**Стадии жизненного цикла команды**

Питер Капецио (Peter Capezio), консультант по менеджменту, старший научный сотрудник Института менеджмента в Великобритании.

Эволюция вашей команды до пика деятельности может быть прослежена по четырем стадиям, соответствующим жизненному циклу команды: детство, отрочество, юность и зрелость. Эти стадии похожи на развитие человека. Вопросы и проблемы, с которыми люди сталкиваются в своем развитии от детского до зрелого возраста, — это те же вопросы и задачи, с которыми сталкивается ваша команда в своей эволюции.

По мере чтения этой статьи, вы можете с точностью определить, на какой стадии находится ваша команда. Это позволит вам выявить пути, с помощью которых ваша команда станет зрелой и достигнет пика своей продуктивности.

Стадия 1: Детство

Как вы себя чувствуете, когда вступаете в состав новой команды или беретесь за новый или сложный проект? Испытываете ли вы энтузиазм, цените ли представившуюся возможность? Стремитесь ли вы делать работу хорошо? Может быть, вам интересно, с кем вам предстоит работать и какие задания выполнять? Каждый раз, когда вы вступаете в новую команду или берете на себя выполнение новой задачи, ваша команда начинает деятельность с первой стадии жизненного цикла — детства.

На стадии детства члены команды знакомятся друг с другом, узнают о целях команды и начинают определять свою личную роль в команде. Они быстро ставят себе индивидуальные задачи, определяют, что они хотят извлечь из опыта других, и вежливы по отношению друг к другу. Команда всецело зависит от начальства, точно так же как ребенок зависит от своих родителей.

Детство характеризуется зависимостью от других. Дети надеются, что другие будут заботиться о них, кормить и любить их. Без этой поддержки дети имеют мало шансов на стабильный рост и развитие. Взамен дети предлагают свою энергию, эмоциональность и безоговорочную преданность. Они очень хотят, чтобы другие о них заботились, и готовы подчиняться. Аналогично, члены команды на ее детской стадии готовы безоговорочно принимать руководство.

На детской стадии члены команды проявляют больший энтузиазм и более высокий уровень мотивации, чем в любое другое время. Этот энтузиазм сохраняется до тех пор, пока команда не переходит ко второй стадии. Переход от первой стадии ко второй занимает короткое время (5—10% жизни команды), если задачи команды просты, или длительный период (целых 60% жизни команды), если команда имеет сложные задачи. На первой стадии члены команды готовы играть и шутить. Однако на официальных совещаниях они в напряженном молчании ищут приемлемое для команды поведение.

Ответьте на следующие вопросы, чтобы определить, находится ли ваша команда на детской стадии:

Зависят ли члены команды друг от друга в том, что касается руководства? (да или нет). Почему вы так думаете?

Члены команды знакомы друг с другом? (да или нет). Встречались ли все они друг с другом раньше?

Знают ли члены команды свою роль в ней? (да или нет). Что свидетельствует об этом?

Если вы ответили утвердительно на все вопросы, то ваша команда, скорее всего, находится на детской стадии. Вот некоторые направления стратегии, направленной на то, чтобы помочь вашей команде созреть до второй, подростковой стадии.

Попросите руководящих указаний или разъяснений от высшего руководства.

Разработайте задачу команды или установите цели.

Обсудите индивидуальные роли и обязанности в команде.

Приветствуйте энтузиазм членов команды.

На детской стадии важно, чтобы ваша команда сосредоточила внимание как на поведении, связанном с задачей, так и на поведении, направленном на создание позитивных отношений в ней. При этом первое направление имеет приоритет. В то время как проблемы отношений несомненно существуют, первоочередное значение имеют цели и планы команды. Акцент на поведении, связанном с выполнением задачи, позволяет вам быстрее стать продуктивными, тем самым демонстрируя успех. Признание этой продуктивности и успеха ведет вашу команду к подростковой стадии.

Стадия 2: Отрочество

Вы когда-либо замечали людей, которые намеренно избегают или игнорируют друг друга? игнорируют конфликт или пытаются его скрыть, когда члены команды не ладят друг с другом? потеряли интерес к работе? В таком случае вам знакома подростковая стадия жизненного цикла команды. Эта стадия может быть мучительной, и ее хотелось бы пройти как можно быстрее, но обычно так не бывает. Нелепые трения между личностью и окружающей средой, характерные для подросткового возраста человека, отравляют работу команд.

