

Стадии формирования команды по модели Б. Такмана



“

Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку. – Р. Эмерсон

Командная динамика по Б. Такману

- ▶ Forming (объединение, знакомство)
- ▶ Storming (разногласия и конфликты)
- ▶ Norming (становление)
- ▶ Performing (отдача)

Кто такой Б. Такман?

Брюс Такман - американский психолог. Он предложил свою теорию в 1965 году и считал, что 4 фазы из его теории являются обязательными и неизменными в случае, если группа людей должна вместе расти, развиваться, решать проблемы, находить лучшие решения, слаженно и результативно работать. Эта теория легла в основу многих более поздних других концепций.

FORMING



Мстители

Начало

Forming

- ▶ Новизна задач
- ▶ Эффект Хоторна
- ▶ Личные цели
- ▶ Хорошее понимание задач и ожиданий

— Модель Брюса Такмана



Что требуется от менеджера?

Проведите kick off.

- Важно объяснить почему именно эти люди были взяты для проекта.
- Расскажите о проекте подробно, чтобы у всех сформировалось общее четкое понимание ситуации.
- Расскажите об ожиданиях руководства, заказчика от проекта и команды.
- Наблюдайте со стороны

Примеры правильного forming

“Парни, здесь сегодня собралась самая сильная команда, которую я видел в этой конторе за последние пять лет.”

“Ребята, вы отлично себя показали на прошлом проекте, думаю в этом у вас получится еще лучше.”

STROMING



Storming

- ▶ Эффект Хоторна не действует
- ▶ Борьба за неформальное лидерство
- ▶ Споры
- ▶ Оборонительная позиция
- ▶ **Конфликты**
- ▶ Восприятие “иерархии”
- ▶ **Отсутствие единства**

— Модель Брюса Такмана



Что требуется от менеджера?

- Не прерывайте процесс “Закалки”, но важно чтобы ситуация не усугубилась
- Попытайтесь определить человека, который “пашет” и поддержать его
- Попытайтесь прийти к одному из решений, но, на всякий случай, сказать что “это временно” или “давайте пока попробуем так”
- Наблюдайте со стороны

NORMING



Norming

- ▶ Укрепляется доверие
- ▶ Продуктивное сотрудничество
- ▶ Выстраиваются процессы работы
- ▶ Разделение труда



Что требуется от менеджера?

- “Ломать” неправильные процессы
- Сформировать механизмы смены правил “игры”
- Нет чрезмерной бюрократии
- Отдавать приоритет коммуникациям
- Начинать плавно внедряться в команду
- Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями

PERFORMING



Performing

- ▶ Высокая эффективность
- ▶ Высокий командный дух
- ▶ Профессиональный рост
- ▶ Доверие команды к лидеру/руководителю

— Модель Брюса Такмана



Что требуется от менеджера?

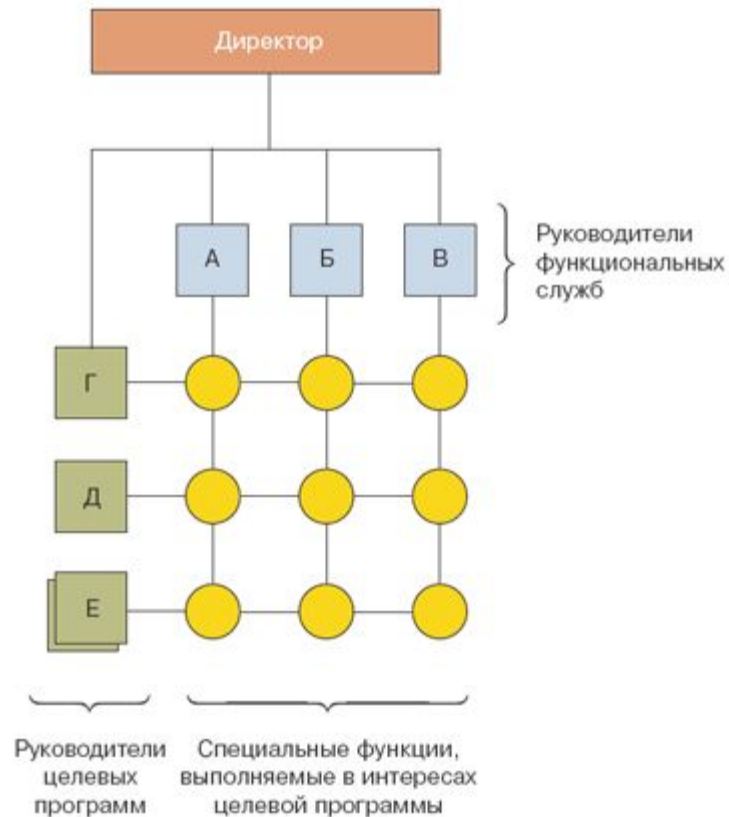
- Поддерживать мотивацию сотрудников
- Контролировать качества работы
- Оценивать эффективность процессов
- Делегировать дополнительные полномочия членам команды

