

# СИНЕРГИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ: ПРОНИКНОВЕНИЕ В ЗОНУ НЕИЗВЕСТНОСТИ

Э.В. Кондратьев, Н.А. Монахова



## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- группы,
- команды,
- групповая работа,
- обучение, знания,
- синергетический менеджмент,
- фракталлинг.

*При согласии — малое растёт,  
при несогласии — величайшее разрушается.  
Гай Саллюстий Крисп*

**В** последнее время мы часто слышим вопрос: «Почему и когда групповая работа намного эффективнее, чем работа одного человека?» И это понятно, ведь в основе большей части техник менеджмента лежит одномерная модель субъект-объектных отношений, где руководитель — субъект, а подчиненный — объект управленческого воздействия. Данная статья о том, как строить групповую работу, рассчитанную на поиск инноваций (проникновение в зону неизвестности), групповое обучение и воспроизводство обновленных знаний.

## SYNERGY OF TEAMWORK: PENETRATION INTO THE ZONE OF UNCERTAINTY

E.V. Kondratyev, N.A. Monakhova

Keywords: groups, teams, group work, training, knowledge, synergetic management, fractaling.



Несмотря на то что наука управления достаточно продвинулась в понимании организаций как сложных объектов, наше привычное линейное мышление в реальности сводит управленческое воздействие к отношениям с одним человеком, а не группой. Это приводит к тому, что менеджер часто не ожидает получить от групповой встречи синергетический эффект. Он воспринимает совещание как встречу нескольких сотрудников, где будет выбрано лучшее решение одного из них.

Наша задача — развенчать подобную установку и заблуждение. Какими же методами желательно организовывать групповую работу, если есть задачи, связанные с проникновением в зону неизвестности, с созданием и социализацией нового знания, его формализацией?

Область применения предлагаемого метода связана с инновационными задачами, где нужен синергетический эффект, который невозможно достигнуть простым аддитивным способом (линейным увеличением ресурса). Как правило, такие вызовы бывают в проектных задачах, когда существующих знаний не только одного, но и группы специалистов недостаточно для достижения целевого состояния.

Конечно, не мы первые, кто занялся проблемой командной эффективности. Так, Р. Мередит Белбин предложил решение, основанное на ролевой специализации, когда каждый член в команде специализируется на определенных ролях в зависимости от личных особенностей и качеств. В этой статье мы абстрагируемся от возможностей ролевой структуры и займем полярную позицию дженерализации. Предположим, что все члены группы обладают потенциально равными возможностями и эффективность их персональной специализации неочевидна (либо неустойчива). Такая позиция применима к ситуациям, когда мы имеем дело с недавно созданной рабочей группой и командные отношения еще не налажены. Второе условие касается необходимости быстрого обучения группы на собственном опыте. Третье условие, как следствие двух первых, предполагает, что существует лидер-наставник, который готов взять на себя функцию обучения и развития команды в процессе деятельности, что созвучно с идеями П. Сенге [1].

Согласно методологии синергетического менеджмента, если новое целевое состояние системы достижимо, то оно связано с возникновением новой институции [2]. Для осознанного моделирования такой институции нужно вызвать в системе «режим с обострением» [3].

## Процедура групповой рефлексии ведет к овладению приемами анализа успеха и закрепления достижений всеми членами группы

Обычно в текущей ситуации это невозможно сделать силами одного или нескольких исполнителей стандартных операционных процедур. Синергетический эффект достигается за счет микропрорывов, которым затем команда обучается в процессе групповой рефлексии (осознания) собственного опыта, руководствуясь вопросами ката совершенствования.

### РОЛЬ ГРУППОВОЙ РЕФЛЕКСИИ

В статье термин «команда» используется как частный случай рабочей группы, возглавляемой лидером. Начнем с того, чем же занимается команда, ориентированная на инновации. Согласно М. Ротеру [4] и Л. Миллеру [5], она ставит эксперименты, отталкиваясь от текущего состояния и стараясь достичь целевого состояния некоторых процессов в направлении более общей цели. Внимательный анализ

