

УДК 316

А. И. Дончук, К. В. Элеева

Несогласие в команде: польза инакомыслия

Аннотация:

Несогласие в команде – ситуация, при которой имеются различные точки зрения по каким-либо вопросам, связанным с деятельностью коллектива. Одни команды активно обсуждают возникающие противоречия, другие же предпочитают замалчивать проблемы. В данной статье рассматриваются преимущества открытого обсуждения вопросов для повышения эффективности принятия решений в команде над избеганием конфликтов для создания иллюзии взаимопонимания.

Ключевые слова: рабочий коллектив, команда, принятие решений, мозговой штурм, ложная гармония, групповое мышление, креативность.

Об авторах: Дончук Александра Ивановна, студент 4 курса кафедры безопасности в цифровом мире, МГТУ им. Н. Э. Баумана; эл. почта: sachadonchuk2001@mail.ru

Элеева Кермен Владимировна, студент 4 курса кафедры безопасности в цифровом мире, МГТУ им. Н. Э. Баумана; эл. почта: ealeevakv@student.bmstu.ru

Научный руководитель: Багдасарьян Надежда Гегамовна, доктор философских наук, профессор, МГТУ им. Н. Э. Баумана, Государственный университет «Дубна»; эл. почта: ngbagda@mail.ru

Введение

Согласно исследованию LinkedIn, креативность – самый важный навык в современном мире [11]. Креативность – это способ находить новые возможности, разрабатывать прорывные стратегии, отрываться от конкурентов с помощью подготовки необычных, уникальных бизнес-предложений. Компаниям-разработчикам программного обеспечения нужен не просто кто-то, кто может писать код, им нужен кто-то, кто может придумать новое программное обеспечение для решения старых проблем. Компаниям не

нужны бизнес-аналитики, которые просто обрабатывают цифры; им нужны аналитики, способные придумывать креативные решения на основе того, что им говорят цифры.

И такая креативность развивается только в том случае, когда команда может открыто обсудить возникшие идеи, оспорить их, и даже начать конфликтовать. Так, при прохождении собеседования в любую FAANG-компанию (Amazon, Apple, Netflix, Google и т.д.) специалист по персоналу обязательно задаст вопрос о том, как претендент решает конфликты и что будет делать, если не согласен с остальной командой. Цель такого интервью – понять, способен ли кандидат проявить смелость в предложении своих идей для обсуждения: компании-гиганты хотят видеть в своих сотрудниках людей, не способных к ложной гармонии.

Профессор А. Грант из Уортонской школы бизнеса называет таких людей «оригиналами», и именно им он посвятил одну из своих последних работ «Originals: How Non-Conformists Move the World» (Оригиналы: как нонконформисты двигают мир вперед) [4]. Идея книги заключалась в том, что прочная корпоративная культура не всегда идет на благо компании. Всем необходима своя оппозиция, а если ее нет, то нужно предпринимать срочные шаги по ее внедрению. Всем известен пример с масштабным сокращением доли рынка компании BlackBerry в связи с выходом на авансцену корпорации Apple. Руководство BlackBerry допустило стратегическую ошибку, не восприняв всерьез концепцию iPhone, строящуюся на разработке приложений. Компания продолжала нанимать инженеров и IT-специалистов, которые все как один считали, что смартфон от Apple – это просто «игрушка для подростков», в результате чего компания начала терпеть убытки и вскоре обанкротилась [5, с. 37].

Понятие «ложной гармонии» и его роль в командных процессах

В XXI в. актуальной становится проблема «ложной гармонии» – нового термина, обозначающего иллюзию гармоничных отношений в рабочем коллективе и проявляющегося в отсутствии открытых споров и разногласий. Команда предстает в глазах окружающих сплоченной и единой в своих взглядах. Однако такая гармония обманчива – вместо того, чтобы прямо выражать свое мнение по важным и значимым для организации вопросам, каждый оставляет его при себе, ведь обсуждение подобных глубоких тем находится под неофициальным запретом и не приветствуется в рабочей среде [12, с. 432].

Примером ситуации, в которой разногласия намеренно умалчивались, является случай, произошедший с Natus Vincere — украинской мультигейминговой

киберспортивной организацией, имеющей чемпионское звание в различных дисциплинах. Значимым игроком организации был Д. «Zeus» Тесленко, основатель и капитан команды по дисциплине CS (Counter-Strike). Начало их спортивного пути было ознаменовано победой в чемпионате и регулярными призовыми местами. Однако между Тесленко и остальной командой созревало конфликт, который менеджеры команды старались не замечать: расходились мнения по поводу тренировок, выбора стратегии, а былых побед давно не было.

