

# Работа в команде

**Владимир Мельников**

По всем вопросам можно обращаться: [www.mevish.ru](http://www.mevish.ru), [melnikov@bmstu.ru](mailto:melnikov@bmstu.ru)

Задачи, которые нам приходится решать как дизайнерам, становятся все более сложными и комплексными. Нам требуется все больше и больше знаний из разных областей человеческой деятельности.

Междисциплинарные задачи требуют междисциплинарного мышления. Такое мышление основано на способности людей эффективно взаимодействовать, дополняя и расширяя компетенции друг друга. Основное, на что следует обращать внимание — это вопрос коммуникаций между участниками проектной команды. В конечном итоге, успех будет определяться именно способностью участников эффективно и продуктивно общаться в процессе работы над проектом. То, как мы построим это общение, и будет определять успех.

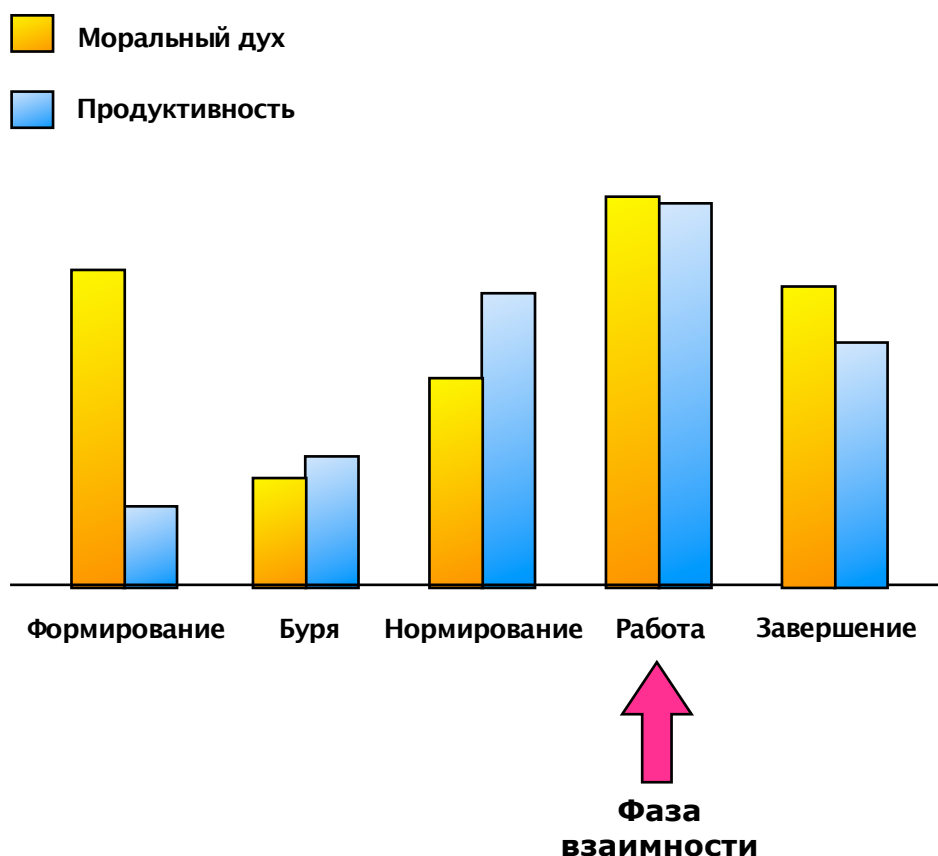
Эффективность общения внутри группы будет зависеть не только от особенностей личности каждого из участников, но и от того, как мы организуем работу, как методологически выстраиваем процесс общения, от объективных закономерностей динамики группы.

# Стадии развития группы

Каждая группа в своем развитии проходит процесс эволюции, этот процесс можно разбить на ряд стадий, совокупность которых определяет групповую динамику. Стадии становления группы согласно модели Такмана:


- **Формирование** — установление контакта, доверия, связей, целей, процесса.
- **Буря** — появление различий в идеях, мнениях, представлениях о принципах работы и руководства в группе.
- **Нормирование** — работа идет с переговорами, установлением консенсуса.
- **Эффективная работа** — автоматически происходит совместная работа, взаимосвязи, учет индивидуальных особенностей, коллективный дух и разум.
- **Завершение** — ожидание завершения работы, снижение производительности, страх неопределенности.

