DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-2-34-38

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ОКСАНА ЕВГЕНЬЕВНА АЛЕХИНА, кандидат экономических наук, бизнес-консультант, сооснователь и партнер Академии социального искусства, доцент Института бизнеса и делового администрирования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: alekhina-oe@ranepa.ru

АЛЕКСАНДР ЛУКИЧ ГАПОНЕНКО, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, директор программы DBA Института бизнеса и делового администрирования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: dalakova-zk@ibda.ranepa.ru

ТАТЬЯНА ВИТАЛЬЕВНА УШАКОВА, сертифицированный эвритмист, руководитель социокультурных проектов, партнер Академии социального искусства, сооснователь Лаборатории эвритмии
Академии социального искусства (Российская Федерация, 127560, Москва, ул. Коненкова, 11А). E-mail: alekhina-oe@ranepa.ru

Аннотация: Рассматривается метод командного взаимодействия, повышающий эффективность коммуникации и выработки общей сбалансированной позиции. Основой метода является взаимодействие сотрудников, которое раскрывает потенциал всех членов команды с помощью специальной ментальной практики. При этом командный результат превосходит результат, который может быть достигнут с применением техник формирования консенсуса. Возможные сферы применения предложенного метода – команды в коммерческих организациях и в государственной службе. В командах, осуществляющих креативные функции, занятых разработкой проектов, связанных с развитием и продвижением нового продукта или с разработкой новой бизнес-модели, формированием комплексного плана развития региона, члены команд сталкиваются с разными мнениями, иногда даже противоречивыми точками зрения и представлениями. При обсуждении проекта эти точки зрения часто сталкиваются. Как организовать взаимодействие таким образом, чтобы в сжатые сроки выйти на максимально эффективное командное решение задачи, обеспеченное безусловной поддержкой каждого? В настоящей статье дан возможный ответ на этот вопрос и предложен метод продуктивного формирования взаимодействия членов команды, ориентированной на решение творческих задач.
Ключевые слова: групповой потенциал, командная работа, взаимодействие, разработка бизнес-моделей, эффективность командного взаимодействия

Статья поступила в редакцию 5 апреля 2021 года.

Алехина О.Е., Гапоненко А.Л., Ушакова Т.В. Эффективный метод командного взаимодействия. *Государственная служба*. 2021. № 2. С. 34–38.

EFFECTIVE METHOD FOR TEAM INTERACTIONS

OKSANA EVGENIEVNA ALEKHINA, Candidate of Sci. (Economics), business consultant, co-founder and partner of the Academy of Social Art, Associate Professor at the Institute of Business Studies
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky prospect, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: alekhina-oe@ranepa.ru

ALEXANDER LUKICH GAPONENKO, Doctor of Sci. (Economics), Professor, honored scientist of the Russian Federation, director of the DBA Program at the Institute of Business Studies
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky prospect, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: dalakova-zk@ibda.ranepa.ru

TATIANA VITALIEVNA USHAKOVA, certified eurythmist, head of sociocultural projects, partner of the Academy of Social Art, co-founder of the Eurythmy Laboratory
Academy of Social Art (11A, Konenkova st., Moscow, 127560, Russian Federation). E-mail: alekhina-oe@ranepa.ru

Abstract: The article discusses the method for team interactions aimed at improving the efficiency of communication and developing a common balanced position. The basis of the method is employee interactions which reveals the potential of all team members through specific mental practices. The team result of this method exceeds the result that can be achieved through consensus-building techniques. Among the possible areas where this method can be applied are teams in commercial organizations and the public service. Teams, using creative functions in their work, engaged in the development of projects related to the development and promotion of a new product or the development of a new business model, the formation of a comprehensive development plan for the region, face different opinions, sometimes even conflicting points of view and ideas. As a result, when discussing a project, these points of view often clash. How can we organize interactions in such a way as to quickly come to the most effective solution to the problem, with the full consent of each team member? In this article, the authors tried to answer this question and proposed a method for forming effective interaction between team members in solving creative problems.
Keywords: group potential, teamwork, interaction, development of business models, effectiveness of team interactions

The article was received on April 5, 2021.

Alekhina O.E., Gaponenko A.L., Ushakova T.V. Effective method for team interactions. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2021. No. 2. P. 34–38.

