

УДК 65.013:004.453

**Лазарева Марина Вікторівна**Аспірант кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0002-7573-1268](https://orcid.org/0000-0002-7573-1268)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ МАЛИХ ГРУП НА КОГНІТИВНИХ КАРТАХ ДОВІРИ

***Анотація.** Довіра є одним з ключових параметрів успішності проектів організаційного розвитку. Високий рівень довіри дає можливість зосередити зусилля працівників організації на досягненні цілей проектів. У статті розглянуто проект організаційного розвитку, в якому трійка зацікавлених сторін – команда проекту, вище керівництво і персонал розглядалися в якості малих соціальних груп. Протягом життєвого циклу проекту досліджено динаміку формування довіри в команді проекту та між трійкою зацікавлених сторін. На основі результатів експертного оцінювання працівників організації визначено рівень довіри та розроблено когнітивні карти довіри. За допомогою когнітивних моделей проаналізовано поведінку малих груп та вжито заходи щодо зміцнення довіри в організації, що в результаті сприяло успіху проекту. Отже, створення когнітивних карт довіри в малій групі та між малими групами є актуальним науковим завданням і дозволяє збільшити ефективність та результативність проектів.*

***Ключові слова:** мала група; поведінка малої групи; когнітивна карта довіри; проект організаційного розвитку; зацікавлена сторона; рівень довіри; успіх проекту*

### Вступ

Дослідження малих груп належить до найстарішої галузі соціальної психології, що найбільш інтенсивно розробляється сьогодні. Групова психологія вивчає проблеми взаємодії людей у межах невеликих об'єднань, що виникли або внаслідок розпоряджень соціальної структури, або за емоційними вподобаннями [1, с. 3].

Довіра формується в малих групах та між малими групами і є одним з параметрів успішності проектів організаційного розвитку. Керівництво організації несе відповідальність за формування та підтримання в ній високого рівня довіри, а формування довіри є однією зі стратегічних цілей, що здійснює стратегію розвитку організації загалом. Формування та підтримка високого рівня довіри дає змогу уникнути великої кількості помилок за рахунок ефективного зворотного зв'язку та знизити спротив персоналу в проектах організаційного розвитку.

Довіра поєднує всі елементи організаційної системи, а відсутність довіри руйнує систему. Отже, довіра – основа ефективної інтеграції, що забезпечує узгоджену і скоординовану взаємодію між ключовими організаційними структурами та структурами управління проектами, програмами та портфелями [2, с. 46].

Для візуалізації рівня довіри в організації використовують когнітивні моделі. Побудова когнітивних карт довіри дає змогу перейти від

загального аналізу ситуації до визначення факторів та індексів довіри, а потім – управляти цими факторами. Таким чином, когнітивні моделі використовують для вивчення передумов і утворення довірчих відносин в організації [3, с. 347].

Отже, метою даної статті є створення когнітивних карт довіри в малій групі та між малими групами й аналіз поведінки малих груп на цих картах.

### Постановка проблеми

Формування та розвиток довіри в організації – актуальна проблема, особливо в період кризи. Більшість організаційних проблем можна вирішити завдяки підвищенню рівня довіри, що є складовою організаційної культури. Ігнорування фактору довіри в проектах організаційного розвитку призводить до чималих ризиків, що мають вплив на бюджет, час виконання проектів та їх успіх.

Таким чином, створення когнітивних карт довіри та дослідження на них поведінки малих груп є актуальною науковою проблемою, вирішення якої дає можливість збільшити ефективність управління та результативність проектів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У роботі [1] представлено дані світового досвіду розробки проблематики малих груп.

Простежено історію становлення наукового знання про малу групу, викладено сучасні теоретичні підходи. Розглянуто структурно-динамічні характеристики малої групи.

У роботі [2] представлено моделі розвитку компетентності команди й організації в контексті довіри. Досліджено зв'язок між компетентністю і довірою у середовищі команди проекту та організації.

У роботі [3] розглянуто інноваційні інструменти управління проектами і програмами розвитку. Описано застосування когнітивного моделювання в управлінні проектами.