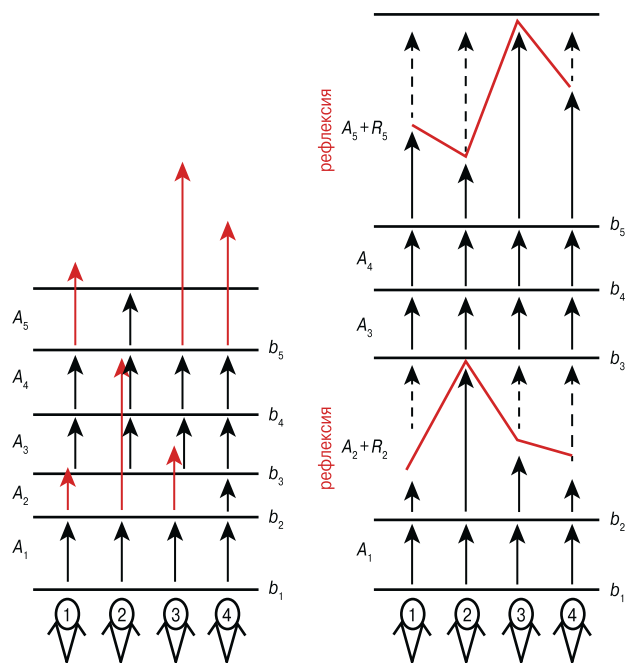


Рис. 1. Сравнение режимов работы команды: а) простая совместная; б) рефлексивная

результативности SCRUM-команды [6], в отличие от работы обычных проектных команд, показывает важность командной рефлексии. Это обязательный итерационный этап для осознания позитивного и негативного опыта совершенных экспериментов. Особенно это важно для результативности работы в краткосрочных проектах.

Итак, условимся, что команда работает итерационно — шаг за шагом:  $A_1, A_2 \dots A_i^1$  (рис. 1). Ведь именно такое представление о деятельности позволяет нам надеяться на переход количественных изменений в качественные. И каждый участник в каждой итерации проникает на разную глубину в решение проблемы, получая разный объем нового для себя знания.

Возможны по крайней мере две ситуации решения проблемы неизвестности. Первая — когда известна задача и известен метод. Вторая — когда известна задача, но неизвестен метод, т. е. существующие знания группы специалистов недостаточны для достижения целевого состояния.

В первой ситуации, когда команда сталкивается с необходимостью стандартных (известных и часто рутинных) решений, лидер командует и все вместе исполняют. Эти решения можно описать в виде стандартной операционной процедуры, результаты участников отличаются незначительно. Такая простая совместная работа команды не предполагает командной рефлексии, и после очередного шага групповой активности все начинают с гарантированной позиции — позиции самого отстающего. Поскольку работает народная

**Именно группы предоставляют возможность устойчивого повторения определенного поведения сотрудника, становятся энергетическим источником для закрепления определенного поведения [микроинституции] в организации**

мудрость: «Караван идет со скоростью самого медленного верблюда». На рис. 1 слева и справа это шаги  $A_1, A_3$  и  $A_4$ .

Во второй ситуации лидер обычно просит каждого решить задачу самостоятельно, а затем в процессе обсуждения (рефлексии) все сравнивают результаты, предложенные методы решения и выбирают лучший. Таким образом, обучившись на шаге  $A_2 + R_2$ , следующий шаг  $A_3$  команда начинает с самой выгодной позиции (см. рис. 1 справа). Иначе говоря, если лидер использует рефлексию, то команда учится на каждом шаге. Именно эта ситуация рассматривается как источник для создания нового метода решения задачи проникновения в зону неизвестности.

Управленческий цикл Шухарта — Деминга (PDCA), а также ката совершенствования/коучинг при обычном восприятии предполагают активность одного действующего лица. Процедура групповой рефлексии ведет к овладению приемами анализа успеха и закрепления достижений всеми членами группы. Именно так успешное знание одного сотрудника становится достоянием группы. В лучших традициях TWI [7] внутренняя процедура (назовем ее «ката обсуждения») происходит с уточнением действий, ключевых моментов и вызвавших их причин, характерных для данного момента. А с психологической точки зрения здесь подразумевается групповое развитие, связанное с достижением согласия среди членов команды относительно обнаруженного способа действия.

Те, кто собирается использовать этот метод, должны понимать, что выбор лучшего варианта и чествование автора не должны обижать тех, у кого такого варианта не получилось, а может и не получиться вообще.