Команда не хотела открытого обсуждения, соглашаясь с тем, что было предложено. Попытки капитана провести дискуссии по поводу сложившейся ситуации были проигнорированы, а в итоге он был исключен как человек, нарушающий гармонию в команде. Позднее он нашел себя в другой команде – Gambit Esports, где его подход был замечен, а идеи приняты на обсуждение. Подход Gambit Esports привел к победе на главном чемпионате [2].

При отсутствии дискуссионных вопросов, наверняка выявивших бы сторонников противоположных позиций, появление конфликтов становится невозможным, ведь они подразумевают столкновение различных точек зрения. В этом случае рабочий коллектив, не позволяя себе участие в конфликтах, становится не примером «идеальной» команды, которая приходит к компромиссу по всем актуальным для нее вопросам, но лишь ее «имитацией».

В ситуации «ложной гармонии» присутствует много формализма и недосказанностей; отказ от обсуждения действительных противоречий приводит также к нарушению системы вознаграждений: сотрудники получают награду не за решение важных для организации проблем, коренным образом изменившее ее судьбу, а за выполнение довольно обыденных задач, не приносящих удовлетворения и самим сотрудникам, и руководящему составу [13, с. 434].

Умению высказывать свою точку зрения уделяется особое внимание в пятерке крупных IT-компаний «MANGA» (бывш. FAANG) — Meta, Amazon, Netflix, Google и Apple. Нанимающий менеджер оценивает не только технические знания кандидата, но и его умение вести себя в команде. Например, Amazon имеет шестнадцать принципов лидерства, которых придерживаются все сотрудники компании. Они применяют их в повседневной работе — обсуждая идеи, решая проблемы покупателей или нанимая сотрудников. Внимание приковывает тринадцатый принцип «Have backbone: disagree and commit» – иметь внутренний стержень: не соглашаться и действовать. В ситуации, когда

сотрудник не согласен с принятым решением, ему неудобно или некомфортно, он незамедлительно должен высказать свое мнение и даже оспорить слова своих коллег. По мнению основателя Amazon Дж. Безоса, лидеры должны быть настойчивы и тверды, они не идут на компромиссы ради социальной сплоченности.

Этот подход помогает избежать ложной гармонии и достигать успеха. Команда Amazon Studios заявила о своей идее открыть стриминговую платформу со своим собственным оригинальным контентом, на что основатель Amazon высказал команде свое мнение: «спорно; неизвестно, будет ли это достаточно интересно; сложно в производстве; условия для бизнеса не очень хорошие; наличие множества других возможностей». Однако у команды было совершенно другое видение, и они хотели идти вперед.

В письме к акционерам 2016 г. Безос писал: «Я не согласен и согласен, и надеюсь, что это станет самой просматриваемой вещью, которую мы когда-либо делали... Подумайте, насколько медленнее был бы этот цикл принятия решений, если бы команде действительно нужно было убедить меня, а не просто получить мое обязательство. Обратите внимание, чем этот пример не является. Я не думаю про себя: «Ну, эти ребята ошибаются и упускают суть, но это не стоит того, чтобы я гонялся за ними». Это искреннее несогласие во мнениях, откровенное выражение моей точки зрения, шанс для команды взвесить мою точку зрения и быстрое, искреннее стремление идти своим путем. А учитывая, что эта команда уже привезла домой 11 «Эмми», 6 «Золотых глобусов» и 3 «Оскара», я просто рад, что меня вообще пустили в зал!» [8].

Возникновение «ложной гармонии» возможно по самым разным причинам — она может стать следствием психологических особенностей членов команды, как и характера сложившейся системы социальных взаимодействий. Весьма важное значение для изучения указанного понятия имеет термин «групповое мышление», отражающий такую социальную ситуацию, когда при решении общей проблемы ключевым фактором становится не определение правильных действий, а стремление прийти к единому мнению. При этом точки зрения, отличные от той, которую команда собирается принять, не рассматриваются; рабочий коллектив отстраняется от попыток изучить проблему с разных сторон, в том числе, абстрагируется от внешнего влияния.