У роботі [4] розглянуто загальні проблеми малої групи в соціальній психології. Дано визначення малої групи та її меж. Розглянуто класифікацію малих груп, основні напрями дослідження малих груп в історії соціальної психології та динамічні процеси в малій групі.

У роботі [5] описано особливості соціальної психології малих груп, рівні розвитку малої групи, соціальну психіку групи, соціально-психологічну єдність малої групи та основні групові соціально-психологічні явища.

У роботі [6] розглянуто основні характеристики малої групи, її ознаки, класифікацію малих груп, динаміку психології групи та виникнення згуртованості, психологію лідерства і керівництва в малих групах та психологію спілкування в малих групах.

У роботі [7] окреслено клас управлінських завдань, для рішення яких доцільно застосовувати когнітивне моделювання. Наведено основні поняття і моделі в сучасному когнітивному моделюванні.

У роботі [8] визначено поняття довіри у програмах організаційного розвитку. За допомогою когнітивних карт визначено фактори, що впливають на рівень довіри в програмах організаційного розвитку.

У роботі [9] визначені поняття довіри, стратегічної довіри та стратегічної довіри у програмах організаційного розвитку. Також запропоновано індикатори, що дають змогу оцінити рівень стратегічної довіри в організації з метою подальшого обліку під час реалізації програм організаційного розвитку.

У роботі [10] розглянуто механізми управління довірою у програмах організаційного розвитку.

У роботах [1; 11; 12] дано визначення команди як малої групи та команди проекту.

У роботі [12] підкреслено важливість побудови взаємовідносин у команді на основі довіри, що є одним із завдань лідера з формування команди.

Наведені вище роботи розглядають такі поняття, як мала група в соціальній психології, когнітивне моделювання в управлінні проектами та

довіра в програмах організаційного розвитку, але не торкаються проблем дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри, тому це питання на даний момент залишається відкритим.

## Мета статті

Метою даної статті є: дослідження динаміки формування довіри в малій групі та між малими групами протягом життєвого циклу проекту організаційного розвитку; створення когнітивних карт довіри в малій групі та між малими групами; аналіз поведінки малих груп на когнітивних картах довіри.

## Виклад основного матеріалу

Головними причинами, що обумовлюють популярність такої галузі соціально-психологічного знання, як психологія малих груп, на думку [1] є:

1) неможливість адекватно досліджувати особистість, пояснювати своєрідність її складних життєвих проявів без змістовного розкриття того соціального і психологічного середовища (контексту), в якому вона живе і розвивається і яким є, насамперед, малі групи;

2) дослідження малих груп дають змогу проведення експерименту, що достатньо суворо контролюється, а здійснення його в деяких інших галузях соціальної психології є досить проблемним;

3) знаходження закономірностей функціонування малих груп сприяє кращому розумінню процесів, які відбуваються у великих групах, що значно менш доступні для емпіричного дослідження;

4) запити різних галузей соціальної практики, які обумовлені різноманітністю викликів з боку динамічно змінного світу.

Саме завдяки дослідженню малих груп ми можемо отримати відповіді на такі актуальні на сьогодні питання, як:

- механізми функціонування малих груп;
- ефективний підбір та координація дій їх членів;
- секрет майстерного управління ними [1, с. 3-4].

Протягом понад ста років існування експериментальної соціальної психології дослідники малих груп не раз зверталися до визначення поняття «мала група», сформувавши при цьому велику кількість різноманітних дефініцій, що інколи навіть суперечили одна одній.

За Р. Бейлзом, мала група – це будь-яка кількість осіб, що знаходяться у взаємодії одна з одною у вигляді однієї безпосередньої зустрічі або ряду зустрічей, під час яких кожен член групи отримує деяке враження або сприйняття кожного із членів цієї групи.

Згідно М. Шоу, мала група – це дві або більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа впливає та підпадає під вплив кожної іншої особи. Групу характеризує: деяка тривалість існування; наявність загальної мети або цілей; розвиток групової структури хоча б у рудиментарному вигляді; усвідомлення індивідами, що входять до групи, свого членства в ній.

