

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Смёткина А. В.

*Белорусский национальный технический университет,  
Минск, Беларусь, a.smiotkina@mail.ru*

**Аннотация.** Важным аспектом эффективной командной работы является понимание групповой динамики с точки зрения как ситуации в команде, так и индивидуального темперамента. Существуют различные модели, часто применяемые на рабочих местах, которые могут помочь команде работать оптимально и эффективно справляться с кризисами. В статье рассмотрена наиболее популярная модель команды – «Этапы группового развития Такмана», предложенная психологом Брюсом Такманом в 1965 году.

### *Этапы группового развития ТАКМАНА*

Чтобы команды были эффективными, члены команды должны иметь возможность работать вместе, и коллективно вносить вклад в результаты команды. Это происходит не сразу: это развивается по мере совместной работы команды.

Когда команда впервые собирается, участники, чаще всего, сидят и смотрят друг на друга, не зная, с чего начать. Изначально это не команда, это просто люди, назначенные для совместной работы. Со временем люди узнают друг друга, понимают, чего ожидать друг от друга, решают, как разделить труд и распределить задачи, и решают, как далее необходимо координировать работу. Благодаря этому процессу группа людей начинает действовать как команда, а не как группа отдельных лиц.

Процесс обучения эффективной совместной работе известен как развитие команды. Исследования показали, что в процессе разработки команды проходят определенные этапы. Модель команды «Этапы группового развития Такмана», предложенная психологом Брюсом Такманом в 1965 году, является одной из самых известных теорий командного развития. Брюс Такман – педагог-психолог, который определил пятиэтапный процесс развития. Ему следует большинство команд, чтобы добиться высоких результатов. Каждый из пяти этапов развития команды представляет собой ступень на лестнице построения команды. По мере того, как члены группы поднимаются по лестнице, они превращаются из случайного собрания незнакомцев в высокоэффективную команду, которая может работать для достижения общей цели.

Изначально Такман выделил 4 стадии, которые он назвал: формирование, шторм, нормирование, выполнение. Пятый этап – закрытие – был добавлен в данную модель только в 1977 году [1].

1. Стадия формирования – это первая стадия группового развития, предложенная Такманом, и она аналогична первому дню на новой работе или в новой школе. Это период ориентации и знакомства. На этом этапе присутствует неопределенность, люди ищут лидерства и авторитета. На этом этапе большин-

ство членов группы чрезмерно вежливы и по-прежнему очень взволнованы тем, что их ждет в будущем. Поскольку групповая динамика и командные роли еще не установлены, руководитель группы часто берет на себя руководство отдельными членами. На этапе формирования Такмана новые члены команды могут обсуждать командные цели, основные правила и индивидуальные роли, но, поскольку на этом этапе развития люди отдадут предпочтение работе, маловероятно, что в это время команда будет высокоэффективной.

На этом этапе необходимо создать команду с четкой структурой, целями, направлением и ролями. Участникам необходимо сформулировать миссию и цели команды, а также сформировать ожидания команды как в отношении продукта команды, так и, что более важно, в отношении командного процесса. На этапе формирования большая часть энергии команды сосредоточена на определении команды, поэтому выполнение задач может быть относительно низким.

2. Стадия штурма является самой трудной для прохождения. В этот период возникают конфликты и возрастает конкуренция. У каждого участника существует свое мнение по поводу целей команды, и очень часто эти мнения не совпадают. Вокруг сильных и харизматичных личностей могут формироваться небольшие подгруппы. Некоторые члены могут начать даже сомневаться в целях команды, которые обсуждались на более раннем этапе. В таком случае эти люди могут вообще перестать выполнять свою необходимую работу. Это оказывает негативное и стрессовое воздействие на тех, кто продолжает работать и выполнять свои задачи, поскольку заранее установленные групповые процессы больше не функционируют гладко. Некоторые проектные команды думают, что могут пропустить этот этап, но лучше признавать конфликты сейчас и решать их, а не избегать их, пока они не перерастут во что-то большее, вплоть до уничтожения команды [2].