Введение

Изменения в окружающем мире происходят все чаще, что заставляет нас все быстрее адаптироваться к этим изменениям. В условиях жестких временных рамок нет возможности справиться с потоком новых задач в одиночку. Создание новых продуктов, решение постоянно возникающих проблем, непрерывное совершенствование бизнес-процессов сегодня осуществляется в командах. В организациях, в которых применяются методы и принципы живых компаний [Гиус Ари де, 2004; Алехина, Гапоненко, 2018. С. 73–78], или бирюзовых организаций [Лалу, 2016; Lee, Edmondson, 2017. P. 35–57], командная работа становится не просто способом организации труда, но инструментом управления, обеспечивающим развитие бизнеса, своеобразным императивом менеджмента. Способность сотрудничать, эффективно взаимодействовать с другими людьми становится ключевой компетенцией современного мира.

Последние исследования показывают, что на результат работы команды в большей мере влияет то, как люди взаимодействуют друг с другом, чем то, насколько они сами по себе способны или мотивированы [Пентленд, 2020. С. 13]. При этом, несмотря на обширные публикации по поводу факторов, содействующих формированию эффективной команды, об особенностях формирования и развития команд в малых и средних организациях [Yusubova, Andries, Clarysse, 2020. P. 894–922; Liangxing He, Leven J. Zheng, Yulin Wu, Chia-Huei Wu, Wei Liu, 2020], методы образования продуктивных команд исследованы не в полной мере.

Часто в научной литературе рассматриваются разнородные по своему содержанию команды и выводы делаются для всех команд без учета дифференцирующих факторов. На самом деле, команда операторов кол-центра не похожа на команду топ-менеджеров крупной международной компании, а она, в свою очередь, не в полной мере схожа с командой региональных лидеров, разрабатывающих проект развития региона.

В командах, осуществляющих креативные функции, занятых разработкой проектов, связанных с развитием и продвижением нового продукта или с разработкой новой бизнес-модели, формированием комплексного плана развития региона, члены команд сталкиваются с разными мнениями, иногда даже противоречивыми точками зрения и представлениями. При обсуждении проекта эти точки зрения часто сталкиваются. При этом каждый сотрудник продолжает верить в правильность своей позиции и, по сути, не слышит другого человека. Это сильно затрудняет работу команды, а нередко дезавуирует ее полностью. Можно ли в таких условиях выстроить эту работу так, чтобы каждому не нужно было идти на компромисс, соглашаясь на вариант, который устраивает лишь отчасти, и не нужно было конфликтовать, отстаивая суть своей идеи? Как организовать взаимодействие таким образом, чтобы в сжатые сроки выйти на максимально эффективное командное решение задачи, обеспеченное безусловной поддержкой каждого? В настоящей статье дан возможный ответ на эти вопросы и предложен метод продуктивного формирования взаимодействия членов команды, ориентированной на решение творческих задач.

Суть предлагаемого метода взаимодействия членов команды

Предложенный метод взаимодействия формирует поэтапную процедуру взаимного уточнения позиций членов команды. Метод базируется на том положении, что у каждого члена команды содержится потенциал нахождения лучшего из возможных решений – ему просто нужно помочь проявиться, причем во взаимодействии с аналогичными потенциалами всех членов команды. Для того чтобы каждый член команды более точно увидел и осознал свой потенциал, ему нужно взаимодействовать с другими членами команды.

В основе предложенного авторами метода лежит приветствие, которое использовалось в древнегреческих мистериях: когда два человека встречались, они, обращаясь к высшему друг в друге, произносили: «Evoe!».

В словаре Коллинза данное слово определяется как «возглас», «приветствие», используемое во время мистерий, посвященных Дионису. В современном греческом обществе сохранилась память об этом возгласе как о приветствии высших сил в человеке, которого мы встречаем, как о возгласе радости. В отдельных трудах данное приветствие интерпретируется как обращение к высшему потенциалу собеседника, как стремление ладить со всеми людьми, как священное приветствие древних мистерий[1]. В целом в современной исторической и культурной литературе данное обращение упоминается крайне редко.

Посыл этого приветствия и есть суть предложенного метода, который авторы так и назвали: «метод EVOE». Погружаясь без остатка в восприятие другого человека, можно встретиться с ним на самом глубоком уровне. Стараясь в момент встречи убрать все личное и «стать» на время тем, кто находится напротив, можно дать возможность высшему потенциалу партнера раскрыться. Именно из этого состояния рождаются новые идеи, проекты и смыслы. Так мы можем использовать ресурс командной работы: каждый находит собственную истину благодаря другому.

1 См.: *Nora von Baditz.* Über die Pädagogische Eurythmie für Unterrichtende. https://www.forschung-waldorf.de/service/downloadbereich/detail/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=784&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=news&cHash=ee6e538637aa01cdd368fa065609615f

Человек по своей природе – существо социальное [Уилсон, 2020]. Ни один человек не может развиваться, опираясь исключительно на свои собственные силы. Чтобы раскрыть свой потенциал и приблизиться к истине, мы можем использовать специальные ментальные техники. Одна из них заключается в изложенной ниже четырехшаговой процедуре.