За Р. Брауном, важливою ознакою малої групи є усвідомлення її існування (саме як цілого) іншими особами, що знаходяться поза групою. Мала група – це елемент навколишнього світу з усіма наслідками, що випливають звідси, тобто всілякі впливи, взаємодії, протидії і т. п.

Згідно Г.М. Андрєєвої, в малій групі суспільні відносини виступають у вигляді безпосередніх особистих контактів. У дослідженнях цього науковця робиться акцент на зв'язку малої групи з суспільством, мала група розглядається як соціальна група.

Оскільки природа малих груп досить складна, то у [1] наголошується на необхідності двох підходів до її трактування: з боку соціальної складової (за Г.М. Андрєєвою) та з боку психологічної складової (за М. Шоу).

Згідно Дж. Катценбаху і Д. Сміту, команда – це особливий, специфічний вид малої соціальної групи високого рівня розвитку з вираженою цільовою спрямованістю, інтенсивною взаємодією членів та з високою продуктивністю. Команда характеризується малою кількістю людей (можливий склад – від 2 до 25, але зазвичай не більше 10 осіб) зі взаємодоповнюючими вміннями, що пов'язані єдиним задумом. Члени команди прагнуть до загальних цілей та розділяють відповідальність за їх досягнення [1, с. 13].

За [11], команда проекту – це група осіб, що підтримує керівника проекту у виконанні робіт проекту для досягнення цілей проекту.

Згідно [12], команда проекту являє собою спільність осіб, що регулярно взаємодіють між собою для досягнення певної мети проекту, та яка вважає себе за одне ціле, відмінне від інших груп та окремих працівників. Лише деякі з проектів бувають успішними без ефективної команди проекту, навіть якщо вони володіють найкращими інформаційними системами та мотиваційним стилем.

Завдання менеджера проекту під час формування команди проекту – зібрати разом групу людей та розвинути в них командне почуття, щоб вони могли разом працювати, застосовуючи встановлені загальні цінності і норми, досягаючи мети проекту. Без командного почуття група людей – набір окремих особистостей. Таким чином, ускладнити створення команди може те, що люди, які ніколи до цього не працювали разом, повинні

почати спільно швидко і ефективно працювати над виконанням завдання, якого ніхто з них не виконував раніше. Заважати людям у повній мірі брати участь у роботі команди може те, що кожен член команди є особистістю, яка має свої власні турботи, а не тільки грає свою «роль» у команді. Якщо ці турботи розділяються, це сприяє виконанню загальних ідей та підтримці певного рівня довіри. На ефективність роботи групи може також негативно вплинути надмірна згуртованість її членів та наявність великої кількості рівнів статусу.

Довіра формується в малих соціальних групах, таких як команда проекту. Рівень довіри відображує здатність команди виявити відмінності в цінностях і думках та поводитися з ними відповідно. Незгода в команді може виникнути у будь-якій ситуації. Можливість відкрито признати конфлікт та знайти його рішення шляхом обговорення залишає шанси на успіх команди. Довіра передуює відкритому спілкуванню та повинна розвиватися менеджером проекту від початку проекту. Довіра великою мірою впливає на задоволення та мотивацію робітників. За наявності довіри можливо запобігти розвитку конфлікту. Для створення відкритих і довірчих робочих відносин, команда повинна вирішувати емоційні проблеми кожного із членів та будь-які міжособистісні проблеми, що виникають [12, с. 93-97].

Когнітивне моделювання – це один із класів імітаційного моделювання, який є основою для побудови і дослідження когнітивної карти системи, що вивчається. З цією метою застосовується теорія графів, зокрема орієнтовані зважені та функціональні графи. Цей математичний апарат надає можливість працювати з даними якісного і кількісного типів та є зручним для використання у процесі аналізу розвитку і функціонування соціально-економічних систем.