3. Стадия нормирования. Если команды проходят стадию штурма, конфликт разрешается и возникает некоторая степень единства. На этапе нормирования четко определяется лидер в команде, а также роли всех остальных участников. Производительность команды повышается на этом этапе, поскольку участники учатся сотрудничать и начинают сосредотачиваться на командных целях. Однако гармония ненадежна, и, если вновь возникнут разногласия, команда может снова скатиться к штурму.

4. Этап исполнения (функционирования). Команда является зрелой, организованной и хорошо функционирует, все члены понимают цели команды и привержены им. Проблемы и конфликты могут возникать, но все они будут быстро решаться. Команда сосредоточена на решении проблем и достижении командных целей. На исполнительском этапе развития команды участники испытывают удовлетворение от прогресса команды. Они делятся своими взглядами на личные и групповые процессы и осознают свои сильные и слабые стороны и сильные и слабые стороны других членов команды. Каждый член команды чувствует привязанность к команде как к чему-то «большему, чем сумма ее частей» и испытывает удовлетворение от эффективности команды. Участники чувствуют себя уверенно в своих индивидуальных способностях и способно-

стях своих товарищей по команде. На этапе функционирования команда значительно продвигается к своим целям. Приверженность миссии команды высока, и компетентность членов команды также высока. Члены команды чаще всего продолжают углублять свои знания и навыки, в том числе работают над постоянным улучшением развития команды. Отмечаются достижения в командном процессе или прогресс.

5. Завершающий этап. На заключительном этапе большая часть целей команды уже достигнута. Акцент делается на завершении окончательных задач и документировании усилий и результатов. Отдельные члены могут быть переведены в другие команды, а команда распущена. Когда команда заканчивает работу, может возникнуть сожаление, поэтому торжественное признание работы и успеха команды может быть полезным. Также некоторые члены могут быть заменены новыми людьми. В этом случае команда возвращается к началу процесса развития и проходит его заново.

Заключительный этап является самым меланхоличным из всех этапов формирования команды. Фаза закрытия предполагает, что проектные группы существуют определенное количество времени. Как только выполняются необходимые задачи и достигаются цели, команда распадается. Этот этап можно приравнять к расставанию, поскольку членам команды часто бывает трудно расстаться с людьми, с которыми они проработали длительное время и к которым успели привыкнуть. На самом деле, эту фазу также иногда называют «фазой траура», потому что члены команды часто испытывают чувство потери, когда группа распадается. Продуктивность команды может снизиться на заключительном этапе из-за предстоящего расставания, но в то же время отдельные члены команды могут сосредоточиться на работе, чтобы заглушить печаль и чувство утраты.

На всех этапах развития команды обычно разрабатываются нормы, которые определяют деятельность членов команды. Командные нормы устанавливают стандарты поведения, отношения и производительности, которым должны следовать все члены команды. Нормы нигде не прописаны, и все члены команды интуитивно понимают их.

На первом этапе нормы сосредоточены на ожиданиях посещаемости и приверженности. На этапах нормирования и выполнения, нормы сосредотачиваются на отношениях и уровнях исполнения. Эти нормы очень важны, потому что они определяют уровень трудозатрат и стандарты, определяющие успех команды. Именно лидеры играют важную роль в установлении продуктивных норм, выступая в качестве образцов для подражания и поощряя желаемое поведение.

#### *Упражнение ПИТЕРА ДРУКЕРА*

Чтобы руководителю было легче выстроить отношения в команде, и помочь членам команды сблизиться, используют упражнение Друкера. Оно состоит из вопросов, вдохновленных «Управлением собой» — классической книгой Питера Друкера о том, как успешные люди относятся к себе и управляют собой. Питер Друкер был консультантом по менеджменту и писателем. Именно его журнал BusinessWeek назвал «человеком, который изобрел менеджмент».

Его идеи и взгляды на управление по-прежнему актуальны и используются по сей день [3].

Упражнение Друкера представляет собой четыре вопроса:

1. В чем я хорош?
2. Как я работаю?
3. Что я ценю?
4. Как я могу внести свой вклад в проект?