А что после?

- Вести лог проблем в формировании команды, чтобы эти проблемы в дальнейшем стали рисками.
- Не допустить инкапсуляции команды
- Команде завершившей проект на стадии перформинга дать проект более сложный

О развитии

Нужно понимать что развитие
сотрудника происходит в
функциональной структуре, а
использование навыков в
проектной

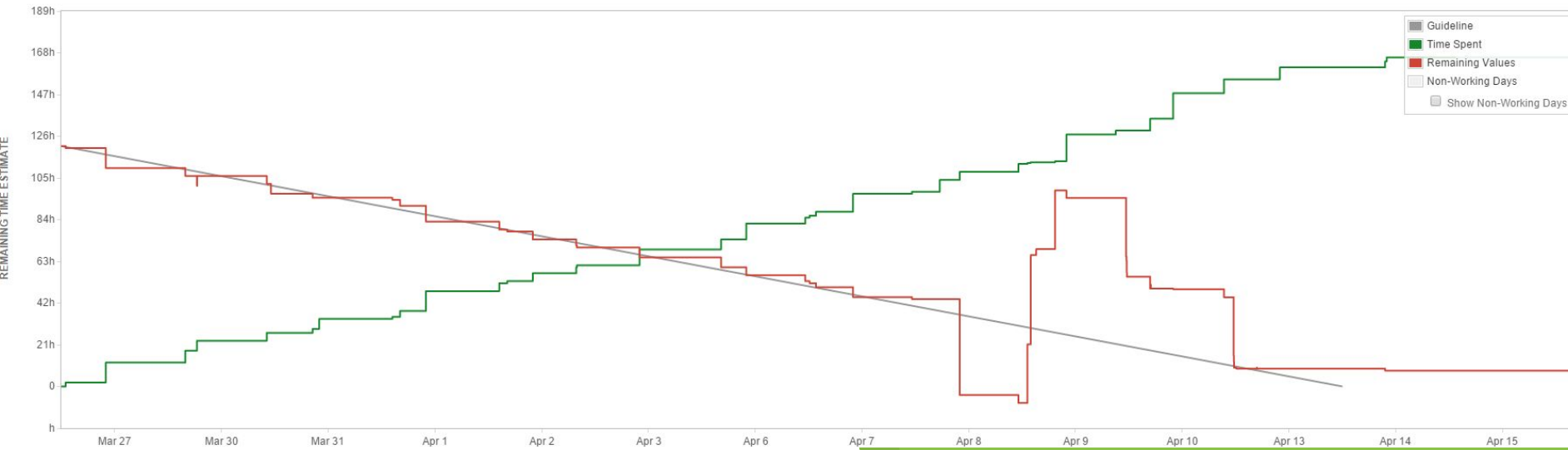


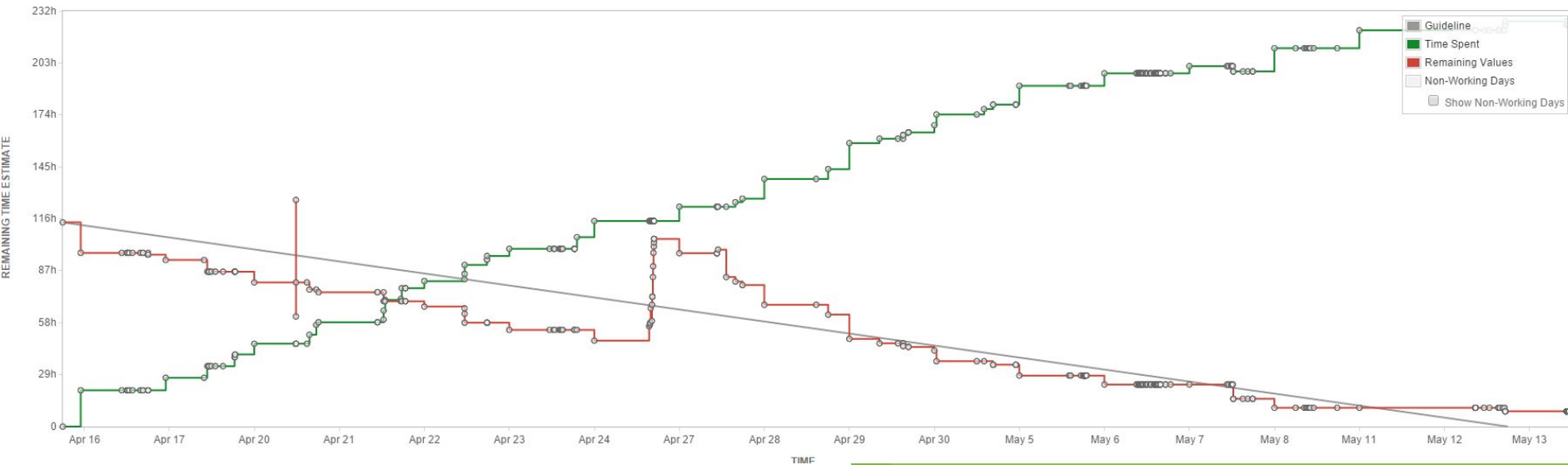
Принципиальная схема матричной структуры

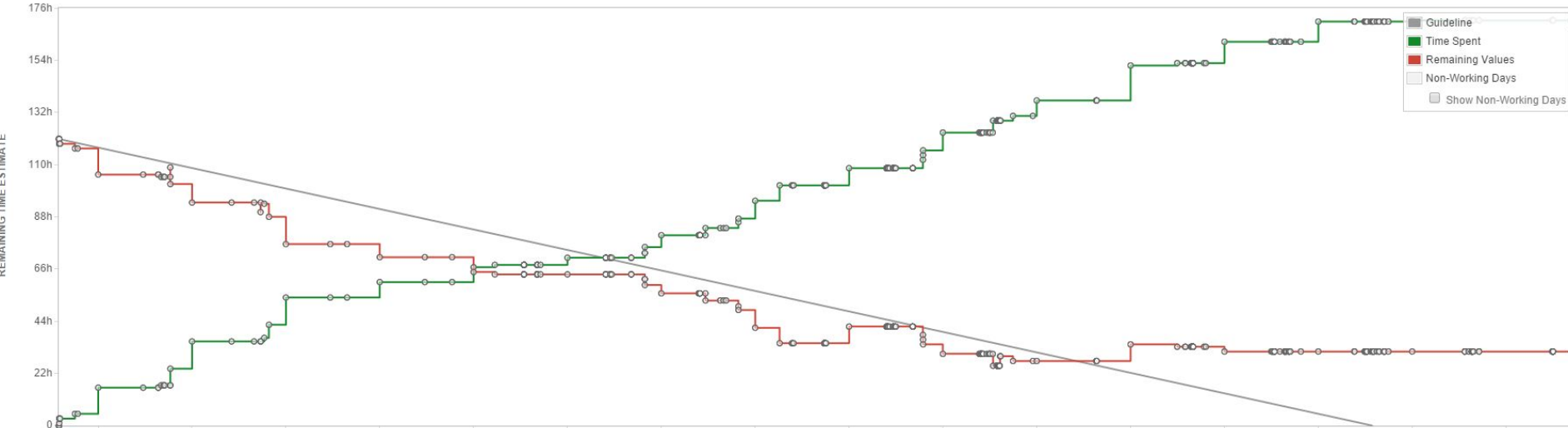
Что еще учесть?