В управлінні проектами когнітивне моделювання дає змогу:

- досліджувати проблеми, що характеризуються нечіткими факторами і взаємозв'язками;
- планувати майбутній стан проекту (організації), зважаючи на можливості розвитку, ресурси та засоби, що є на сьогодні;
- враховувати зміни зовнішнього середовища;
- моделювати інформаційні впливи;
- мати змогу управляти конфліктами;
- застосовувати у своїх інтересах об'єктивно сформовані тенденції розвитку ситуації.

Моделі проектів із вбудованими в них механізмами аналізу, відбору і формалізації уроків та кращої практики для подальшого їх використання називаються когнітивними моделями проектів [3, с. 95-96].

Щоб створити когнітивну модель поточного стану проекту, використовується класична модель опису слабоструктурованих систем у вигляді орієнтованого зваженого графу. У цьому графі вершини являють собою базисні фактори системи, за допомогою термінології яких описуються процеси в системі, також визначаються безпосередні зв'язки між факторами. Вплив факторів, залежно від додаткових умов, може бути посилюючим (додатним), послаблюючим (від'ємним) або змінного знаку. Когнітивна карта відображає взаємний вплив факторів один на одного та являє собою інструмент для побудови ситуаційних моделей, що використовуються при прийнятті управлінських рішень.

Когнітивне моделювання дозволяє спеціалістам отримувати нові знання про множину можливих змін системи завдяки структуризації і переробці інформації якісного характеру. Когнітивна карта відтворює поточний стан організації та нагромаджує погляди фахівців, більшість з яких ніколи не взаємодіяли між собою. При побудові когнітивної карти обов'язково має враховуватись думка кожного учасника процесу: він повинен бути впевнений, що може вплинути на стратегію організації. Таким чином, щоб побудувати когнітивну модель, необхідно визначити взаємний вплив зацікавлених сторін і те, що визначає їх поведінку в процесі виконання проекту, тобто інформацію та досвід, що має кожна зацікавлена сторона [3, с. 97-98].

Розглянемо проект організаційного розвитку, протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації. На проект впливала велика кількість зацікавлених сторін, які було поділено на дві групи – внутрішні та зовнішні. Клієнтів, ринок, державу, партнерів і конкурентів було віднесено до зовнішніх зацікавлених сторін, а до внутрішніх – вище керівництво організації, персонал організації та команду проекту. Внутрішні зацікавлені сторони мали найбільший вплив на прийняття рішення про запуск проекту та на його результати. Тобто успіх проекту організаційного розвитку залежав від таких факторів:

- вплив вищого керівництва організації (вище керівництво повинне розуміти значущість проекту організаційного розвитку для компанії);
- вплив персоналу організації, що міг би призвести до провалу проекту, якщо б цей вплив недооцінили (персонал найважче сприймає зміни, що несе в собі проект організаційного розвитку);
- вплив команди проекту, від професійності якої залежав успіх проекту.

У даному проекті команда проекту, вище керівництво і персонал розглядалися як малі соціальні групи. Менеджер проекту був відповідальним за формування довіри в команді,

керівник організації, відповідно, за формування довіри між малими соціальними групами. Протягом життєвого циклу проекту було проведене дослідження динаміки формування довіри в малій групі (на прикладі команди проекту) та між малими групами (на прикладі взаємодії трійки зацікавлених сторін – вище керівництво, персонал і команда проекту). Для цього на початку кожної фази проекту та його закінченні було проведене експертне оцінювання працівників організації та визначено рівень довіри.

Для визначення рівня довіри в команді проекту було використано три групи індикаторів довіри, запропоновані у [9].

#### **Перша група – індикатори довіри керівника до підлеглого:**

- делегування важливих завдань;
- делегування повноважень та можливості прийняття рішень для виконання поставлених завдань;
- правильний рівень контролю за роботою;
- врахування думки при прийнятті рішень;
- добра оцінка роботи;
- сприйняття ідей з підвищення ефективності роботи;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

#### **Друга група – індикатори довіри підлеглого до керівника:**

- докладання зусиль для реалізації стратегій, визначених керівником;
- надання якісного зворотного зв'язку;
- надання ідей з розвитку організації;
- надання правдивої, повної інформації про власну роботу та роботу свого підрозділу;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

#### **Третя група – індикатори довіри до колеги/співробітника:**

- допомога (за можливості) з власної ініціативи в реалізації поставлених завдань;
- надання правдивого зворотного зв'язку про результати роботи;
- сумісна робота над пропозиціями з розвитку організації;
- повага як до професіонала;
- повага як до особистості.