Для стадии отрочества характерны конфликты, смятение и проявление низких моральных качеств членов команды. Энтузиазм детской стадии исчезает по мере того, как члены команды все больше начинают осознавать трудность достижения ее целей. Этот упадок проистекает из противоречия между ожиданиями членов команды и реальной действительностью. Неопытность и отсутствие доверия, которые имеют место на второй стадии поведения, мешают вашей команде успешно разрешать конфликты.

Вот некоторые примеры конфликтов, которые возникают на подростковой стадии:

Борьба за первенство.

Одни члены команды совершают действия без ведома других.

Члены команды отступают от ценностей или норм команды.

Работа, выполненная членами команды, не отвечает требуемым стандартам.

Расхождение во мнениях относительно того, как и в каком порядке выполнять то или иное задание.

Не находящая выхода напряженность и сдерживаемые эмоции.

Недостаточное внимание к потребностям других членов команды.

Образование группировок и появление «особых» друзей.

Подростки склонны сопротивляться любой власти, проявлять независимость и учиться путем проб и ошибок. Они являются источниками хаоса и конфликтов, и, кажется, делают это только назло другим. Родители и сторонние наблюдатели обычно относятся к подросткам неприязненно и, возможно, даже избегают их. Однако человек не может сразу из ребенка превратиться во взрослого, как бы этого ни хотели другие. Подростковые злоключения и метания способствуют созреванию людей, подготавливая их к взрослой жизни.

В командах стадия отрочества наступает тогда, когда члены команды учатся на своих ошибках, стремятся самостоятельно разрешать конфликты и не боятся признать свою принадлежность команде. На второй стадии формируются доверие и представления о себе. Команда должна пройти через подростковую стадию на пути к достижению пика своей успешности. Однако время, в течение которого команда остается на этой стадии, весьма различно и, по большей части, может регулироваться. Команда может пройти через вторую стадию быстрее, если ставить перед ней задачи, планировать первые и достаточно частые успехи и находить способы обсуждать и разрешать индивидуальные расхождения между ее членами.

Задайте себе следующие вопросы, чтобы определить, находится ли ваша команда на стадии отрочества:

Недовольны ли члены команды своей зависимостью от других? (да или нет). Почему вы так думаете?

Чувствуют ли они себя подавленно из-за объема и трудности задачи команды? (да или нет). Почему?

Выражают ли они гнев, возражение и несогласие? (да или нет). Каким образом?

Выступают ли члены команды открыто против руководителя команды на совещаниях или в присутствии других? (да или нет).

Если вы ответили утвердительно на эти вопросы, то ваша команда, скорее всего, находится на стадии отрочества. Вот несколько стратегических направлений для того, чтобы помочь вашей команде созреть до юношеской стадии:

Сравните цели команды и ожидания людей; обсудите расхождения открыто.

Планируйте и затем как можно чаще признавайте первые успехи команды.

Поощряйте людей идти на верный риск и действовать, не всегда спрашивая на то разрешения.

Выявите конфликты между членами команды и примитесь за их решение.

Признавайте совершённые ошибки; затем рассматривайте их как возможную попытку решения проблем, обсудите их и сделайте выводы из этого опыта.

На стадии отрочества необходимо уделять равное внимание поведению, связанному с задачей, и поведению в связи с отношениями в команде. Акцент на целях и принятии решений способствует повышению уровня производительности. Кроме того, вы должны обсуждать и разрешать конфликты, реагировать на позицию друг друга, учиться на ошибках и отбросить страхи команды. Вторая стадия является потенциально самой мучительной для команды и поэтому требует наибольших усилий. Как только члены команды начинают браться за разрешение конфликтов, они готовы перейти к юношеской стадии.

Стадия 3: Юность

Входили ли вы когда-нибудь в состав команды, в которой люди доверяют друг другу, упорно работают, и им нравится то, что они являются частью целого? Вероятно, ваша команда находится в таком состоянии сейчас. Стремятся ли люди к повышению своей квалификации или ищут себе новую трудную работу? Возможно, время от времени они огорчают друг друга или чувствуют, что не могут решить проблемы, возникшие в отношениях с какими-то конкретными людьми. Если в вашей команде дела идут хорошо, но вы знаете, что можете сделать даже больше, то ваша команда, вполне вероятно, находится на третьей, юношеской, стадии.

