

Стадии развития команд

Команда проходит определенные стадии в своем становлении и развитии.

Одной из наиболее известных теорий, описывающих ступени становления команды, является модель американского психолога Б. Такмана.

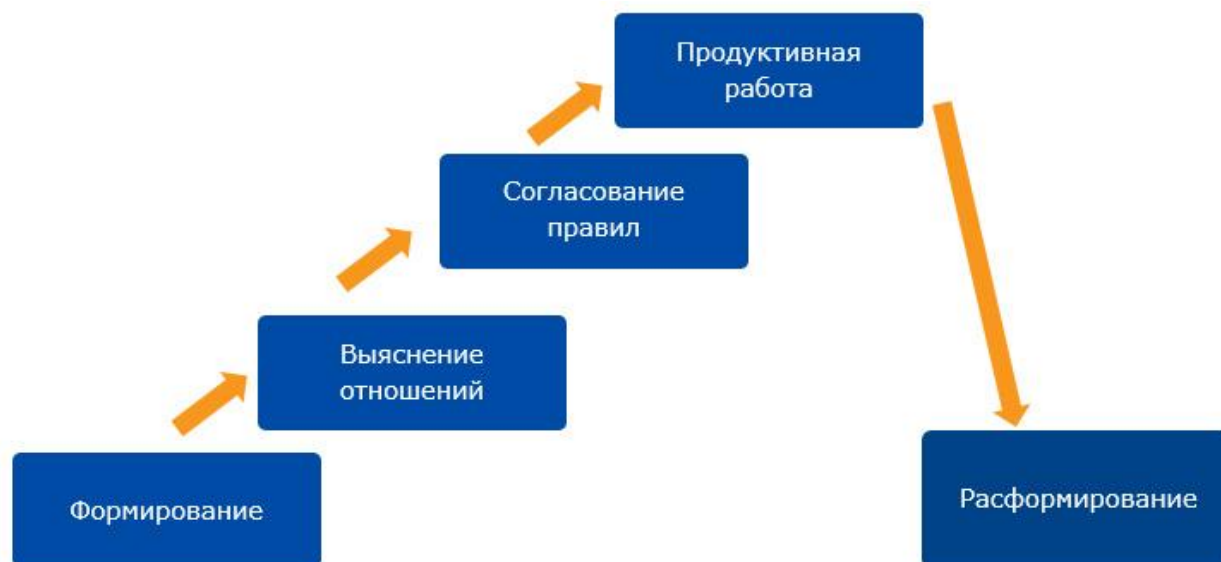
Согласно этой теории, команды проходят пять четко определенных фаз развития:

1. **Forming** - стадия формирования;
2. **Storming** - стадия выяснения отношений;
3. **Norming** - стадия согласования правил;
4. **Producting** - стадия продуктивной работы;
5. **Unforming** - стадия расформирования.

Любой руководитель заинтересован, чтобы команда достигла 4 стадии (стадии продуктивной работы). Тем не менее, пройти первые три стадии просто необходимо, без этого команда не станет командой.

Для того чтобы команда смогла достичь запланированного результата, она должна пройти через все эти стадии. Поэтому руководителю, создающему команду, необходимо провести команду через все эти стадии, прежде чем ожидать успеха.

Процесс развития команды и перехода от одной ступени к другой может быть медленным. При этом некоторые из них остаются на промежуточных уровнях, так и не дойдя до стадии продуктивной работы, и в итоге деятельность команды не дает желаемых результатов.



Стадия	Описание
Формирование	Члены команды знакомятся друг с другом. Для каждого участника важно понять: «Что от меня ожидают?», «Что мне ждать от новых знакомых?», «Подойду ли я?», «Что мне

	предстоит делать?» и «Каковы правила?». Люди формируют свое первое впечатление о коллегах. В этот момент команда довольно пассивна, ее участники занимают выжидающие позиции. Многие испытывают сомнения, наблюдают за коллегами.
Выяснение отношений	На этой стадии наиболее активные участники продвигают свои идеи, стремятся как можно быстрее задать направление работы. Проявляется негативное поведение членов команды: они соперничают друг с другом и конфликтуют с другими членами группы и руководством. Это период обвинений и защиты, период враждебности и отсутствия единства. Многие участники команды сомневаются в том, что они приносят пользу. Эффективность команды в этом случае довольно низкая, а усилия группы возрастают. Именно на этом этапе участники могут отказываться от совместной работы и покидать команду.
Согласование правил	Участники постепенно привыкают друг к другу, начинают доверять и уважать друг друга. Происходит формирование командного духа и начинает возникать чувство сплоченности. К этому этапу группа постепенно вырабатывает основные правила, регулирующие совместную работу. Участники команды осознают, что вместе они могут достичь больших успехов, и здесь впервые возникает чувство «мы». Дискуссии между членами группы носят конструктивный характер. Члены команды обсуждают кто, что, где и каким образом будет делать для достижения общих целей. Производительность труда при этом остается невысокой: происходит своеобразное восстановление рабочей атмосферы, а не ее развитие.
Продуктивная работа	На этом этапе возникает настоящая эффективная команда единомышленников, с позитивной рабочей атмосферой, доброжелательными взаимоотношениями, самоуправлением. В группе отсутствуют «лишние люди», конфликты быстро разрешаются. Команда ведет энергичную и самостоятельную деятельность по выполнению поставленных перед ней задач. Данную фазу характеризует долгожданный прорыв: члены команды поглощены совместной работой, каждый вносит свою лепту, сотрудничая с партнерами, обретенными в процессе дискуссий. Команду характеризует гордость за общие

достижения. Производительность труда высока, люди работают с энтузиазмом и удовольствием.

Расформирование

Это этап окончания работы команды. Время подвести итоги достигнутого, сделать выводы. Часто в таком случае руководство начинает формировать новую команду, при этом корректируются командные цели и показатели. Процесс развития команды вновь начинается с «0».

Пример

В компании Toyota процесс преобразования группы в команду включает четыре стадии:

1. Формирование и ориентация. На этом этапе чрезвычайно важна направляющая роль лидера; группа должна понять свое основное назначение, взаимные обязательства участников и освоить инструменты групповой работы.
2. Выяснение отношений или неудовлетворенность. Группа приступает к работе, и ее участники обнаруживают, что работать в команде труднее, чем ожидалось. Им по-прежнему необходим сильный лидер, который определяет направление работы (структуру группы), но теперь им нужна и интенсивная поддержка, чтобы справиться с новыми сложными и непонятными для них процессами социальной динамики.
3. Согласование правил и интеграция. У группы постепенно формируется представление о роли каждого ее участника. Задача участников на этом этапе — усвоить функции, нормы и структуру группы. Лидер не должен уделять много внимания управлению, но группа по-прежнему нуждается в интенсивной поддержке.
4. Продуктивная работа. Группа начинает функционировать как слаженная высокоэффективная команда. Лидер оказывает группе незначительную поддержку социального и направляющего характера.