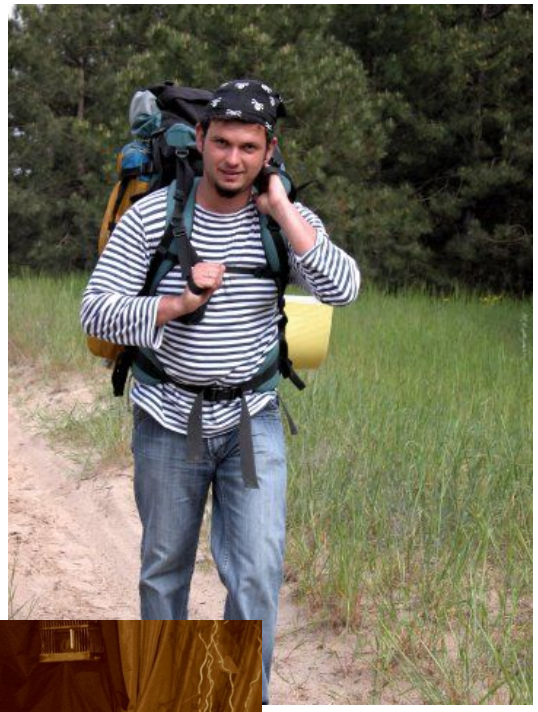
Групповая динамика в команде разработчиков

Игорь Лужанский

Об авторе

- **Проектный менеджер**
  - 5 лет в ИТ индустрии
  - Проектный менеджер Deutsche Bank / Luxoft
  - Менеджер по интерграции проекта SAP
  - Старший ИТ бизнес-аналитик British American Tobacco
- **Преподователь Учебного Центра Luxoft**
  - Управление проектной командой
  - Управление проектами
  - Системный / Бизнес анализ
- **Прихотерапевт**
  - Гештальт-терапевт
  - Групповой психотерапевт
- **В довесок**
  - Турист
  - Актер



Главный инструмент руководителя – это команда

LUXOFT
Expertise in Software Services

- **Для кого?**
  - Для руководителей, которые добиваются успеха благодаря людям
- **Предмет доклада**
  - Команда – группа профессионалов с высоким уровнем сплоченности, объединенная общими профессиональными целями
- **О чем ?**
  - О пути который проходит команда для своей эффективной работы
- **Зачем?**
  - Что бы работать с хорошими людьми, создавая замечательные системы

Содержание

- **Вступление**
- **Этапы формирования команды**
  - Формирование
  - Разногласия и конфликты
  - Становление
  - Функционирование
  - Расформирование
- **How-to для лидера команды**
- **Завершение**

Для эффективной работы группе важно пройти все этапы один за другим

LUXOFT
Expertise in Software Services

- **Формирование**
  - Знакомство, создание коллектива, формирование начального статуса
- **Разногласия и конфликты**
  - Накопленеие трудностей и проблем, первый кризис в отношениях
- **Становление**
  - Установление норм, правил работы и взаимодействия
- **Функционирование**
  - Активный и плодотворный период деятельности
- **Расформирование**
  - Завершение работы группы

На стадии формирования, команда представляет из себя группу индивидумов

- **Основные характеристики**
  - Обсуждение назначения команды, ее целей, механизмов работы и т.д.
  - Общее понимание присутствует в слабой мере
- **Участники**
  - Осторожны в своих проявлениях
  - Стремятся произвести впечатление друг на друга
  - Опасаются и колеблятся
  - Низкая приверженность интересам команды.
- **Руководитель**
  - Не признан командой как профессионал
  - Не имеет кредита доверия

Пример из жизни: первая встреча с волонтёрами в международном лагере

Основная задача руководителя – сформировать видиние проекта

LUXOFT
Expertise in Software Services

Формирование

- **Задачи руководителя**
  - Познакомить членов команды друг с другом
  - Прояснить цели, задачи, процедуры, распределение ответственности и ролей
  - Объяснить *почему* надо что-то делать
  - Обеспечить поддержку незащищенным членам команды