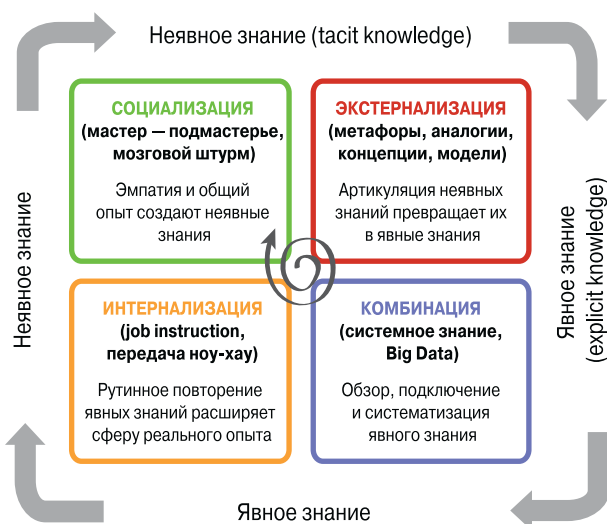


Рис. 2. Воспроизводство знаний по И. Нонака и Х. Такеуги



Необходимо понимать, что не каждый способен делать открытия, однако некоторые могут работать как катализаторы. Их неявное участие также вносит вклад в групповую работу. Так, у авторов статьи это проявляется в ситуации обсуждения чего-то нового. Дело в том, что само наличие собеседника побуждает рассказывать ему и находить новые способы объяснения, т. е. способствует созидательно-му поведению.

Посмотрим на шаг с групповой рефлексией с позиции воспроизводства явного и неявного знания, о котором писали И. Нонака и Х. Такеути [8]. Групповая рефлексия позволяет сделать следующие шаги (рис. 2):

- 1) в процессе веера итераций осмыслить каждому свое новое персональное знание (социализация);
- 2) превратить свое неявное знание в явное и поделиться им с коллегами (экстернализация);
- 3) улучшить его в процессе группового обсуждения (осуществить комбинацию знаний);
- 4) запланировать и совершить следующий веер итераций на основе нового знания и получить персональное неявное знание (интернализация).

Таким образом, групповая работа, совмещенная с рефлексией, выглядит как фрактальный генератор знания<sup>2</sup> в компании, поскольку группа — наименьшая структура, которая обеспечивает возможность расширенного воспроизводства знания. Фрактальную структуру воспроизводства знания в компании поддерживает система руководства типа «сцепленных кругов» Д. Макгрегора [9] и Л. Миллера [10], при которой любой руководитель является членом двух команд — своего руководителя и своих подчиненных.

Что же произойдет, если процедура групповой рефлексии не будет реализована достаточно хорошо? Если команда не достигнет согласия? Если не каждый член команды откроет для себя лучший способ? Скорее всего, команда вернется в состояние каравана,двигающегося со скоростью самого медленного верблюда.

И энергетическим двигателем событий снова станет лидер команды, поскольку отсутствие радости совместных открытий не будет мотивировать ее членов. Более плачевная ситуация может возникнуть, если «не принявшие» информацию члены команды постепенно отстанут и вынуждены будут ее покинуть. И лидер команды потеряет часть имеющегося потенциала.

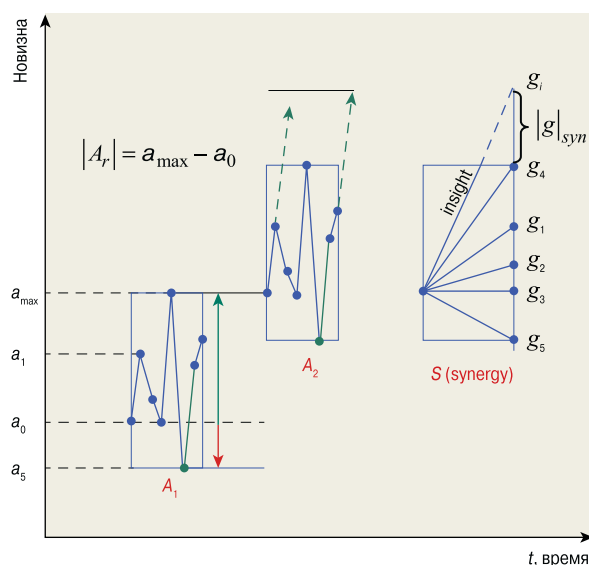


Рис. 3. Экспериментирование и рефлексия

А что может произойти из разряда возникающего? Конечно, инсайт. И на вопрос «Почему?» очевидным будет ответ: «Потому что так устроен мозговой штурм!» Действительно, элементы мозгового штурма присутствуют в групповом обсуждении. И идея одного человека может «проложить мостик» к идее другого и дать старт для идеи третьего (рис. 3 — A2), которая выйдет за рамки ожидаемого и будет воспринята как «инсайт» —  $g_i$ . Для создания подобной ситуации лидеру следует давать возможность выступить каждому и объяснить выбор своего метода решения и полученного результата.