Зазначені вище індикатори було оцінено кожним із членів команди в проміжку від 0 до 1 та визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри в команді проекту.

Для визначення рівня довіри між малими групами було використано три групи індикаторів довіри, наведені вище, та оцінено кожним з членів трьох малих груп у проміжку від 0 до 1. По кожній

малій групі визначено середнє значення по відповідній групі індикаторів. Також визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри між малими групами.

На основі отриманих даних для аналізу довіри в організації було побудовано когнітивні карти довіри. На рис. 1 – 5 наведено когнітивні карти довіри в команді проекту організаційного розвитку за фазами життєвого циклу проекту. Відповідно на рис. 6 – 10 – когнітивні карти довіри між малими групами в проекті організаційного розвитку за фазами життєвого циклу проекту.

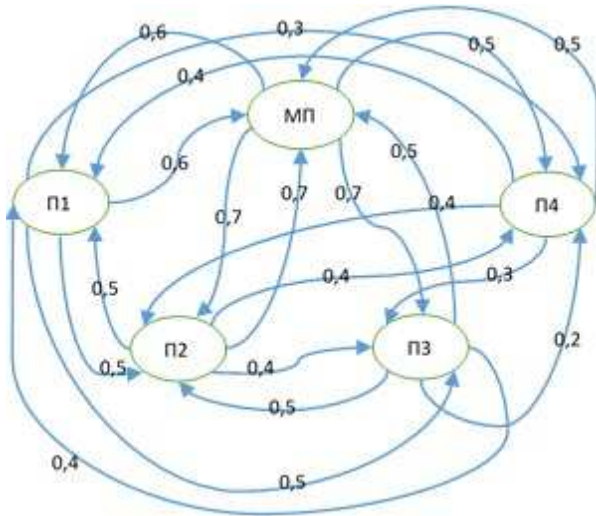


Рисунок 1 – Початок 1-ї фази «Початок проекту» (середній рівень довіри – 0,5)

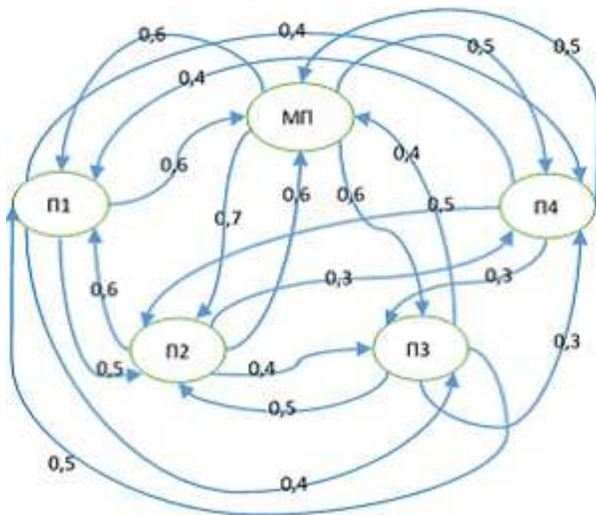


Рисунок 2 – Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,5)

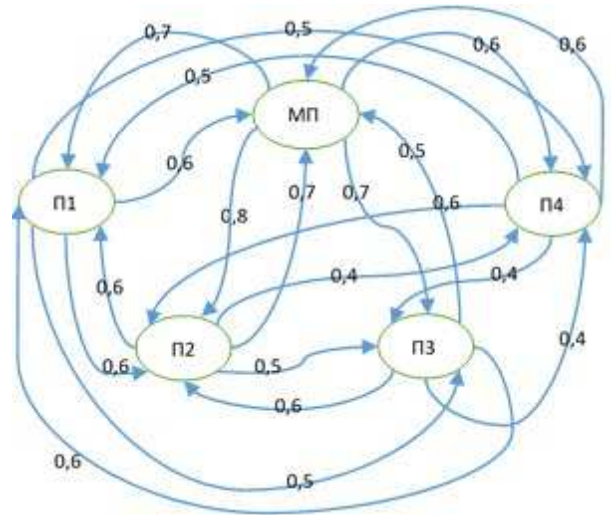


Рисунок 3 – Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,6)