Понятие «группового мышления», в свою очередь, тесно связано с понятием «группового подкрепления». Оно обозначает ситуацию, при которой внутри социальной группы закрепляется некоторое убеждение, принимаемое ее членами за истину вне зависимости от того, насколько оно соответствует действительности. Закрепление

достигается посредством многократного повторения идей, концепций, так или иначе связанных с данным утверждением, в результате которого оно воспринимается «аксиомой» и даже в случае разоблачения недостоверности его самого или источников, на основе которых оно формировалось, ситуация не меняется коренным образом: убеждение остается устойчивым, и члены социальной группы по-прежнему ему следуют [3, с. 76-77].

Разнообразие мнений и командное творчество

Ряд исследований показал, что более разнообразные команды имеют потенциал для рассмотрения большего диапазона точек зрения и выработки более инновационных и качественных решений, чем менее разнообразные команды. М. Тэтчер однажды заявила: «мне консенсус кажется процессом отказа от всех убеждений, принципов, ценностей и политики в поисках чего-то, во что никто не верит, но против чего никто не возражает». Бывший премьер-министр Великобритании считал, что консенсус противоположен убеждению. Судя по результатам исследований, она была права. Консенсус – убийца инноваций. В погоне за консенсусом мы идем на уступки и компромиссы. Этот процесс приводит к менее оригинальному мышлению и менее творческим результатам. «Нам не удастся сделать прорывные инновации, и мы удивляемся, почему».

Представление о том, что группы работают лучше, когда они разделяют и даже противостоят различиям, имеет некоторое сходство с исследованиями о ценности инакомыслия и разнообразия [10, с. 412]. Часто считается, что разнообразие способствует качеству решений, предположительно из-за множественных перспектив, которые оно обеспечивает. Предполагается, что эффективность несогласия меньшинства зависит от когнитивного конфликта, который оно вызывает, и в настоящее время существует много доказательств того, что оно стимулирует дивергентное мышление и повышает качество мышления и решений группы.

Например, люди, подверженные инакомыслию меньшинства, ищут информацию по всем сторонам вопроса; используют все стратегии для достижения результата; и обнаруживают решения, которые в противном случае остались бы незамеченными. Было установлено, что такие мыслительные процессы приводят к лучшим суждениям и решениям [12, с. 203]. Кроме того, в более естественных условиях есть доказательства того, что группы, в которых есть несогласные, принимают лучшие решения. Организации работают лучше, когда инакомыслие ценится и выражается.

Изучая вопрос групповой креативности, исследователи отмечают весьма эффективный метод мозгового штурма. Он эффективен за счет решения таких проблем

рабочего коллектива, как страх перед оценкой и социальное бездействие. Чтобы уменьшить влияние подобных негативных факторов, людей специально поощряют подчеркивать количество идей и, что более важно, специально инструктируют не критиковать свои или чужие идеи. Напротив, их поощряют к свободе действий, развитию и доработке чужих идей [1, с. 49].

Ч. Немет, Дж. Гонкало решили проверить потенциальную ценность разрешения критики и несогласия (условие «Дебаты»), а не подчеркивания согласия и отсутствия критики (традиционное условие «Мозговой штурм»). Учитывая, что инструкции по проведению мозгового штурма очень четкие и призывают членов группы не критиковать идеи друг друга, эта инструкция была заменена инструкцией, поощряющей дебаты и критику. В контрольном (так называемом минимальном) условии не было предложено никаких инструкций, кроме описания задания. Исследователи предсказали, что в условии «Дебаты» будет генерироваться больше идей, чем в условии «Минимум», а в условии «Дебаты» будет столько же идей (или больше), сколько и в традиционном условии «Мозговой штурм». Данные предположения были проверены в культурах США и Франции.

В американской выборке испытуемыми были 260 женщин (52 группы по пять человек), добровольно изъявивших желание участвовать в исследовании на факультете психологии Калифорнийского университета в Беркли. Во французской выборке испытуемыми были 195 мужчин и женщин (39 групп по пять человек), добровольно согласившиеся участвовать в исследовании на занятиях по психологии в парижском университете. При входе испытуемых усаживали за стол и просили не разговаривать до начала исследования. Всем группам сказали, что руководителя эксперимента интересует тема, как уменьшить загруженность дорог в Сан-Франциско/районе залива в Париже. Им было дано 20 минут на то, чтобы придумать как можно больше хороших решений проблемы.

