



Групповая динамика в команде разработчиков

Игорь Лужанский

- **Проектный менеджер**
 - 5 лет в ИТ индустрии
 - Проектный менеджер Deutsche Bank / Luxoft
 - Менеджер по интеграции проекта SAP
 - Старший ИТ бизнес-аналитик British American Tobacco
- **Преподаватель 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



- **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

- **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

- **Формирование**
 - Знакомство, создание коллектива, формирование начального статуса
- **Разногласия и конфликты**
 - Накопление 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 колеблются
 - Низкая приверженность интересам команды.
- **Руководитель**
 - Не признан командой как профессионал
 - Не имеет кредита доверия

Пример из жизни: первая встреча с волонтерами в международном лагере

Основная задача руководителя – сформировать видение проекта

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 назначение работ
- Строгий контроль сроков и результатов
- Поддержка в освоении нового опыта



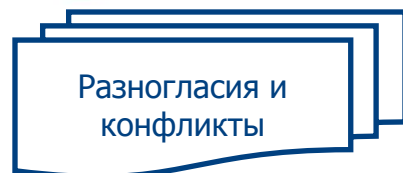
Пример из жизни: первый день в волонтерском лагере или как мотивировать иностранца убирать мусор в Крыму

Основная ошибка руководителя – желание немедленно перейти к работе



- **Ошибки руководителя на стадии формирования:**
 - 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



Разногласия и
конфликты

- **Основные характеристики**
 - Открытое проявление разногласий
 - Возникновение межличностных конфликтов
 - Обращение к прошлым инцидентам и проблемам
 - Ставятся под сомнение стиль руководства, цели, назначение команды
- **Участники**
 - Стремятся установить свою роль в проекте
 - Подвергаются 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 решений 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 руководителя



Разногласия и конфликты

- **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

- **«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

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

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



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

Функционирование – самая продуктивная стадия развития команды

Функционирование

- **Основные характеристики**
 - Команда объединена и может работать совместно над поставленными целями
 - Комфортная атмосфера стимулирующая достижение новых высот
- **Участники**
 - Развиваются, профессионально и личностно растут
- **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 рабочие процессы
 - Бороться со скукой
- **Стиль руководства**
 - Делегирование дополнительных полномочий членам команды и наблюдение за работой

На стадии функционирования важно держать команду в тонусе



Функционирование

- **Основные ошибки руководителя на стадии 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

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



Расформирование

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

Команду важно готовить заранее к прекращению работы



Расформирование

- **Основные ошибки руководителя на стадии расформирования**
 - Разделение всех членов команды по новым проектам
 - Отсутствие четкой коммуникации о дальнейшей 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

- Оцените на какой стадии находится Ваша команда
- Определите в какой модели поведения нуждается Ваша команда, исходя из текущей стадии развития команды
- Выделите достаточно времени для управления командным процессом

- Команда может достичь намного больше, чем отдельные члены команды сами по себе
- Эффективное руководство способно ускорить процесс становления команды и уменьшить сложности с которыми сталкивается 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