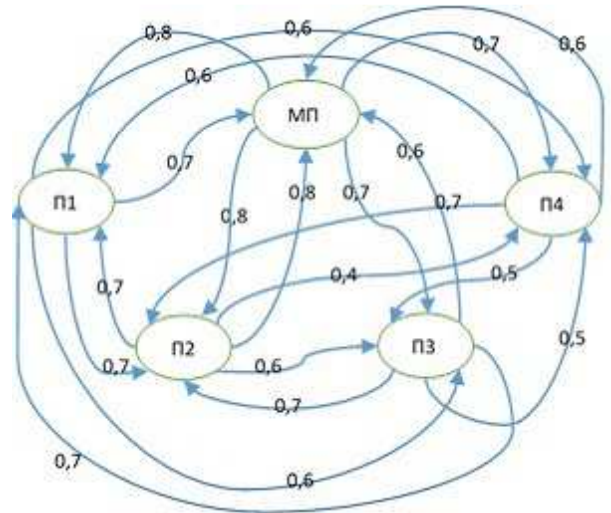


Рисунок 4 – Початок 4-ї фази «Завершення проекту» (середній рівень довіри – 0,7)

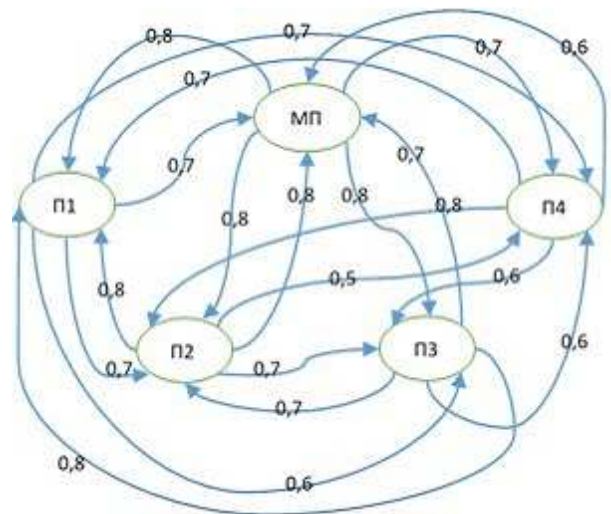


Рисунок 5 – Кінець проекту (середній рівень довіри – 0,7)



Рисунок 6 – Початок 1-ї фази «Початок проекту» (середній рівень довіри – 0,5)



Рисунок 9 – Початок 4-ї фази «Завершення проекту» (середній рівень довіри – 0,7)



Рисунок 7 – Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,6)



Рисунок 10 – Кінець проекту (середній рівень довіри – 0,7)



Рисунок 8 – Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,7)

На картах довіри в команді проекту овалом позначено членів команди проекту, а в середині овалу вказано посаду та/або прізвище працівника: менеджер проекту (МП), працівник 1 (П1), працівник 2 (П2), працівник 3 (П3), працівник 4 (П4). Відповідно, на картах довіри між малими групами овалом позначено малу групу, а в середині овалу вказано назву малої групи. Дуги показують відношення довіри одного суб'єкта до іншого. Вага кожного відношення визначає рівень довіри одного працівника до іншого або між малими групами (визначається індексом довіри). Значення вказується в проміжку від 0 до 1 (0 – повна відсутність довіри, 1 – абсолютна довіра).

