

ПРЕОДОЛЕНИЕ ТРУДНОСТЕЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Долгоруков Александр, к.ф.н.

Успешность всех нововведений в компаниях связывают с деятельностью команд. Однако существует ряд проблем, симптом которых необходимо идентифицировать, чтобы команды решали возникающие проблемы, а не создавали новые.

Взросшая неопределенность окружения, в котором приходится заниматься бизнесом, обусловила пристальное внимание к командной работе. В современном мире невозможно разработать устойчивую стратегию на сколько-нибудь длительный период. Выход состоит в том, чтобы вырастить команду, которая смогла бы гибко осуществлять стратегические инициативы в режиме «реального времени».

Команда — это небольшая группа людей, стремящихся к достижению

общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия. Компании ощущают острую потребность в таких людях, которые могут мыслить независимо и работать интерактивно; которые знают, когда целесообразно действовать в одиночку, а когда работать с другими. Члены команды гордятся результатами своего труда и ценят достижения своих коллег.

Однако подход, базирующийся на построении команды, безусловно, не

является панацеей от всех организационных бед и возникающих трудностей. Для него характерны неизбежные теоретические противоречия, сложности в реализации, дилеммы.

Так, одна из таких проблем — огрупплённое мышление. Суть его в том, что чем более близки члены команды между собой по своим данным (квалификации, ценностям и т.д.), тем большее удовлетворение и сплоченность они будут демонстрировать.

В результате команда может превратиться в элитарное и скреплённое круговой порукой сообщество, которое начнёт требовать конформизма от своих членов. Консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются данной командой.

Одно из наиболее эффективных средств борьбы с огрупплённым мышлением — введение в команде должности конструктивного критика предлагаемых идей.

Техника критики в командной работе

Чтобы начать критиковать, надо:

1. Понять то, что критикуешь. В-первых, это часто просто снимает необходимость критики. В-вторых, желательно понимать, против чего восстаешь.
2. Постоянно заботиться о том, чтобы критика не разрушала коммуника-

цию, а продвигала бы участников обсуждения в содержательной работе, указывая на слабые звенья этого движения.

3. Стремиться к тому, чтобы критикуемое содержание оставалось целостным.

Первая норма достигается тем, что критикующий вначале проверяет, правильно ли он понял то, что собирается критиковать. Для этого можно, например, повторить кратко (своими словами) содержание, которое будет подвержено критике. Если что-то не понятно, прежде чем начать критику, необходимо задать вопросы на понимание. Это такие вопросы, которые начинаются со слов: «Правильно ли я понимаю, что...» и требуют лаконичного ответа — «Да» или «Нет».

Следует заметить, что по форме это могут быть вопросы на понимание, но при этом направлены они на совершенно далекие от понимания цели. Здесь важно понять, зачем и почему это делается. «Зачем?» — это поиск ответа на вопрос, какие осознанные цели преследует вопрошающий. «Почему?» — ответ на вопрос, какие неосознанные мотивы формируют пространство вопросов. Это может быть, например, осознанная или неосознанная психологическая защита:

- забота о превосходстве и концентрации внимания группы на таком содержании, которое хорошо знакомо критикующему, когда задающий уже находится в «пространстве ответа», знает его. (Тут можно вспомнить

«кровожадные» вопросы преподавателей на экзамене);

- забота о свободе своего движения в обсуждаемом материале (попытка контролировать контекст обсуждения);
- демонстрация интеллекта, что часто связано с неспособностью к новому;
- уклонение от дискуссии, определяемое личной позицией критикующего в группе.

Иногда целью является критика без всякой другой цели, сама по себе, естественно, это заведомо прерывает содержательную коммуникацию.

Для достижения своей цели критикующий, осознанно или нет, использует ряд приёмов. Так, например, подробно расспрашивает о фактах, чтобы продемонстрировать лояльность (к группе, лидеру), «утопить» вопрос в частностях, поддержать, «заманить в ловушку». Или задаёт вопрос, который вводит ложные скрытые предпосылки.

ПРИМЕР

Вопрос: «Скажите, пожалуйста, каким способом Зенон отрицал движение?»

Налицо ложная предпосылка — «Зенон отрицает движение», тогда как Зенон, говоря современным языком, занимался гносеологией, пытаясь понять основания наших способностей познания. Вопрос задается правильный, но предполагает недоступность ответа «здесь и теперь». ■

Нельзя, разумеется, в каждом высказывании видеть осознанную попытку прервать содержательное движение. Часто это просто отсутствие элементарных навыков поддержки коммуникации в групповой дискуссии.

Необходимо помогать членам команды осваивать эти приемы. Самое простое правило — почаще задавать им вопрос «Что Вы сейчас делаете?» и «Зачем Вы это делаете?».

И еще одно фундаментальное положение — ответы на вопросы не «получают», их «находят» совместными усилиями.