- Набирайте в команду разработчика должного уровня
- Учитывайте различия
- Давайте участникам команды “смысл”
- Решайте проблемы, а не ищите виноватых

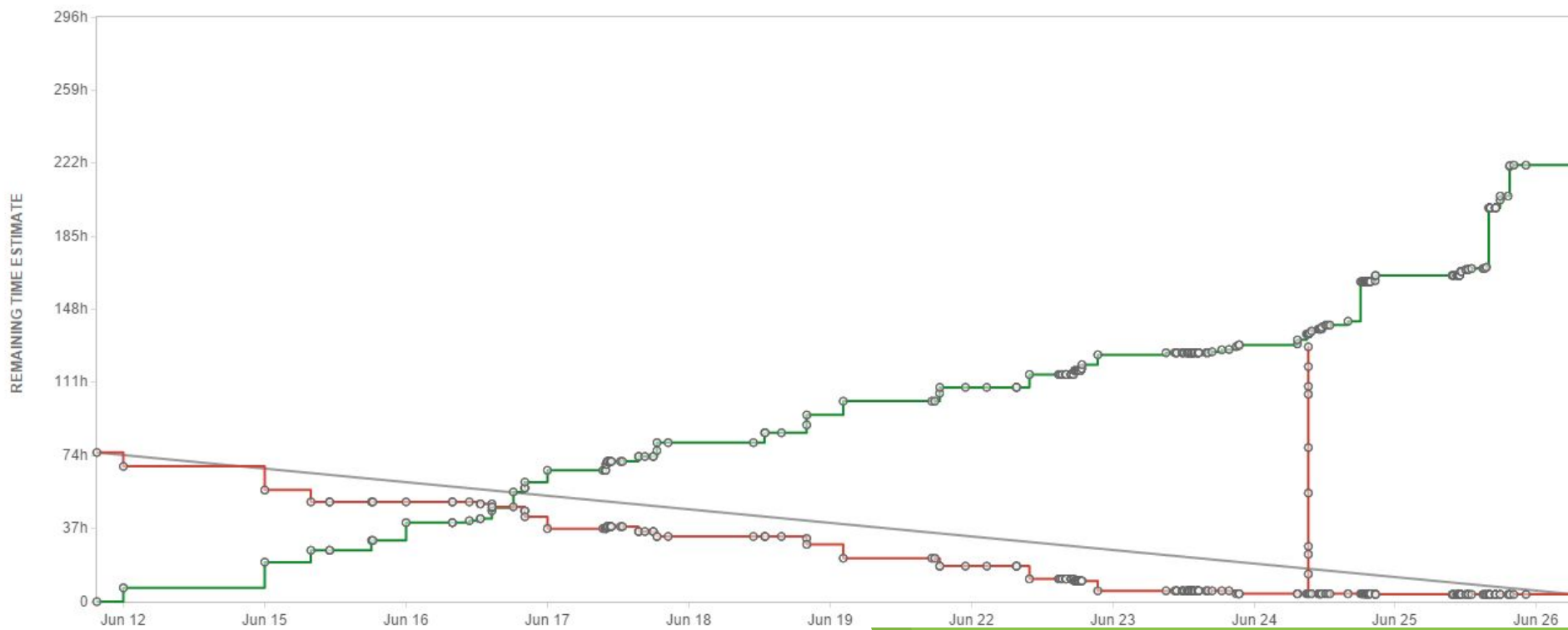
Несколько пунктов взяты из [“Манифеста работы с людьми”](#)