Протягом п'яти фаз проекту було побудовано та проаналізовано карти довіри в команді та між малими групами. На початку першої фази «Початок проекту», незважаючи на досить високий середній рівень довіри – 0,5, як в команді так і між малими групами виявилися суттєві слабкі місця. Таким чином, аналіз карт довіри перед початком проекту дав змогу

вищому керівництву вжити заходів зі зміцнення рівня довіри, акцентуючи увагу на низькому рівні довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами. Подальший аналіз карт довіри на початку кожної з фаз проекту і своєчасне реагування керівництва дали змогу наприкінці проекту вийти на середній рівень довіри – 0,7 і збільшити рівень довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами. Проект організаційного розвитку виявився успішним завдяки своєчасній реакції керівництва на проблеми з довірою між співробітниками організації.

### Висновки

У статті розглянуто проект організаційного розвитку протягом якого проводився моніторинг

рівня довіри в організації і побудовано когнітивні карти довіри в команді проекту та когнітивні карти довіри між зацікавленими сторонами. Формування та аналіз карт довіри дає змогу побачити слабкі ланки в організації та вжити заходів, щодо їх усунення. Тобто, при зниженні рівня довіри керівництву організації необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, які можна порівняти із заходами зі згуртування команди. Моніторинг рівня довіри, виявлення проблем в цій галузі та постійна підтримка кредиту довіри співробітників на достатньо високому рівні є одним з головних завдань керівництва, рішення якого забезпечує досягнення успіху проектів і збільшення конкурентоспроможності організації.

### Список літератури

1. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы [Текст] : Учеб. пособие / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
2. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – №21. – С. 43 – 51.
3. Азаров, Н. Я. Инновационные механизмы управления программами развития [Текст] / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев. – К.: Саммит-книга, 2011. – 528 с.
4. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] : Учебник для высших учебных заведений / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 363 с.
5. Варій, М. Й. Психологія [Текст] : Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. / М. Й. Варій – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 288 с.
6. Социальная психология [Текст] : Учеб. пособие / под ред. А. М. Столяренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 512 с.
7. Авдеева, З. К. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) [Текст] / З. К. Авдеева, С. В. Коврига, Д. И. Макаренко // Тр. 6-ой междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2006). – М.: ИПУ РАН, 2006. – С. 26-39.
8. Бушуева, Н. С. Управління стратегічною довірою в програмах організаційного розвитку на основі когнітивних карт [Текст] / Н. С. Бушуева, В. В. Гоц // Управління розвитком складних систем. – 2010. – № 1. – С. 85 – 91.
9. Бушуева, Н. С. Стратегічна довіра як фактор ефективності організаційних змін [Текст] / Н. С. Бушуева, В. В. Гоц // Управління розвитком складних систем. – 2012. – №12. – С. 18-22.
10. Бушуева, Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития [Текст] : Монография / Н. С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.
11. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) [Текст] – Пятое издание. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с.
12. Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] : Монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – 2-е изд. – К.: УАУП, 2000. – 312 с.

Стаття надійшла до редколегії 02.11.2016

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. С. Д. Бушуев, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

**Лазарева Марина Викторовна**

Аспирант кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0002-7573-1268](https://orcid.org/0000-0002-7573-1268)

Київський національний університет строительства и архитектуры, Киев

### ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ МАЛЫХ ГРУПП НА КОГНИТИВНЫХ КАРТАХ ДОВЕРИЯ

**Аннотация.** Доверие – один из ключевых параметров успешности проектов организационного развития. Высокий уровень доверия дает возможность сосредоточить усилия работников организации на достижении целей проектов. В статье рассмотрен проект организационного развития, в котором тройка заинтересованных сторон – команда проекта, высшее руководство и персонал рассматривались в качестве малых социальных групп. На протяжении жизненного цикла проекта исследована динамика формирования доверия в команде проекта и между тройкой

заинтересованных сторон. На основе результатов экспертного оценивания работников организации определен уровень доверия и разработаны когнитивные карты доверия. С помощью когнитивных моделей проанализировано поведение малых групп и проведены мероприятия по укреплению доверия в организации, что в результате способствовало успеху проекта. Следовательно, создание когнитивных карт доверия в малой группе и между малыми группами является актуальной научной задачей и дает возможность повысить эффективность и результативность проектов.