Чтобы коммуникация между спорящими не прерывалась, критикующий обязательно должен найти в словах оппонента то, с чем он согласен. Такая вещь всегда найдется, по меньшей мере, человек собирается спорить, значит, тема выбрана правильно.

Затем, критикующий по пунктам называет то, с чем он не согласен. На этом обычно все и заканчивают критику. Однако надо на место того, от чего критикующий отказался (поскольку не согласен), ввести свое «правильное» содержание, чтобы то целое, что критикующий взял у оппонента в качестве объекта для критики, вернулось к оппоненту целым.

Если хотя бы одна из этих норм не соблюдается, это сигнал к тому, чтобы подумать, в какие «игры» играет критикующий, сознательно или не осознавая того.

Техника рефлексии

Всякая человеческая деятельность может вызывать затруднения. Эти затруднения человек, как правило, формулирует в виде «проблем» или «проблемных ситуаций», которые он стремится разрешить для продолжения своей деятельности. При этом всегда существует опасность рассматривать свою жизнь как бесконечную цепь проблем, которые необходимо без конца решать. Большую часть своих проблем люди просто выдумывают, но свято верят, что эти проблемы существуют независимо от их воли, более того, верят, что обязательно должны их решать. Избавиться от таких наваждений часто помогает рефлексивная практика.

Естественное и эффективное действие — одна из самых трудных вещей на земле. Однако этому мастерству можно научиться, если долгие годы внимательно присматриваться к своему собственному жизненному опыту.

Для анализа практически любых ситуаций, в которые человек попадает на работе и просто в жизни, применим следующий алгоритм:

- (а) действие;
- (б) рефлексия;
- (в) новое действие;
- (г) рефлексия цикла (а, б, в).

Рефлексия — выход из осуществляемой деятельности с целью ее реконструкции, анализа и осознания в случае возникновения в ней затруднений и отсутствия образцов их преодоления.

Алгоритм рефлексии схематично можно представить в виде некоего цикла (рис. 1).

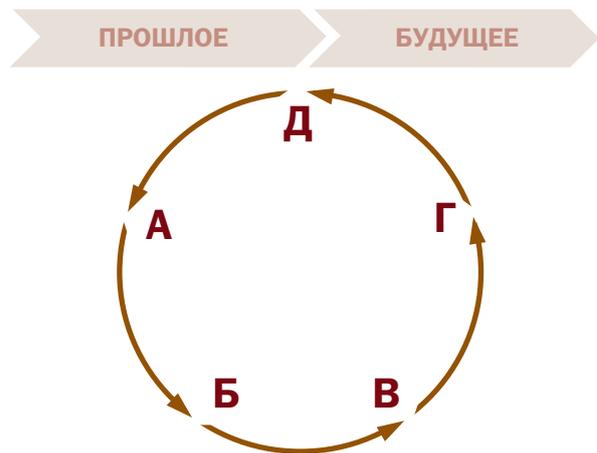


Рис. 1. Алгоритм групповой рефлексии

А. Реконструкция появления затруднения.

На этом этапе необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие мои конкретные действия предшествовали возникшей ситуации?
2. Какой была реакция других членов группы на мои действия?
3. Что делали другие в этот период?

Б. Анализ — обнаружение причины затруднения.

На этом этапе надо ответить на следующие вопросы:

1. Почему я совершил именно те действия, которые я совершил?
2. Как можно сформулировать принцип, который обосновывал бы правильность моих действий в данной ситуации?

3. Какими принципами (нормами) руководствовались другие члены группы, совершая свои действия?

В. Критика неадекватных норм поведения и представлений о деятельности. На этом этапе надо ответить на следующие вопросы:

1. Какие мои действия соответствовали решению стоящей перед группой задачи?
2. Какие мои действия не соответствовали решению стоящей перед группой задачи?
3. Какие нормы лежали в основе моих действий, не ведущих к решению поставленной задачи?

Далее следует ответить на эти же вопросы в отношении других членов группы.

Г. Нормирование деятельности — перестройка прежней нормы деятельности. На этом этапе необходимо сделать следующее:

1. Каждому из членов группы изложить свои выводы, полученные на предыдущих этапах.
2. Обсудить представленные результаты.
3. Сформулировать нормы деятельности, которые, по мнению большин-

ства, являются продуктивными, отказавшись от неэффективных норм и действий.

Д. Возобновление деятельности на основе новых норм. Прежде чем возобновить деятельность, необходимо:

1. Убедиться, что все члены группы, если не согласны со всеми новыми нормами работы, то, по меньшей мере, понимают их.
2. Еще раз уточнить понимание задачи, стоящей перед группой.
3. Договориться о процедуре последовательного соблюдения согласованных норм.

Всякое новое серьезное затруднение в содержательной деятельности должно вновь рефлексироваться.

Команда является весьма тонким организмом. Она принесит пользу компании в целом, если не противопоставляется всей компании, а является ее хорошо настроенной частью. А для этого полезно использовать рефлекссию и позитивную критику.

