

## УСЛОВИЯ ГРУППОВОЙ КОМАНДНОЙ ДИНАМИКИ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОЕКТАХ

Ракитина Т.И.<sup>1</sup>, Быкова А.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>МИРЭА-Российский технологический университет, Россия, Москва, e-mail: 147390@mail.ru

Как только несколько человек получают задачу по работе над высокотехнологичным проектом, то они становятся рабочей группой. Выполняя определенную задачу члены рабочей группы могут не синхронизироваться, цель тоже может быть не всегда ясна, но тем не менее каждый своим способом, именно своим способом и методом будет выполнять поставленную задачу. Команда — это следующий этап развития группы, когда люди объединены общей целью, когда они знают куда они идут, используют общие инструменты для достижения этой цели они объединены по какому-то признаку. Для создания эффективной команды необходимо понимать условия групповой динамики.

Групповая динамика была исследована Куртом Левином — это американский психолог, который основал исследовательский центр, изучающих лидерство и команды. Он построил свою теорию на принципах гештальтпсихологии, где выделил законы, которые важны для групповой динамики и выделил некоторые компоненты групповой динамики — это: цель, нормы, сплоченность, структура и стадии развития групп (рис. 1).

Понятие групповой динамики	
<b>5 элементов групповой динамики</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Цели группы</li><li>• Нормы группы</li><li>• Сплоченность группы</li><li>• Структура группы и проблема лидерства</li><li>• Фазы или стадии развития группы</li></ul>	<b>Законы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Целое доминирует над частями</li><li>• Отдельные элементы объединяются в целое</li></ul>

Рис.1. Групповая динамика по К.Левину

Целью является дойти до результата и создать инновационный проект. Для этого в команде должен появиться свой устав в том или ином виде. А вот с ролями все сложнее, роли могут быть как формальные, так и неформальные, рабочие и нерабочие, это могут быть тимлиды и маркетологи. Также между этими ролями есть взаимоотношения — это структура. Структура состоит из явных взаимоотношений, то есть рабочего процесса (кто кому что

должен) и неявных взаимоотношений, возникающих в микрогруппах. Кроме того, есть явные и неявные лидеры. Для правильного управления групповой динамикой очень важно все это видеть и понимать.

Самую распространенную модель групповой динамики создал Брюс Такман, она представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Фазы и стадии развития группы

Когда мы собрали людей в группу, то важно учитывать этапы, которые определяют формирование команды из группы. Сначала создается рабочая группа, затем она проходит этап «шторма», этап каких-то конфликтов, противоречий. Дальше она в идеале выходит на этап нормальной работы и согласованности. Затем команда все больше срабатывается, появляется эффект синергии, при помощи которого она может выполнить больше. И последний этап — это завершение проекта. Рассмотрим эти этапы подробнее.

Этап «Forming». На нем создается команда. Ресурсный менеджер набирает под задачу персонал, далее в его задачи входит всех собрать, объяснить правила игры, задать цель.

Этап «Storming». Когда цель поставлена становится понятно как к ней двигаться, однако кто-то хочет двигаться быстрее, кто-то медленнее и начинают возникать определенные противоречия. Начинают возникать роли, иерархия и взаимосвязи. Этот этап очень важен для HRов. Пройдя этот этап, он как раз длится три месяца испытательного срока, если кандидат вышел на уровень «performing», тогда его оставляют обычно в компании, с ним все хорошо, если не вышел на этот уровень по каким-то причинам, то скорее всего он кандидат на вылет. Для проектной команды — это значит, что менеджер должен был больше уделить внимание постановке целей, развитию процессов, каналов коммуникации и давать возможности сформироваться устойчивым взаимоотношениям внутри группы, найти лидеров, скрытых лидеров и так далее. Если что-то упустить, то из этого этапа команда может не выйти и остаться в нем навсегда.

Этап «Norming». Если предыдущий этап прошел правильно, то в норме команда выходит на определенный уровень эффективности, когда ничего не мешает, все силы и ресурсы используются командой в нужном направлении и ничего не мешает они выполняют свою работу на 100%. В этот момент задача проджект менеджера или ресурсного менеджера устранять какие-либо препятствия, которые мешают команде выполнять свою работу,

помогать что-то улучшать, проводить к сессии ретроспективы, фасилитации, все что угодно, что поможет команде улучшить ее жизнедеятельность выйти на этот «performing».

Этап «Performing». Команда увеличивает свой КПД до 120%, то есть она выходит на какой-то уровень выше своих возможностей. Потому что, срабатывает эффект синергии, все молодцы, все классно что-то делают. Здесь задача менеджера на самом деле отойти, не мешать вообще, просто смотреть, присматривать и подходить только тогда, когда будут что-то спрашивать, ни больше, ни меньше, но опять же это в идеальном мире.

Этап «Adjourning» — он тоже очень важен, потому что очень часто после завершения проекта, пусть даже небольшого, который шёл год-два-три, когда команда понимает, что проект подходит концу, начинается стресс и часто начинают выдёргивать людей, падает производительность, падает продуктивность. Люди, начинают думать, а что произойдет, куда меня кинут, может на тот проект в котором я не хочу работать. Здесь задача менеджера всех удержать до конца, успокоить, помочь уменьшить стресс, который накапливается, помочь максимально удержать команду для того, чтобы завершить проект. Это не всегда получается, но это очень важный этап, на который должны обращать внимание менеджеры в первую очередь потому, что здесь очень сильно снижается продуктивность команды.

Интересным фактом является то, что таких циклов может быть несколько (рис. 3).



Рис. 3. Вариации модели Б. Такмана

Они повторяются после того, как добавляется кто-то в команду, уходит кто-то из команды, потому что каждый новый член команды, он изменяет структуру, изменяет иерархию, изменяет роли, изменяет взаимоотношения. Чем команда лучше понимает правила игры, чем чаще вместе работает, чем она сплоченнее, тем быстрее может проходить цикл. Кроме того, некоторых этапов цикла вообще может не быть, например, потому что, команда работала давно, сплоченная, все они получили задачу и начали сразу активно, эффективно

работать (отсутствие стадии «Storming»). Предложенные этапы достаточно размыты, то есть от одной стадии на другую переход может быть плавным, нет четкой границы перехода из одного этапа в другой.

Если команда надолго застряла на одном этапе, то в первую очередь необходимо найти те места, где у нее есть просадка, то есть это обязательно провести ретроспективу. Это должно помочь понять, что хочет команда и куда она хочет прийти. Второе — необходимо вообще зафиксировать факт застоя и начать изменять динамику. И измерять постоянно, то есть проводить ретроспективу каждый месяц или каждые 2 недели, и смотреть улучшила команда что-то или нет. То есть команда нужна цель и поступательные шаги к ней. Изменения в составе команды нужны только как очень радикальная мера в самых редких случаях, когда вы понимаете, что человек просто не делает ничего по проекту. Но это все же большой риск, потому что, уйдя этот человек, он унесет определенный домен знаний, которым он обладает, никто этого не сможет заменить.

Таким образом, в высокотехнологичных проектах лидер должен как можно больше «расшаривать» знания, например, создать базу знаний, вовлекать других сотрудников в эту же работу, то есть диверсифицировать риск потери информации вместе с сотрудником. В идеале, чтобы команда была кросс-функциональной, чтобы каждый член команды мог заменить другого члена команды в форс-мажорной ситуации.