Ваша команда уже преодолела проблемы конфликтов и неурядиц, характерные для стадии отрочества. Члены команды работают сообща над выполнением поставленных задач. Как и предыдущие стадии, юношеская стадия может быть совсем короткой, почти незаметной, или очень длительной. Многие команды достигают этой стадии, но так и не становятся зрелыми. На данной стадии члены команды должны направлять свои действия на выполнение задач, но теперь они больше подчеркивают действия по созданию позитивных отношений — взаимная поддержка, взаимопонимание и обсуждение конфликтов, мешающих им стать сложившимися работниками высокой квалификации. К этому времени люди научились выполнять требуемую работу, но чтобы еще более преуспеть, команде необходимо подчеркивать позитивные взаимоотношения.

Юноши, как правило, уверены в себе и считают, что знают все. Уверенность в себе помогает, так как юноши учатся преимущественно методом проб и ошибок. Знание порождает уверенность и приводит к продуктивному циклу. Уверенность в себе членов команды в юношеском периоде является результатом пережитого ими хаоса и конфликтов, характерных для отроческой стадии.

Зачастую перед членами команды все еще стоят многие из прежних задач, но теперь у них есть опыт, и они помогают друг другу. Многие стремятся сохранить единство любой ценой, избегая конфликтов ради блага команды. По мере того как члены команды все больше готовы бросать вызов друг другу, они становятся даже еще более успешными, признавая и ценя различия, решая конфликты и выполняя задачи.

Решающим моментом перехода от третьей стадии к четвертой, апогею деятельности команды, является способность членов команды вырабатывать нормы и развивать процессы совместной работы, одновременно ценя индивидуальные различия. Парадокс, который имеет место на третьей стадии, заключается в том, что члены команды могут избегать конфликта и воздерживаться от высказывания спорных идей, или избегать обсуждения разногласий из опасений утратить единство команды, даже несмотря на то, что они продемонстрировали способность успешно решать проблемы.

Задайте себе следующие вопросы, чтобы определить, находится ли ваша команда на юношеской стадии:

Испытывают ли члены команды чувство доверия, единства и уважения друг к другу? (да или нет). Как они демонстрируют свои чувства?

Проявляют ли люди уверенность в себе в общении с другими и в выполнении задач? (да или нет). Каким образом?

Разработала ли команда нормы для совместной работы и принятия решений? (да или нет)

Если вы ответили утвердительно на эти вопросы, то ваша команда, вполне вероятно, находится на юношеской стадии. Вот некоторые стратегические направления, имеющие целью помочь вашей команде достигнуть следующей стадии:

Сформулируйте нормы команды для принятия решений, урегулирования конфликтов и т.д.

Отмечайте успехи в выполнении задач и улучшении отношений.

Признайте возрастание степени доверия и т.д.

Начните подготовку членов команды по разнообразным новым специальностям.

Признавайте сильные стороны членов команды.

По мере того как во время юношеской стадии члены вашей команды становятся все более компетентными и результативными, постепенно исчезает необходимости подчеркивать задачу. Члены команды тратят много времени и сил на создание атмосферы взаимопонимания и поощрения, исправляя тем самым отношения, испорченные на прежних стадиях. Члены команды устанавливают нормы с целью развития доверия и уважения. С усилением единства и сплоченности вашей команды действия по налаживанию отношений усиливают открытость общения и доверие между членами команды. Ваша команда теперь готова достигнуть четвертой стадии, пика своей деятельности.

Стадия 4: Зрелость

Четвертая стадия не похожа ни на одну другую. Члены команды, достигшей ее, демонстрируют исключительно высокий уровень продуктивности, самостоятельности, инициативы и единства. Команда сложившихся работников высокой квалификации ставит своей главной целью преимущественно выполнение работы. После того как члены команды научились работать сообща, преодолевать конфликты и смятение, а также принимать решения на более ранних стадиях, их компетентность достигает наивысшего уровня.

Ответьте на следующие вопросы, чтобы определить, функционирует ли ваша команда на пике своих возможностей:

Работают ли члены вашей команды наиболее продуктивно? (да или нет). Почему вы так думаете?

Признают ли члены команды расхождения во мнениях и разрешают ли конфликты эффективно?

Добилась ли ваша команда синергии, выполняя задачи сообща с большей эффективностью, чем если бы это делал каждый в отдельности? (да или нет). Приведите примеры.

Если вы ответили утвердительно на эти вопросы, то ваша команда, вполне возможно, находится на стадии зрелости. Вот некоторые стратегические действия, призванные помочь вашей команде оставаться на пике своей деятельности.

Общайтесь открыто и свободно со всеми членами команды.

Поощряйте самостоятельность и разделение полномочий руководства команды.