**Ключевые слова:** малая группа; поведение малой группы; когнитивная карта доверия; проект организационного развития; заинтересованная сторона; уровень доверия; успех проекта

**Lazareva Maryna**

Postgraduate student project management, [orcid.org/0000-0002-7573-1268](https://orcid.org/0000-0002-7573-1268)

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

#### SMALL GROUPS RESEARCH ON THE COGNITIVE MAPS OF TRUST

Trust is one of the key success parameters of organizational development projects. A high trust level makes it possible to focus the efforts of the organizational staff to achieve the project objectives. The article describes the organizational development project in which the three stakeholders – the project team, senior management and organizational staff considered as small social groups. During the project life cycle, the dynamics of trust formation in the project team, and between the three stakeholders is researched. Based on the results of expert assessment of organizational staff the trust level is determined and cognitive maps of trust are designed. With the help of the cognitive models, the behavior of small groups is analyzed and the trust-building activities in the organization are conducted, as a result the project success is ensured. Therefore, the creation of cognitive maps of trust in a small group and between the small groups is an actual scientific problem and allows increasing the efficiency and effectiveness of projects.

**Keywords:** small group; small group behavior; cognitive map of trust; organizational development project; stakeholder; trust level; project success

#### References

1. Krichevskiy, R. L., & Dubovskaya, E. M. (2001). *Social psychology of small group*. Moscow, Russia: Aspekt Press, 318 [in Russian].
2. Lazareva, M. V. (2015). *Team competence development and organizational competence development in the context of trust*. *Management of Development of Complex Systems*, 21, 43 – 51 [in Russian].
3. Azarov, N.Ya., Yaroshenko, F.A., & Bushuyev, S.D. (2011). *Innovative mechanisms for management of development programs*. Kyiv, Ukraine: Sammit-book, 528 [in Russian].
4. Andreeva, G. M. (2007). *Social Psychology* (5th ed., rev.). Moscow, Russia: Aspekt Press, 363 [in Russian].
5. Varii, M. Y. (2009). *Psychology* (2nd ed., rev.). Kyiv, Ukraine: Tsentr uchbovoi litetatury, 288 [in Ukrainian].
6. Stolyarenko, A. M. (Eds.). (2010). *Social Psychology* (2nd ed., rev.). Moscow, Russia: YUNITI-DANA, 512 [in Russian].
7. Avdeeva, Z. K. (2006). *Cognitive modeling for solving semi-structured systems management tasks (situations)* / Z. K. Avdeeva, S. V. Kovriga, D. I. Makarenko // *Proceedings from CASK' 2006: The Sixth International Conference "Cognitive analysis and development management situations"*. (pp. 26-39). Moscow, Russia: IPU RAN [in Russian].
8. Bushuyeva, N. S. (2010). *Management of strategic trust in organizational development programs based on cognitive maps* / N. S. Bushuyeva, V. V. Hots // *Management of Development of Complex Systems*, 1, 85-91 [in Ukrainian].
9. Bushuyeva, N. S. (2012). *Strategic trust as the factor of the efficiency of organizational change* / N. S. Bushuyeva, V. V. Hots // *Management of Development of Complex Systems*, 12, 18-22 [in Ukrainian].
10. Bushuyeva, N. S. (2007). *Models and methods for proactive management of organizational development programs*. Kyiv, Ukraine: Science's World, 199 [in Russian].
11. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®) (5th ed.)*. (2013). Project Management Institute, Inc., 589 [in Russian].
12. Bushuyev, S. D., & Morozov, V. V. (2000). *Dynamic leadership in project management* (2nd ed., rev.). Kyiv, Ukraine: UAUP, 312 [in Russian].

#### Посилання на публікацію

- APA Lazareva, M. V. (2016). *Small groups research on the cognitive maps of trust*. *Management of Development of Complex Systems*, (28), 101 – 108 [in Ukrainian].
- ГОСТ Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М.В. Лазарева // *Управління розвитком складних систем*. – 2016. – № 28. – С. 101 – 108.