Метод EVOE – это четыре последовательно реализуемых этапа процесса совместной работы, совершаемой командой от двух человек и более. Это своего рода цикл, который нужно несколько раз пройти, осуществляя взаимодействие в группе.

Первый этап: «Я проявляю себя и вижу тебя».

Чтобы быть проявленным в работе над проектом, нужно сформировать свое видение и продумать путь его реализации. Вместе с этим я обращаю внимание на другого человека, который вместе со мной нацелен на решение этой задачи. Я воспринимаю и всматриваюсь в него: кто он, как он выглядит, как он стоит, разговаривает, идет? Какова его история: что он говорит, как мыслит, как он проявляется во взаимодействии?

На этом этапе важно развивать непредвзятое, феноменологическое наблюдение, культивируя в себе интерес к своему партнеру и восприятие его не как оппонента, которого нужно убедить в своей правоте, и не как человека, с которым нужно прийти к компромиссу, а как другой мир, в который я принимаю решение погрузиться.

Второй этап: «Я чувствую тебя».

На этом этапе каждый из нас представляет свои идеи. Находясь в позиции слушающего, я прикасаюсь к другому человеку внутренне, стараюсь почувствовать его. Я как бы «становлюсь» им, когда слушаю его, сознательно отодвигая собственное в сторону и освобождая свое внутреннее пространство для другого человека.

Не поддаваясь спонтанным импульсам симпатии и антипатии, я даю возможность возникнуть в своей душе верному образу партнера, сопережить то, что живет в нем.

На данном этапе важно слушать исходя не из позиции «Я хочу тебе помочь» (помочь можно только оставаясь в себе), а из позиции «Я хочу тобой стать».

Третий этап: «Я действую из тебя».

На этом этапе мне нужно совершить «действие из другого», продумать развитие его видения из тех внутренних импульсов и устремлений, которые живут в нем. Для этого я стараюсь соединиться с другим на уровне воли, воспринять то, что живет в его идее как «зерно» следующего шага.

Выполнив это, следует вернуться к своей идее проекта, продумать следующий шаг.

На данном этапе важно не улучшить идею другого, не помочь доработать ее, а уловить и отразить в следующем шаге тот скрытый потенциал идеи, который мог бы проявиться, если бы моему партнеру удалось на 100 % реализовать свой замысел.

Четвертый этап: «Рождение нового».

На этом этапе мы представляем друг другу версии развития идей и доработанные собственные версии. Мы со-проживаем идеи друг друга, ищем суть и общее намерение, которое позволит родиться новому. Новое не является простым сложением идей – оно содержит в себе ростки того, что намеревается прийти в мир через нас, в нем реализуется наивысший потенциал каждого из нас.

На данном этапе важно увидеть в разных версиях то, что истинно, что для обоих партнеров звучит объективно и не вызывает сомнений. Это как прозрение в суть идеи или проекта, которым занимаются все члены команды.

Цикл из четырех этапов повторяется до того момента, пока не появится общая итоговая версия проекта, в которой прозвучит все, что живет в каждом как его потенциал. Когда это случается, возникает не только уточненный проект, в котором органично соединяются идеи всех членов команды, но и обнаруживается высокая степень удовлетворенности от совместной работы. Что не менее ценно, в результате такого взаимодействия появляется энергия, подпитывающая дальнейшее творчество членов команды, раскрывается новый смысл в деятельности, существенно повышается мотивация к последующей деятельности.

Предложенный метод применим как для команды из двух человек, так и для команд большего размера. Он предполагает использование довольно тонких ментальных техник, которые не могут реализоваться без существенной помощи фасилитатора. Формирование навыка фасилитации по методу EVOE является отдельной комплексной задачей, так как фасилитатору необходимо не только владеть описанными выше навыками взаимодействия, но и уметь видеть потребности участников команды в развитии конкретных навыков, уметь сопровождать процесс развития каждого участника, формировать в команде атмосферу тонкой настройки участников друг на друга. Тем не менее, усилия по подготовке фасилитаторов вполне оправданы результатом – эффективными командами, настроенными на высокопроизводительную работу.

