

habr.com

Командная динамика по Брюсу Такману: чему нас учит опыт подводников

Александр Орлов *eagleson* Пользователь Платежная система

8-12 минут

В прошлом видео мы говорили о том, что [у команды должен быть мамонт](#) — общая разделяемая цель, которую можно достичь только всем вместе. Но только цели — недостаточно, потому что после формирования команды в дело вступают социологические эффекты.

И тут нам на помощь пришел американский психолог Брюс Такман, которому довелось исследовать тысячи команд по заказу Министерства Обороны США. Военные пытались понять, как себя будут вести экипажи подводных лодок в автономном плавании. Не захочет ли кто уволиться? Или там предъявить капитану черную метку?

На основании этих исследований Такман сформулировал свой концепт, которым мы теперь с благодарностью пользуемся:

И тут необходимо вспомнить несколько историй из реальной жизни...

Модель Такмана я впервые услышал в 2005 году, когда нас, группу менеджеров Intel вывезли на 5-дневный тренинг в Ирландию. Заперли в отеле возле какого-то средневекового

замка, мучили тренингом с 8:00 до 20:00 и Гиннесом после 20:00.

С тех пор модель кажется родной и близкой, но черт побери — каждый раз удивительно наблюдать ее проявления в реальной жизни! Ставишь работать вместе двух умных людей. Казалось бы, вот умный человек и вот умный человек. Ну работайте вы на благо отечества и конкретно взятой капиталистической компании. Так нет — давайте мы вначале поругаемся, и только потом может быть (не всегда!) поработаем! :)



Такман — гений. Группа всегда проходит через эти 4 фазы, чтобы выйти на максимум производительности. Все, что мы можем делать — совершать правильные управленческие воздействия на каждой фазе, чтобы ускорить выход на фазу Performing.

Что интересно, зачастую накал и продолжительность этапа Storming закладывается на этапе формирования команды. И

про это есть пара мыслей и историй из жизни, которые как нам кажется, стоит обсудить.

О влиянии отбора людей на формирование команды

Вот, например, есть ключевая разница в проведении собеседований. Где-то собеседования проводит только менеджер команды, где-то приглашают членов команды на собеседование новичков. Есть разница между “Я вот тут вам нанял настоящего Java-инженера” и “Да, мы согласны работать с этим парнем”. В первом случае может возникнуть желание проверить новичка на всякие разные вещи, во втором — нет.

Выбор — очень интересная штука. Может быть, помните. как в детстве формировались футбольные команды? Выходят два пацана с мячом — капитаны. И начинают по очереди выбирать себе игроков.

И вот ты стоишь такой, и тебе очень хочется, чтобы тебя выбрали. А тебя все не выбирают. И наконец! Кто-то один говорит: давай ко мне. Автоматически к нему начинаешь испытывать какие-то позитивные эмоции (оценил!), а ко второму капитану другие эмоции (щас мы вас порвем!).

Пример из жизни. Пять лет назад я понял, что не справляюсь с оформлением документов. То неправильно юр.лицо укажу, то не дай бог в сумме ошибусь — в общем, не мое это. А договоров становилось все больше — встала необходимость нанять административного помощника.

Как их нанимать — непонятно. Программистов, тестировщиков я нанимал. Точнее. отдел рекрутинга их присылал, а я собеседовал. А тут работаешь на себя, и где искать административных помощников — бог его знает.

На помощь пришла супруга — она разместила мою небольшую вакансию на местном женском форуме.

Эффект превзошел самые смелые ожидания. Я получил 50 резюме. Почувствовал себя крупным работодателем. Ловко провел скрининг резюме, оставил 10 кандидаток. Провел телефонные собеседования. Офиса у меня тогда не было, поэтому на целый день я оккупировал чебуречную “Брынза” на м.Приморская для проведения личных собеседований. Провел 8 собеседований, и чуть не лопнул от чебуреков.

В конце концов, отобрал Марину и мы начали работать. Марина попросилась на тренинг посмотреть, как это происходит.

И вот идет тренинг: отличная группа, офис Yota, 24 этаж, стеклянные стены и вид на Финский залив. Обсуждаем тему собеседований. Вот, говорю, мне нужно было нанять помощницу. У меня было 50 резюме, я отобрал 10 кандидаток, провел такие собеседования, сякие собеседования. В итоге решил, что буду работать с Мариной.

Смотрю, у Марины в глазах реально что-то щелкает. Я только потом понял, что, наверное, это чертовски приятно оказаться лучшей из 50 человек.

P.S. С Мариной мы успешно работаем до сих пор, она — большая молодец!

Если выбор проведен правильно, то тот, кого выбрали, совершенно иначе относится к тому, кто его выбрал. Тот, кто его выбрал — это фактически причина, благодаря которой человек находится на этом месте. И с этой точки зрения ключевым членам команды на собеседовании лучше быть, чем не быть.