В каждой сессии один испытуемый был случайным образом назначен регистратором для группы. Вместо того, чтобы участвовать в обсуждении, ему поручалось записывать каждую идею, которую генерировала группа. Тема мозгового штурма повторялась, и испытуемым напоминали, что у них есть 20 минут на выполнение задания. Во всех условиях им сказали: «Придумайте как можно больше хороших решений проблемы». В условии «Минимум» группам не давали никаких дополнительных инструкций. В условии «Мозговой штурм» им были даны традиционные элементы

мозгового штурма, включая совет не критиковать. Им сказали: «большинство исследований и советов показывают, что лучший способ выработать хорошие решения – это выработать много решений. Свободное высказывание приветствуется; не бойтесь говорить все, что приходит в голову. Однако, кроме того, большинство исследований показывают, что вы должны исключить критику. Вы не должны критиковать чужие идеи».

В условии «Дебаты» инструкции были такими же, как и в мозговом штурме, за исключением совета не критиковать. Напротив, участникам было рекомендовано вступать в дебаты и даже критиковать. Им сказали: «Большинство исследований и советов говорят о том, что лучший способ выработать хорошие решения – это выработать много решений. Свобода действий приветствуется; не бойтесь говорить все, что приходит на ум. Однако, кроме того, большинство исследований показывают, что вы должны обсуждать и даже критиковать идеи друг друга».

По истечении 20 минут экспериментатор вернулся в комнату и забрал лист с групповым решением. Затем каждый участник индивидуально выполнил два задания. В первом случае их просили записать все решения, которые пришли им в голову во время группового обсуждения, но не были высказаны. Во втором случае их просили записать любые решения, которые они могли сейчас иметь после завершения группового обсуждения. После завершения опроса им разрешили задать вопросы, а затем были подведены итоги. Предположения исследователей подтвердились: в условии «Дебаты» было сгенерировано больше идей, чем в условии «Минимум» (в обеих странах), а в условии «Дебаты» во Франции было сгенерировано примерно столько же идей, сколько и в традиционном условии «Мозговой штурм», и больше идей, чем в традиционном условии «Мозговой штурм» в США (см. таблицу 1 и гистограмму 1) [9, с. 370-371].

Группа	Условие «Минимум»	Условие «Мозговой штурм»	Условие «Дебаты»
США	22.3	26.6	36.3
Франция	22.9	23.8	26.1

Таб. 1. Результаты эксперимента

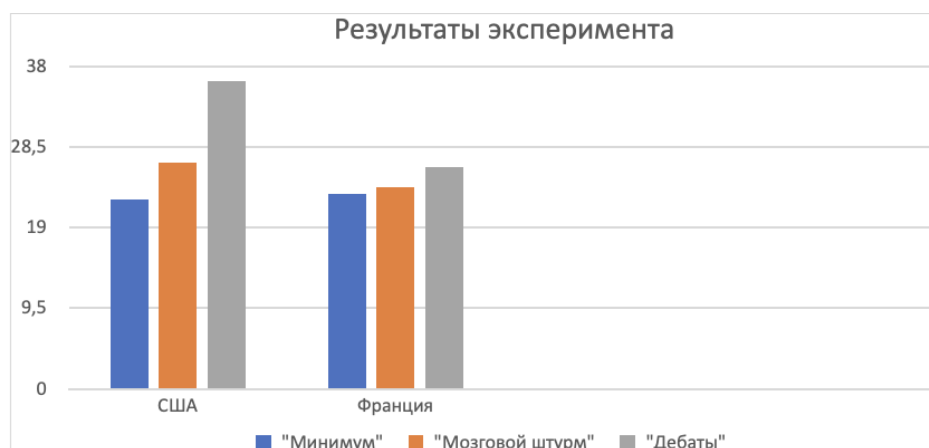


Рис. 1. Результаты эксперимента

Принимая во внимание полезные аспекты инакомыслия, многие стартап-акселераторы, например, Y Combinator, намеренно обучаются формированию спорных, противоречивых ситуаций в рабочей среде, внешне кажущейся благоприятной. Стимулирование появления подобных моментов сочетается с мощной системой поддержки всех членов рабочего коллектива, организацией дискуссий на проблемные темы с обязательной обратной связью. Улучшению эффективности компаний способствует и то, что стартап-акселераторы помогают руководителям обрести уверенность в постановке смелых целей, которые могут казаться невыполнимыми; поощряют команду делиться своими мыслями касательно поставленных целей, представлять друг другу собственные идеи их реализации, совместно участвовать в разработке презентаций продуктов потенциальным клиентам и пр., что повышает уровень продуктивного напряжения и стимулирует активную деятельность [7].