Основные отличия метода EVOE

Основное отличие предложенного метода от других методов командного взаимодействия состоит в том, что он помогает освободиться от «личных», навязанных прошлым опытом или личными особенностями, ограничений участников в видении идеи, продукта или решения и шаг за шагом кристаллизовывать то, что действительно существенно для всех. Когда все члены команды достигают общего видения, ни у кого не остается сомнений. Благодаря этому возникает не навязанное кем-либо (лидер, авторитетный участник) или чем-либо (процедура принятия решения), а добытое каждым изнутри согласие с общим ре-

зультатом и внутренняя мотивация реализовывать сформированное решение.

Еще одна важная особенность метода состоит в том, за что несет ответственность каждый участник совместной работы. Традиционный подход предполагает ответственность каждого за свой вклад в общий результат. Благодаря этому возникает взаимопомощь и сотрудничество, но при этом речь не идет о том, чтобы в общем результате проявился потенциал каждого. Задача команды – скорее достичь заданной планки, нежели «выйти за рамки», превзойти свой текущий уровень. Однако в современных реалиях «выход за рамки» является не просто желаемым, но нередко необходимым условием успеха в бизнесе. Поэтому многие компании стремятся к тому, чтобы стимулировать команды к получению выдающихся результатов. Например, компания Google для этого задает амбициозные ориентиры, называемые OKR (Objectives and Key Results)[2]; компания Haier ставит перед своими микропредприятиями «ведущие цели» [Хэмел, Занини, 2018. С. 47–54], масштаб которых превышает текущие результаты в несколько раз; другие компании создают системы бонусов и поощрений. Метод EVOE, основанный на принципе ответственности за раскрытие потенциала другого сотрудника, являющегося членом команды, ориентирован на достижение результата, выходящего за рамки текущего уровня. Конечно, выдающийся результат может быть не гарантирован, когда есть множество факторов, влияющих на проект. Но, исходя из практического опыта применения, можно утверждать, что метод позволяет существенно расширить границы возможного для тех, кто разрабатывает тот или иной проект.

Кроме того, реализация метода EVOE позволяет достичь внутреннего эффекта как у отдельных участников, так и на уровне команды в целом. Погружение в мир другого человека становится источником обновления. Отстраняясь от своего эго, каждый участник в определенном смысле рождается заново, что отражается на общем процессе образования команды. Единение членов такой команды является наградой за труд прохождения через процедуру метода.

Дополнительным «бонусом» метода является развитие его участников: совершенствуется их экспертиза, углубляется понимание того, с чем они работают (проект, идеи, продукт), растут их навыки наблюдения, слушания, эмпатии, развивается интуиция, самоорганизация и уверенность в своих силах, шаг за шагом раскрывается их внутренний потенциал.

Предложенный метод предполагает достаточно высокий уровень базовой подготовки членов команды. Для реализации этого метода в команде, которая использует его впервые, потребуется соответствующая фасилитация. Тем не менее, несмотря на эти усложняющие обстоятельства, высокие результаты применения данного метода вполне оправдывают дополнительные усилия при его внедрении.

Апробация метода

Метод родился в ходе проработки инновационного проекта в рамках одного из проектов Академии социального искусства[3].

Удаленно работая над созданием открытого обучающего онлайн-курса по эвритмии[4] во время карантина в 2020 году, связанного с вирусом COVID-19, команда разрабатывала курс, создавая возможности для раскрытия потенциала участников проектной команды. После этого метод также был апробирован в нескольких проектах по разработке обучающих курсов (офлайн и онлайн), проводимых Академией Социального Искусства. В частности, были реализованы следующие обучающие курсы: онлайн-курс «Шаг в будущее» (декабрь 2020 – январь 2021 года), модули очного образовательного курса по эвритмии в деловой жизни[5] (август 2020 – февраль 2021 года) – «Живое сообщество как вызов современности», «От формы к движению. Организация как живое существо», «Лидерство через присутствие. Социальность и лидерство».

Каждый из курсов получил высокие оценки участников. В частности, по этим оценкам, онлайн-курс «Шаг в будущее» полностью оправдал ожидания всех опрошенных, причем для половины из них он превзошел ожидания. В настоящее время планируется применение метода в командной работе, связанной с реализацией инновационных проектов в коммерческих и государственных организациях.

Заключение. Возможности и условия дальнейшего применения метода на практике

Для успешного применения метода на практике необходимо понимать условия, при которых он позволит достичь максимальной эффективности командного взаимодействия.

2 Подробнее о методике OKR см.: https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction

3 Академия социального искусства – команда профессионалов, реализующих инновационные проекты в области образования, внедрения «бирюзовых» практик управления в бизнесе. Подробнее см.: www.socarta.ru и https://www.facebook.com/groups/socarta

4 Эвритмия – это искусство видимой речи, в котором человек предстает во взаимосвязях с общечеловеческим, всеобъемлющим. Эвритмия была создана Рудольфом Штайнером, австрийским философом, основателем антропософии, в начале XX века. Сегодня в эвритмии существует несколько направлений: педагогическая, сценическая, лечебная, а также эвритмия в деловой жизни.