Данное упражнение поможет каждому в команде лучше узнать себя и своих коллег и увидеть, как они все могут работать вместе, используя свои индивидуальные сильные стороны.

В чем я хорош?

Рассмотрите свои три-пять сильных сторон. Это может быть то, что вы хорошо разбираетесь в математике, дотошны и внимательны к деталям, хорошо общаетесь и т. д. Перечисление ваших сильных сторон может помочь вам и вашей команде лучше понять свои способности, чтобы убедиться, что перед вами поставлены задачи, которые будут выполняться.

Как я работаю?

Этот процесс раскрывает ваши рабочие привычки и то, как вы предпочитаете работать. Вы можете спросить себя, например, каковы ваши самые продуктивные периоды времени? Слушаете ли вы музыку во время работы или предпочитаете выполнять задания в тишине? Используете ли вы списки дел? Вы предпочитаете работать над задачами в группе или самостоятельно?

Что я ценю?

Ценности – это стандарты или вещи, которые важны для вас. Некоторые люди ценят откровенную и открытую обратную связь. Это может быть ценность личного времени и предпочтение не работать по выходным.

Как я могу внести свой вклад в проект? Или какой вклад можно ожидать от меня?

Ваш ответ скажет членам вашей команды более прямым образом, какие сильные стороны вы можете предложить для достижения наилучшего результата проекта. Он дополняет первый вопрос («В чем я хорош?»), но ориентирован на цели проекта или команды. Например, вы можете работать над дизайном сайта или лишь писать для него текст и т. д.

Сейчас все чаще упражнение Друкера применяют совместно с моделью Такмана. Чаще к нему обращаются на этапах формирования и штурма.

Этап формирования команды: рассказ о себе и наших ценностях

На этом этапе цель состоит в том, чтобы узнать себя и друг друга. Поэтому полезны первые три вопроса упражнения Друкера: в чем я хорош? Как я работаю? Что я ценю?

Поскольку общая цель команды может быть еще не определена в деталях, будет сложно ответить на четвертый вопрос: Как я могу внести свой вклад в проект/цель?

Успешное построение команды может быть более сложным на этапе штурма, чем на этапе формирования. На этапе формирования это включает в себя раскрытие информации о себе и информирование членов команды о вас;

связь односторонняя. Однако на этапе штурма требуется двустороннее общение, поскольку необходим обмен личными мнениями и ожиданиями. Обмен мнениями должен продолжаться, чтобы члены могли найти баланс между противоречивыми мнениями и ожиданиями в отношении работы.

Целью упражнения является изучение членов вашей команды, а не контроль их поведения. Благодаря данному упражнению вы лучше поймете, чего ожидают участники команды, как они привыкли работать, и что может вызвать у них раздражение. Эти знания помогут лучше наладить общение с коллегами и свести конфликтные ситуации к минимуму.

#### *Заключение*

Перед тем, как собрать команду для работы над проектом, нужно иметь представление о том, чего ожидать. Теория Такмана дает четкое представление о том, через что проходит большинство команд.

Изучая эту теорию и имея возможность определять этапы в реальной жизни, можно подготовиться к тому, что ждет вас впереди, и к тому, как лучше всего с этим справиться.

Модель развития команды Такмана помогает проиллюстрировать различные стадии зрелости в команде, отношения между членами и то, как это может повлиять на общую производительность команды.

Эта модель, объединенная с упражнением Друкера, может повысить способность участников общаться и узнавать больше друг о друге, способствуя более плавному урегулированию конфликтов.

В целом, сплочение коллектива является важным фактором повышения продуктивности команды, а упражнение Друкера в сочетании с моделью Такмана – отличный способ начать сплочение коллектива и укрепить связи между его участниками.

#### **Литература**

1. Столяренко, Л. Д. Психология управления: учебное пособие/ Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 512 с.
2. Мередит Белбин, Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. Мередит Белбин.– М.: НИРРО, 2003. – 315 с.
3. Nulab [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nulab.com/learn/project-management/strengthen-team-using-drucker-exercise-tuckman-model/>. – Дата доступа: 30.10.2022.