Поощрение инакомыслия применяется и творческой компанией Pixar. Один из проверенных способов достижения сбалансированной критики – «плюсование». Это концепция заключается в том, что критиковать идею можно только в том случае, если у критикующего есть что-то конструктивное в ответ. Человек может сказать, что не совсем согласен с чем-то, но затем должен предложить что-либо с использованием конструкций «а что, если» или «но... я думаю». Идея заключается в том, чтобы создать открытые, но структурированные дебаты, которые действительно строятся на фундаменте представленного материала. Иногда идеи полностью отвергаются, но только для того, чтобы заменить их на более удачные или доработать концепцию, которая уже работает. Этот формат настолько успешен, что ежедневные утренние совещания в Pixar полностью состоят из представления вчерашней работы и «плюсования». То, что представляется,

обычно даже не является завершенным или доработанным – это просто фрагменты черновиков и идей [6, с. 165].

Таким образом, несогласие в команде – распространенная ситуация, оказывающая позитивное влияние на командные процессы, которое выражается в предоставлении возможности выявить недостатки того или иного положения дел и обнаружить наиболее эффективный способ решения имеющейся проблемы. Открытое обсуждение различных точек зрения приводит к повышению креативности идей рабочего коллектива и росту производительности труда. Польза инакомыслия хорошо известна современным организациям, которые активно используют ее в своих целях.

Библиографический список:

1. Болюбыш Д. А. Мозговой штурм как метод принятия управленческих решений на предприятии / Д. А. Болюбыш, К. Д. Королева // Наука, студенчество, образование: актуальные вопросы современных исследований: сборник статей II Международной научно-практической конференции. Пенза, 2022. С 48-50.
2. Борисов А. Как Даниил Zeus Тесленко стал легендой Counter-Strike и вывел украинский киберспорт на мировой уровень [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://birdinflight.com/ru/sponsorship/kak-danil-zeus-teslenko-stal-legendoj-cs.html> (дата обращения: 19.11.2022).
3. Волкова Е. В. Факторы группового мышления в деятельности кросс-функциональных рабочих групп / Е. В. Волкова, М. В. Плотников // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 3 (55). С. 74-84.
4. Грант А. Оригиналы: как нонконформисты двигают мир вперед. М.: Издательство АСТ: Corpus, 2019. 384 с.
5. Грант А. Подумайте еще раз. Сила знания о незнании. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2021. 272 с.
6. Кэтмелл Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей / Э. Кэтмелл, Э. Уоллес. М.: Альпина Паблишер, 2019. 344 с.
7. Лиханова Е. Как Y Combinator изменил мир [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rb.ru/story/y-combinator-world/> (дата обращения: 19.11.2022).

8. Bezos J. Letter to Shareholders [Electronic resource] // Available at: <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2016-letter-to-shareholders> (accessed date: 19.11.2022).
9. Goncalo J. The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries / J. Goncalo, C. Nemeth // *European Journal of Social Psychology*. 2020. №34. Pp. 365–374.
10. Martins L. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups / L. Martins, F. Milliken // *The Academy of Management Review*. 2018. №2. Pp. 402-433.
11. Petrone P. Why Creativity is the Most Important Skill in the World [Electronic resource] // Available at: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/why-creativity-is-the-most-important-skill-in-the-world> (accessed date: 19.11.2022).
12. Staw B. The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations // *Advances in Experimental Social Psychology*. 1989. Vol. 22. Pp. 175-210.
13. Williams C. Artificial harmony: Why cooperative efforts to create a global financial intelligence unit have faltered // *Journal of Money Laundering Control*. 2019. №4. Pp. 428-439.

Donchuk A. I., Eleeva K. V. Team Disagreement: The Benefits of Dissent

Disagreement in the team is a situation in which there are different points of view on any issues related to the activities of the team. Some teams actively discuss the emerging contradictions, while others prefer to hush up the problems. Article discusses the benefits of open discussion of issues to improve the efficiency of decision-making in a team over avoiding conflicts to create the illusion of mutual understanding.

Keywords: work collective, team, decision making, brainstorming, artificial harmony, group thinking, creativity.