Пример из жизни. Один мой знакомый поделился такой историей из своей новой работы:

Момент из начала последнего проекта. Собрались в комнате четыре человека: главный технический специалист конторы, два местных брата-программера и я. Надо заметить, что главный несколько лет назад был во главе своей собственной конторы, которая потом слилась с этой. То есть и организационных знаний у него полно. Вот он и говорит: парни, здесь сегодня собралась самая сильная команда, которую я видел в этой конторе за последние пять лет. Потому что задача сложная, времени мало, клиент важный и т.п.

Остальное было уже не очень важно, потому что очень приятно быть включенным в лучшую команду. Это мотивирует.

Хитрый менеджер запустил команду так, что первые три этапа Такмана ребята пролетели очень быстро. Правильный Forming.

Джим Маккарти и реформирование команд снизу

В 2006 году я оказался на тренинге Core Protocols Джима Маккарти. Незадолго перед я этим я безуспешно пытался прочесть книгу Джима “Программируем командный дух”. Книга не пошла — то ли пострадала от перевода, то ли от автора, то ли читатель такой попался. :)

А вообще Джим в свое время был програм менеджером 1-й версии MS Visual Studio (все хочу найти человека, который видел эту версию :)), а потом вместе с супругой Мишель ушел в консалтинг и тренерство.

Перед тренингом были тревожные предчувствия, что будет

как с книгой. Но компания отправила, отказать своему начальнику я не смог, поэтому пошел. Тренинг оказался ПОТРЯСАЮЩИМ. Какие-то неожиданные техники и инструменты командной работы, иногда спорные, но категорически интересные.

В частности, Джим рассказывал, как они с Мишель помогают компаниям производить реорганизации.

Допустим, заканчивается проект из 5 команд, и нужно всех людей распределить в новый проект по новым командам. Как обычно делают? Главный руководитель садится с менеджерами и распределяет людей кого куда. После чего товарищу Такману икается от того, насколько часто вспоминается людям фаза Storming.

Семья Маккарти предлагает делать иначе. С руководством они прикидывают, какие в новом проекте будут команды, сколько в них должны быть человек и кто будет менеджером команды. После чего в комнате на доске пишут:

- Front-End, 7 человек, менеджер: Васечкин
- Back-End, 4 человек, менеджер: Петечкин
- Mobile, 4 человека, менеджер: Сашечкин
- Тестирование, 6 человек, менеджер: Олечкина
- Системные аналитики, 3 человека, менеджер: Машечкина

Инженерам дается в руки стикер, на котором они пишут свое имя, после чего прикрепляют стикер в ту команду, где они хотят работать.

Утверждается, что метод работает всегда кроме одного случая — если назначен неудачный менеджер. В этом случае нужно просто заменить менеджера.

Короче говоря, мы этот метод дважды опробовали у себя в Intel. Он реально работает! Каким-то мифическим образом люди распределяются по командам. Но если задуматься, то это не так и удивительно. Каждый инженер может выбирать:

- Технологическую область, в которой он хочет работать
- Менеджера, с которым он хочет работать
- Коллег, с которыми он хочет работать

И, очевидно, это снижает накал Storming'а и помогает команде быстрее начать заниматься делом.

Вместо послесловия

Модель Такмана очень легко наложить на свое прошлое и настоящее, чтобы понять, где вы находитесь сейчас, и как ваши команды переживали все эти фазы в прошлом. Надеемся, что это будет полезно.

Если у вас есть свои методы (или истории) про ускорение формирования команд — пишите в комментариях, или сразу в наш [конкурс историй](#).

А мы в следующем видео постараемся свести воедино все инструменты по работе с командой, которыми мы сами владеем.

P.S. Предыдущие статьи про управленческие инструменты:

1. [Управленческие инструменты: Как объяснить, когда чувствуешь одним местом?](#)
2. [Советы практикующего андрагога: как мы учимся](#)
3. [Управленческие инструменты: Как играть в нелинейные шахматы](#)

4. [Управленческие инструменты: Почему заказчики требуют дурацкие отчеты?](#)
5. [Управленческие инструменты: 5 вопросов для прояснения целей или для чего нужен BMW X5?](#)
6. [Управленческие инструменты: 4 принципа конструктивного общения или почему мы живем в режиме подвига?](#)
7. [Управленческие инструменты: 4-фазный алгоритм решения проблем с людьми или «А чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер?»](#)
8. [Управленческие инструменты: Как невольно затроллить собеседника и получить минус в карму](#)
9. [Управленческие инструменты: Набор мебельных ключей или как придумывать конструктивные аргументы](#)
10. [Управленческие инструменты: интеллект-карта “Формула работы с людьми”](#)
11. [Управленческие инструменты: Формула нужды или Каким образом нас отжимают?](#)
12. [Управленческие инструменты: Мамонт как главный принцип командообразования](#)