Эта пара становится «основой возможного развития, не имеющего пока точки отсчета». Необходимо понимать, что не все эксперименты улучшают ситуацию. Бывают и такие, которые ухудшают ее, например  $g_5$  на рис. 3 — S, или не изменяют, например  $g_3$  на рис. 3 — S.

Есть еще и неочевидный ответ. Именно группы предоставляют возможность устойчивого повторения определенного поведения сотрудника, становятся энергетическим источником для закрепления определенного поведения (микроинституции) в организации. Хорошо проведенная рефлексия становится ката/бизнес-ритуалом [11] и порождает групповое состояние потока [12]. В этом состоянии каждый участник испытывает счастье и хочет, чтобы это состояние продолжалось. Это значит, что хорошо организованная работа команды способствует повышению работоспособности команды.

## РЕЗЮМЕ

Командная работа — самый эффективный «поставщик» находок, инсайтов и инноваций в компании в силу возникновения синергетических эффектов. Без учета ролевой специализации группы существует еще три возможности повышения эффективности командной работы за счет стандартизации и быстрого выполнения рутинных действий, командной рефлексии результатов индивидуальных экспериментов, инсайта, появляющегося в процессе процедуры групповой рефлексии и сопутствующего мозгового штурма.

Групповое развитие обязательно связано с достижением согласия среди членов команды относительно обнаруженного способа действия.

Рефлексия позволяет фиксировать лучшее и избегать худшего. Рефлексия «способствует» инсайту. Групповая работа, совмещенная с рефлексией, может стать фрактальным генератором знания в компании, обеспечив возможность его расширенного воспроизводства.



## ABSTRACTS

Recently, we often hear the question: «Why and when group work is much more effective than the work of one person?». This is understandable, because most of the management techniques are based on a one-dimensional model of subject-object relations, where the head is the subject, and the subordinate is the object of management impact. This article is about how to build a group work to search for innovations (penetration into the zone of uncertainty), group training and the reproduction of updated knowledge.



## АВТОРЫ



### Э.В. Кондратьев

д-р экон. наук, действительный член (академик) Российской академии проблем качества, профессор Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, научный руководитель ООО «Национальные системы менеджмента», бизнес-консультант

### E.V. Kondratyev

Doctor of Economic Sciences, Full Member (Academician) of the Russian Academy of Quality Problems, Professor of the Penza State University of Architecture and Construction, Scientific Consultant of National Systems of Management LLC, business consultant



### Н.А. Монахова

администратор проектов ООО «Национальные системы менеджмента»

### N.A. Monakhova

Project Administrator of National Systems of Management LLC



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации П. Сенге / Пер. с англ. Пинскер Б.С. / Под науч. ред. Шпотова Б.М. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
2. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: Монография. — М.: Академический проект, 2016. — 352 с.
3. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики: Человек, конструирующий себя и свое будущее. — М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. — 264 с.
4. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб.: Питер Пресс, 2014. — 304 с.
5. Miller L. Toyota Kata, Team Kata, and Levels of Complexity / Posted by Lawrence M. Miller, Sept. 16, 2014. — <http://www.lmmiller.com/toyota-kata-team-kata-levels-complexity>.
6. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд / Пер. с англ. М. Гескиной. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 288 с.
7. Dinerio D. Training Within Industry: The Foundation of Lean. — Productivity Press, 2005. — 330 p.
8. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. / Научный редактор Т. Гутникова. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 384 с.
9. McGregor D. Der Mensch im Unternehmen. — Dusseldorf, 1970.
10. Miller L. Lean Culture — The Leader's Guide-book. — Annapolis, Maryland, 2011. — 251 p.
11. Ульяновский А.В. Мифодизайн рекламы. — СПб.: Изд-во Института личности, 1995. — 300 с.
12. Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 464 с.



## СНОСКИ

1. От англ. action — действие.
2. От «генератор фрактала» у Б. Мандельброта, но у нас областью значений служит поле знаний, или когнитивное поле, вместо поля комплексных чисел.