Каждая стадия возникает на базе предыдущей. Пропуск стадии может дать негативный результат. С каждым новым заданием или участником группы процесс повторяется.




Переходы от стадии к стадии сопровождаются групповыми кризисами. Основные кризисы, которые можно выделить в развитии группы — это кризис авторитета лидера, кризис близости и кризис расставания.

**Кризис авторитета лидера.** С одной стороны происходит развенчание мифа лидера, а с другой признание его авторитета. Для преодаления кризиса руководитель должен спуститься на один уровень с участниками и показать группе, что он такой же человек, но у него есть некоторые навыки, которые он может использовать для достижение целей группы. Если кризис авторитета лидера не будет пройден, то группа не сможет перейти на более высокую фазу взаимодействия.



Распределяйте  
ответственность  
равномерно между  
участниками!

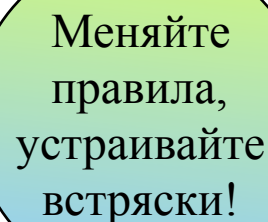
**Кризис близости,** в результате преодаления которого распадаются микрогруппы. Кризис близости заключается в том, что по мере упрочнения микрогрупп участники все больше раскрываются, но, при изменении состава или распаде микрогрупп, участникам приходится переживать разрыв с уже привычными для них людьми. Кроме того, кризис проявляется как только пропадает один из участников группы или появляется новый. Для проживания кризиса весь процесс смены фаз должно повториться сначала.



Создайте  
условия, когда  
каждый общается  
с каждым!

Таким образом, для прохождения этой фазы необходимо создать условия при которых каждый начал бы общаться с каждым. Если в группе используются микрогруппы, то их постоянно надо перемешивать. После распада микрогрупп, когда участники поняли, что им также комфортно взаимодействовать со всеми в группе, как и с участниками своих микрогрупп, наступает фаза полной взаимности участников. С этого момента группу уже можно называть командой. Все вопросы по поводу власти, взаимодействия, ролей и границ влияния участников группы уже установлены. Понятно, кто за что отвечает. Ответственность за результат распределена между всеми участниками. Это полностью рабочая фаза. Все остальное, что происходит с группой, делается именно для того, чтобы перейти к этой фазе. В этой фазе участники свободно выносят все свои проблемы и страхи на группу, идет взаимопомощь.

**Кризис расставания.** Основной вопрос, который начинают задавать себе участники в этот момент: «А что нам делать дальше?». Они начинают беспокоиться о свое дальнейшей судьбе. Наблюдается снижение производительности и эмоциональный спад. Также кризис может быть вызван или усилен усталостью группы, когда участникам необходима эмоциональная перезарядка.



Меняйте  
правила,  
устраивайте  
встряски!

## И еще несколько советов...

- ✓ **Не критикуйте.** Критика провоцирует монополизацию мнений и однобокость решений. Вместо критики попробуйте дополнить или развить чужие идеи.
- ✓ **Меньше спорьте.** Если не можете решить, какая идея лучше, то начните тестировать обе.
- ✓ Дайте возможность **высказаться всем.** Если кто-то склонен молчать, то просите его высказаться по каждому из вопросов.
- ✓ **Не говорите одновременно.** Выберите модератора, который будет следить за порядком дискуссии и фиксировать все важные мысли на листах флипчарта.
- ✓ **Меньше говорите, зато больше показывайте.**
- ✓ **Давайте обратную связь** своим коллегам в форме «мне нравится.... я хотел бы изменить....». Обратная связь поможет вам выработать более эффективные стратегии работы в команде.
- ✓ **Распределяйте роли и зоны ответственности.** Понимание своих ролей поможет вам эффективнее взаимодействовать и быстрее продвигаться вперед.

