

Розділ 1. Одне інфополе — одне розуміння



Коли бракує інформації — люди вигадують свої історії.

Брене Браун

Якщо говорити чесно, більшість конфліктів у командах не виникають через характер чи цінності. Вони стаються через просту річ — сприйняття реальності по-різному. Ми не узгодили, що важливо. Не проговорили, що вже вирішено. Не з'ясували питань, які виникли. Один говорить: «Це критично», інший чує: «Це не терміново». Один пояснює, інший чує звинувачення. Один мовчить, інший сприймає це за зраду. Усе це — ознаки

того, що команда живе в різних інформаційних площинах. Хтось знає більше, хтось — менше. Хтось намагається бути прозорим, а хтось ділиться вибірково. Інформація розшаровується. Довіра падає. Енергія губиться. І нібито все «працює», але все тягне на собі менеджер, бо єдиної системи немає.

Саме тому в цьому розділі ми говоритимемо не лише про комунікацію, а й про інфополе. Це сукупність знань, рішень, процесів, пояснень і розмов, які формують спільну реальність команди. Тобто ту «мапу світу», по якій ми орієнтуємось. І якщо в кожного вона своя, то команда не рухається, а буксує.

В ІТ ми часто чуємо слова типу «мітинг», «синхронізація», «онбординг», «даунтайм», «фасилітація», «фідбек», «формат розмови», «сесія», «сайлоси», «стейкхолдери» — і вони наче знайомі. Але за ними приховані дуже глибокі смисли. Якщо вони не розділені — команда їх не проживає. Вони стають шумом, а не опорою. Тому розпочну зі словника, який нам знадобиться.

Мітинг (від англ. meeting) — зустріч, нарада. Використовується для позначення регулярних онлайн- або офлайн-зустрічей команди.

Фасилітація / фасилітатор. Фасилітація — це процес нейтрального ведення групової дискусії з метою досягнення результату. Фасилітатор — не керує, а «веде» групу, допомагає всім бути почутими, структурує розмову.

Lean Coffee. Метод обговорення без заздалегідь визначеного порядку денного. Команда сама вибирає теми й регулює тривалість кожного блоку — гнучко, динамічно, ефективно.

Fishbowl (Акваріум). Формат обговорення, коли декілька людей говорять у «внутрішньому колі», а решта слухає зовні. Будь-хто може долучитися, замінивши когось із команди, — дає голос меншинам і стримує домінантів.

Майндсет — це спосіб мислення, набір установок, через які людина сприймає світ, приймає рішення та взаємодіє з іншими. Іншими словами, це внутрішня «оптика», яка визначає наші реакції, вибір і стиль поведінки.

⇒ **Модератор.** Людина, яка модерує дискусію: стежить за регламентом, атмосферою, правилами. На відміну від фасилітатора, має більше адміністративну роль.

⇒ **Мета-комунікація.** Комунікація «про комунікацію»: проговорювання того, як ми розмовляємо, що зараз відбувається в діалозі. Зменшує напругу, підвищує усвідомленість взаємодії, дозволяє озвучити невидиме.

⇒ **Зона росту.** Поняття з психології розвитку: простір, де складно, але можливо вчитись і змінюватися. Протилежність зоні комфорту, там, де виникає напруга і відбувається розвиток.

⇒ **Біль, тригер, точка напруги.** Емоційно чутливі місця в комунікації, які викликають захисні реакції. Можуть бути пов'язані з минулим досвідом, очікуваннями, недовірою.

⇒ **Синхронізація.** Процес узгодження очікувань, стану, задач або планів між кількома людьми. Може бути короткою розмовою або повноцінною зустріччю, щоб «порівняти мапи реальності».

⇒ **Формати комунікації.** Широке поняття, яке охоплює структуру розмови: зустрічі віч-на-віч, ретроспектива, демо, фасилітація тощо. Важливо: «формат» визначає, хто говорить, як довго, що є метою зустрічі, а не просто її тривалість.

⇒ **Сесія.** Зустріч, найчастіше у форматі навчання, роботи з фасилітатором, обговорення змін тощо. Приклад: фасилітаційна сесія, сесія зворотного зв'язку, стратегічна сесія.

⇒ **Стейкхолдери.** Учасники, які мають інтерес до проєкту, рішення або команди. Це не лише керівники — це можуть бути замовники, суміжні команди, користувачі.

⇒ **Сайлоси (silos).** Організаційна метафора: ізольовані команди або відділи, які не обмінюються інформацією. Утворюють бар'єри у взаємодії, гальмують командну ефективність.