- **Стиль руководства**
  - Директивное управление
  - Жесткое назначание работ
  - Строгий контроль сроков и результатов
  - Поддержка в освоении нового опыта

Пример из жизни: первый день в волонтерском лагере или как мотивировать иностранца убирать мусор в Крыму

Основная ошибка рукодителя – желание немендленно перейти к работе

- **Ошибки руководителя на стадии формирование:**
  - Людей знакомить не надо, они сами познакомятся
  - Нет времени знакомиться, надо работать
  - Профессионал умеет делать свою работу без всяких «почему»
  - Противопоставление личных интересов интересам команды

На стадии разногласий формируется готовность совместно работать

LUXOFT
Expertise in Software Services

- **Основные характеристики**
  - Открытое проявление разногласий
  - Возникновение межличностных конфликтов
  - Обращение к прошлым инцидентам и проблемам
  - Ставяться под сомнение стиль руководства, цели, назначение команды
- **Участники**
  - Стремяться установить свою роль в проекте
  - Подвергаються проверке со стороны коллег
  - Люди «открываются» и выявляются индивидуальные цели и ожидания
- **Руководитель**
  - «Проверяется на прочность» своей командой

Пример из жизни: разные цели участников волонтерского проекта

Руководителю важно выявлять конфликты

Разногласия и конфликты

- **Задачи руководителя**
  - Помогать команде успешно решать споры
  - Обеспечить открытую коммуникацию и обмен мнениями
  - Признавать конфликты и предлагать конструктивный способ решения
  - Оставаться позитивным в конфликтной ситуации
- **Стиль руководства**
  - Объяснение своих решеней и поддержка обмена идеями
  - Поддержка инициативы подчиненных

Пример из жизни: как избегание конфликта срывает работу проектной команды или почему японцы молча уходят из лагеря

Избегание конфликтов – основная ошибка рукодителя

- **Ошибки руководителя на стадии конфликтов и разногласий**
- Замалчивание конфликтов
- Присечение конфликтов
- Поиск и наказание виновных в конфликтах.
- Стремление руководителей всегда сказать «последнее слово»
- Не отличать конфликты с групповой динамикой и личностными особенностями
- Фосук на поводе конфликта, а не на его причине

Патологии группы появляются при зависании на стадии становления

LUXOFT
Expertise in Software Services

- **«Компания»** - руководитель эмоциональный лидер, нацеленный на создание эмоциональной атмосферы внутри группы. Сводит до минимума управленческие приемы. Группа обладает низкой продуктивностью.

- **«Тирания»** - подчинение ее членов своему лидеру. Результативность сотрудников в этой группе связана со страхом применения санкций и возможности остаться без работы.

- **«Кружок»** - руководитель задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Ценятся креативность, инновации, энергичность, личная ответственность.

- **«Секта»** - члены абсолютно доверяют своему лидеру-визионеру и поддерживают его видение будущего.Члены подобной группы в основном пассивны и ведомы, так как инициатива «снизу» не поощряется.

- **«Анархия»** - все в группе знают о существовании руководителя, но стараются проблемы решать самостоятельно. Руководитель при этом отвлечен от реальных дел группы.

На стадии становления вырабатываются правила командной работы

LUXOFT
Expertise in Software Services

Становление

- **Основные характеристики**
  - Установление норм и процедур работы
  - Развитие сотрудничества и взаимной поддержки
  - Распределение ролей и формирование моделей взаимодействия
  - Становление отношений с внешней средой команды
- **Участники**
  - Социализируются
  - Начинают просить друг друга о помощи
  - Обеспечивают здоровую критику друг другу
- **Руководитель**
  - Формирует приемлемый стиль руководства

На стадии становления важно сформулировать нормы и правила

LUXOFT
Expertise in Software Services

Становление

- **Задачи руководителя**
  - Обеспечить формирование норм и механизмов, способствующих эффективной работе команды
  - Согласовывать устремления, каждого члена команды с общими целями и ценностями
- **Стиль руководства**
  - Быть помощником и образцом для команды
  - Способствовать сплочению команды