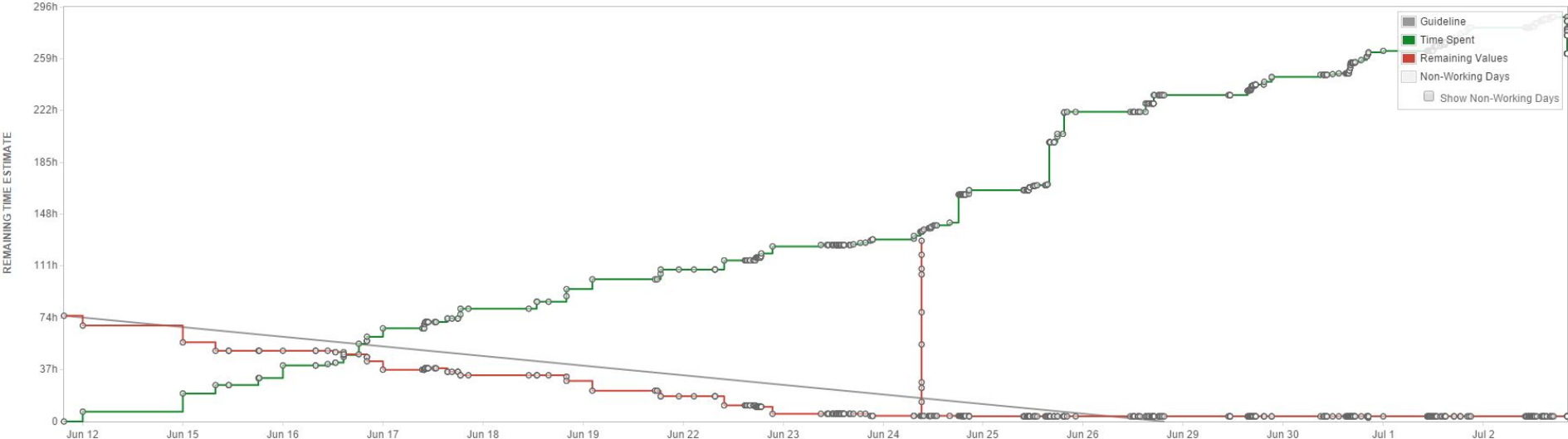


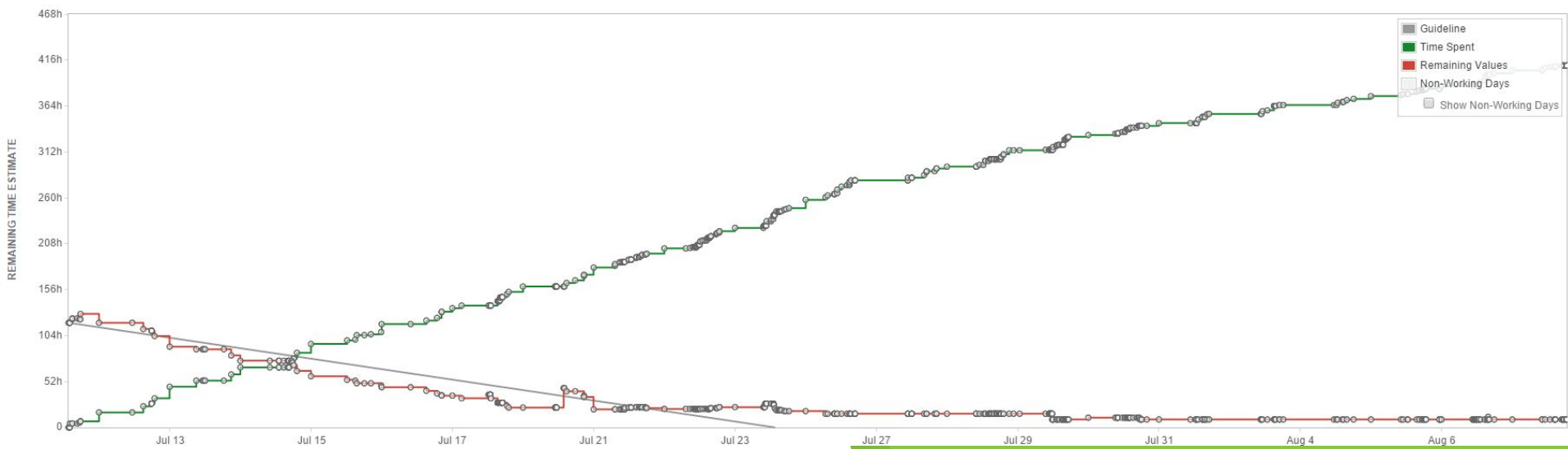


Not bad...



Actually





Кейс

Источники

- ▶ https://en.wikipedia.org/wiki/Group_development
- ▶ https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development
- ▶ http://citforum.ru/SE/project/app_thoughts/10.shtml
- ▶ <http://habrahabr.ru/company/stratoplan/blog/226905/>
- ▶ <http://bsmei.narod.ru/tr/Team/tr-team-stages.htm>
- ▶ <http://habrahabr.ru/company/stratoplan/blog/226653/>
- ▶ <http://stratoplan.ru/manifesto/>
- ▶ <http://www.akademiki.biz/forum/index.php?showtopic=2473>