5 Эвритмия в деловой жизни – одно из направлений эвритмии, разработанное Аннемари Эрлих для использования в бизнесе и некоммерческих организациях для развития необходимых компетенций руководителей и сотрудников, укрепления командного духа, повышения эффективности взаимодействия.

Во-первых, специфика метода такова, что для его применения требуется специально подготовленный внешний фасилитатор. Основными задачами фасилитатора являются:

- помощь участникам в освобождении от привычных паттернов взаимодействия и формировании новых навыков, таких как слушание на трех уровнях (мысль, чувство, воля), эмпатия, открытость новому;
- обеспечение следования процедуре метода и качественное прохождение каждого этапа;
- постепенная передача навыка фасилитации выбранным членам команды.

Во-вторых, для успешного применения метода требуется наличие в организации корпоративной культуры, поддерживающей открытость, сотрудничество, экспериментирование. Культура традиционной, иерархически выстроенной организации, вероятнее всего, станет существенным препятствием для использования данного метода в командной работе.

В-третьих, большое значение имеет природа проекта, над которым работает команда. Для освоения метода более всего подходят инновационные проекты или продукты, при разработке которых возможно активное экспериментирование.

В-четвертых, важным условием является наличие внутренней мотивации у участников команды осуществить разработку проекта или продукта с помощью данного метода. Формирование необходимых навыков для его успешного использования потребует от участников интенсивного внутреннего развития, которое невозможно в условиях дефицита внутренней мотивации. Поэтому имеет смысл до начала работы над проектом или продуктом познакомить команду с рассмотренным методом, чтобы ее члены понимали, как он устроен, чтобы участники последующей командной работы смогли сделать осознанный выбор в пользу данного метода.

Литература

Алехина О., Гапоненко А. Живая компания: отвечая вызовам времени. *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 6. С. 72–78.

Гиус Ари де. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде / Пер. с англ. яз. И. Трифонова. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

Лалу Ф. Открывая организации будущего / Пер. с англ. яз. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Пентленд А. Новая наука создания великолепной команды. В кн.: Управление командой. Harvard Business Review (HBR). М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 7–30.

Уилсон Э. Эусоциальность: люди, муравьи, голые землекопы и другие общественные животные. М.: Альпина нон-фикшн, 2020.

Хэмел Г., Занини М. Приговор бюрократии: как китайский производитель бытовых приборов переосмысляет менеджмент в цифровую эпоху. *Harvard Business Review (Россия).* 2018. № 12. С. 47–55. https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/787338

Lee M.Y., Edmondson A.C. Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior.* 2017. No. 37. P. 35–58. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.002. In English

Liangxing He, Leven J. Zheng, Yulin Wu, Chia-Huei Wu, Wei Liu. The Effect of Experienced R&D Teams on Producing Unique Products: Analysis of 140 Small and Medium-Sized High-Tech Start-Ups in China. *Technology Analysis & Strategic Management.* 2020. DOI: 10.1080/09537325.2020.1849616. In English

Yusubova A., Andries P., Clarysse B. Entrepreneurial Team Formation and Evolution in Technology Ventures: Looking Beyond the Top Management Team. *Journal of Small Business Management.* 2020. Vol. 58:5. P. 893–922. DOI: 10.1111/jsbm.12539. In English

References

Alekhina O., Gaponenko A. A Living Company: Coping with Challenges of the Times. *Problemy teorii i praktiki upravleniya.* 2018. No. 6. P. 72–78. In Russian

Geus Arie de. The Living Company. Growth, Learning and Longevity in Business / Translated from English by I. Trifonov. Saint Petersburg. Stockholm School of Economics in Saint Petersburg, 2004. In Russian

Hamel G., Zanini M. The End of Bureaucracy: How a Chinese Appliance Maker is Reinventing Management for the Digital Age. *Harvard Business Review (Russia).* 2018. No. 12. P. 47–55. https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/787338. In Russian

Laloux F. Discovering Organizations of the Future / Translated from English by V. Kulyabina. Moscow. Mann, Ivanov and Ferber, 2016. In Russian

Pentland A. The New Science of Building Great Teams. In: Team Management. Harvard Business Review (HBR). Moscow. Alpina Publisher, 2020. P. 7–30. In Russian

Wilson E. Eusociality: Humans, Ants, Naked Mole Rats and Other Social Animals. Moscow. Alpina Nonfiction, 2020. In Russian