Вырабатываемые правила должны быть адекватны текущей ситуации

LUXOFT
Expertise in Software Services

- **Ошибки руководителя на стадии становления:**
  - Игнорирование личных целей и особенностй участников при формирований общих целей
  - Черезмерная бюрократия в установлении процессов. (Правила должны облегчать работу, а не затруднять её)
  - Навязываение решений группе, даже если они кажуться руководителю эффективными
  - Быть формальным при распределении ролей. Не учитывать личностных особенностей
  - Появление любимчиков у руководителя

Функционирование – самая продуктивная стадия развития команды

LUXOFT
Expertise in Software Services

Функционирование

- **Основные характеристики**
  - Команда объединена и может работать совместно над поставленными целями
  - Комфортная атмосфера стимулирующая достижение новых высот
- **Участники**
  - Развиваються, профессионально и личностно ростут
- **Руководитель**
  - Взаимное доверие и признание членов команды и ру

Хорошая практика: баланс между личной и групповой безопасностью

Руководителю важно как можно дольше продлить стадию функционирования

- **Задачи руководителя**
  - Регулярно оценивать эффективность работы команды
  - Развивать членов команды. Предоставлять членам команды обратную связь
  - Стратегически планировать
  - Совершенствовать рабочии процессы
  - Бороться со скукой
- **Стиль руководства**
  - Делегирование дополнительных полномочий членам команды и наблюдение за работой

На стадии функционирования важно держать команду в тонусе

LUXOFT
Expertise in Software Services

Функционирование

- **Основные ошибки руководителя на стади функционирования:**
  - Мысль о том, что всё идет нормально
  - Дистанцирование от повседневных проблем и задач команды
  - Черезмерный контроль
  - Микроменеджмент

Пример из жизни: куда может скатиться команда без новых целей

Заканчивая проект важно подвести итоги и официально закрыть проект

LUXOFT
Expertise in Software Services

Расформирование

- **Основные характеристики**
  - Роспуск или расформирование команды
  - Формальное завершение проекта
  - Подведение итогов выполненной работы
- **Участники**
  - Тревожность перед растованием и за неопределенности дальнейшей профессиональной деятельности
- **Руководитель**
  - Ищет новые возможности для освободившихся членов команды

Пример из жизни: последний день в волонтерском лагере

Расформировывая команду, руководителю важно подвести итоги и оценить работу

- **Задачи руководителя**
  - Информировать команду о предстоящих переменах
  - Оценивать проделанную работу
  - Поощрять членов команды к дальнейшему общению, после завершения проекта
- **Стиль руководства**
  - Поддерживающий
  - Разрущаюший границы между собой и подчиненными

Команду важно готовить заранее к прекращению работы

LUXOFT
Expertise in Software Services

- **Основные ошибки руководителя на стадии расформирования**
  - Разделение всех членов команды по новым проектам
  - Отсутствие четкой коммуникации о дальшейшей судьбе участников проекта
  - Отсутствие адекватного поощрения участникам успешного проекта
  - Отсутствие события знаменующего собой завершение проекта

Пример из жизни: как целые команды уходили из компании

Управление командой – постоянная деятельность руководителя

LUXOFT
Expertise in Software Services

- Оцените на какой стадии находиться Ваша команда
- Определите в какой модели поведения нуждаеться Ваша команда, исходя из текущей стадии развития команды
- Выделите достаточно времени для управляния командным процессом

Выводы

- Команда может достичь намного больше, чем отдельные члены команды сами по себе
- Эффективное руководство способено ускорить процесс становления команды и уменьшить сложности с которыми сталкиваеться команда в процессе развития
- Важно пройти каждую стадию до конца иначе команда будет откатываться к предыдущей стадии во время своей работы
- Руководителю важно сочетать различные модели поведения на разных стадия развития группы