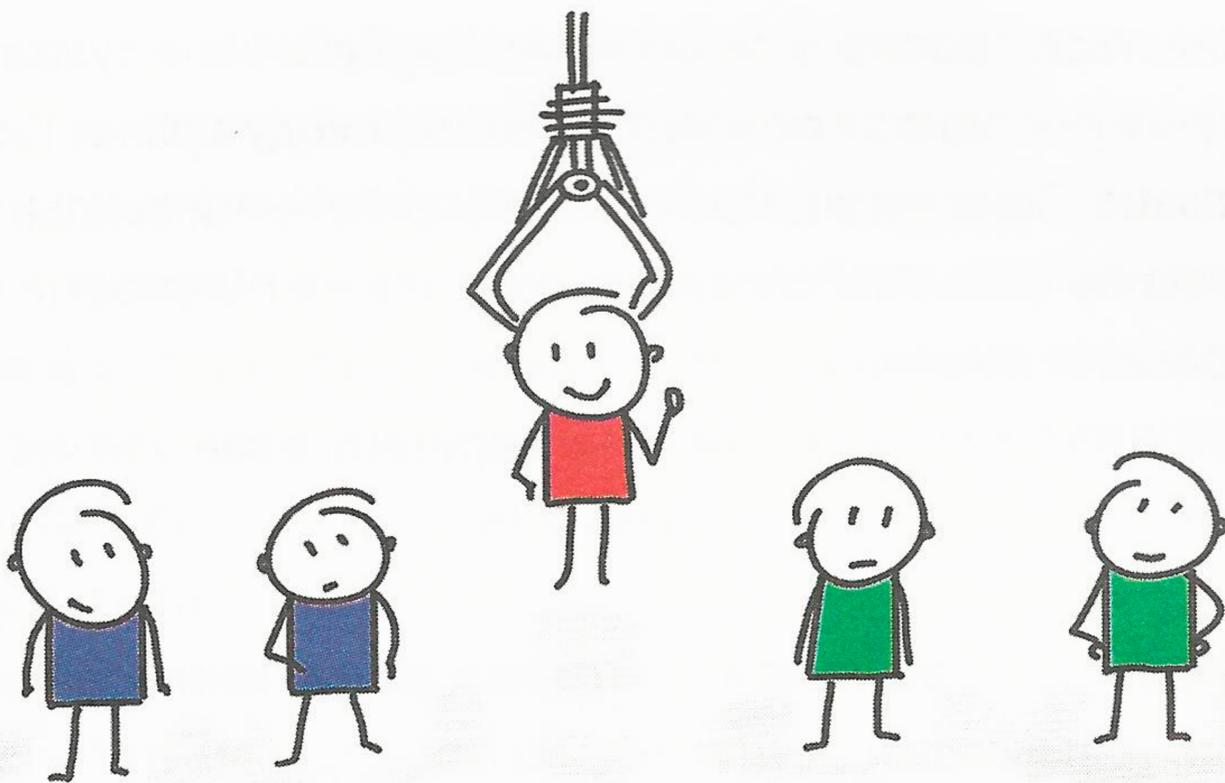
⇒ **Онбординг.** Процес адаптації нової людини в команді або організації. Може включати знайомство з культурою, інструментами, ролями, очікуваннями.

Даунтайм (downtime). Період, коли команда / процес не працює ефективно через внутрішні або зовнішні збої. У контексті комунікації — момент, коли взаємодія не працює, бо всі мовчать / уникають.

Консенсус / квазіконсенсус. Згода, якої формально досягнуто, але без реального залучення або щирості. Квазіконсенсус — коли всі нібито погодились, але ніхто не планує діяти.

І саме тому створити єдине інфополе — це не комунікативна фішка. Це стратегічне управлінське рішення. Без нього будь-яке делегування буде збоїти. Будь-яка зміна — чинити опір. Будь-яка відповідальність — розмазватися. Бо люди не діють проти цілей — вони діють зі своєї реальності. Відповідно, нам треба створити одну. Один рівень розуміння. Одну мапу. Один контекст. Не один стиль — а одне поле, у якому всі бачать, де ми, куди йдемо і що вже було сказано. Звідси й почнемо.

Розділ 2. Де — «Я», а де — «Ми»?



Те, що ми знаємо, — обмежене; те, чого ми не знаємо, — нескінченне.

П'єр-Сімон Лаплас

Це одне з тих питань, яке не має універсальної відповіді. І чим довше ви працюєте з людьми, тим чіткіше це усвідомлюєте. В юності нам здається, що все просто: я знаю свою зону відповідальності, є зона іншого, ми працюємо разом — і це «команда». Але це ілюзія. Команда — не сума окремих «Я». Команда — це простір між нами. І в цьому просторі постійно відбувається складне: перетікання, стики, взаємний вплив, конфлікти,