Давайте задания отдельным людям и соблюдайте смену обязанностей.

Периодически рассматривайте состояния отношений и в случае необходимости решайте возникшие проблемы.

После того как ваша команда достигает пика своей деятельности, нет необходимости делать упор ни на поведение, направленное на выполнение задачи, ни на поведение с целью налаживания отношений. Члены команды будут стремиться работать самостоятельно на благо команды, ставя в центр внимания общие цели, и, в то же время, будут учиться друг у друга. Команды характеризуются чувством единения и сплоченности. Команды могут оставаться на этой стадии неограниченное время без особых усилий.

Стадия 5: Расформирование

Если ваша команда имеет конкретную выполнимую задачу или определенный срок работы, то для нее наступает пятая стадия — расформирование. Это происходит независимо от того, проходила ли когда-либо ваша команда через стадию зрелости. При формировании команды, может быть, легче привлечь людей, если заранее известна конкретная дата окончания работы. Однако с приближением конечной даты работа команды характеризуется тем, что члены команды озабочены ее неизбежным расформированием. Они иногда подавляют свои чувства или пытаются их скрыть за шутками, а также избегая встреч с другими членами команды. На этой стадии вы должны с большим вниманием отнестись к чувствам, заботам и поведению других. Сознательно поднимая настроение людей при встрече с ними, вы можете способствовать тому, что члены команды будут тепло вспоминать о совместной работе.

Команды можно рассматривать как живые организмы, как людей, которые проходят через многочисленные стадии созревания. Команды, которые достигают пика своей продуктивности, добиваются этого упорным трудом и стремлением к цели, а не благодаря удаче. Жизненный цикл команды предлагает полезный опыт для понимания этапов, через которые должна пройти команда для достижения высшей точки своей деятельности.

**Продуктивность и моральный дух команды по стадиям**

На первой стадии, в детстве, моральный дух членов команды очень высок, а продуктивность крайне низкая. Команда упорно стремится найти свое лицо, свою миссию, установить четкие цели и выполнять задачи. Тем не менее коллеги с энтузиазмом и оптимизмом относятся к возможности стать членом команды.

На отроческой стадии моральный дух членов команды падает. Степень его падения может быть весьма значительной и зависеть от того, насколько остро люди на это реагируют, ставят ли члены команды для себя какие-то промежуточные цели и достигают ли их. По мере того как члены команды больше узнают о целях команды и своих индивидуальных обязанностях, продуктивность возрастает. Во время отроческой стадии команды имеют тенденцию переживать конфликты и хаос.

Когда команда достигает юношеской стадии, ее члены начинают работать сообща и успешно разрешать конфликты. При прохождении этой стадии уровень их продуктивности продолжает повышаться. Повышается и моральное состояние. На юношеской стадии члены команды устанавливают нормы для совместной работы и начинают пользоваться плодами синергии.

На стадии зрелости команда достигает наивысшего уровня своей продуктивности. Моральный дух также существенно повышается, однако не может достичь уровня энтузиазма стадии детства. Члены команды чувствуют, что их ценят, и вносят весомый вклад в общее дело. Они также действуют самостоятельно и свободно проявляют инициативу, зная, что коллеги их поддерживают.

У команд, которые находятся на стадии расформирования, как продуктивность, так и моральный дух могут либо повышаться, либо понижаться, в зависимости от того, как люди реагируют на неизбежный роспуск команды. В некоторых случаях остается еще много работы, и люди работают упорнее, чтобы успеть выполнить ее к конечному сроку. В других случаях команда завершает работу досрочно и уже не работает столь упорно по мере приближения крайнего срока. Если опыт был положительным, то члены команды, возможно, будут оптимистически относиться к своему успеху. Если опыт не был удовлетворительным, или если члены команды не желают прекращения совместной работы, то их моральный дух может пострадать.

Сталкиваясь с серьезными проблемами, команды обычно возвращаются на более ранние стадии. Например, если в команде на юношеской стадии или на стадии зрелости заменяют одного или нескольких членов, то она может возвратиться к подростковой стадии. Члены команды не будут себя чувствовать комфортно с новым человеком. Результатом могут быть конфликты или проблемы. Команды, у которых наступает регресс, должны акцентировать внимание на поведении, направленном на улучшение отношений в команде. Они должны помочь новым людям влиться в команду. После того как это будет сделано, вся команда быстро вернется на ту стадию, на которой она находилась раньше.

**Резюме**

Достижение стадии зрелости не происходит автоматически. Путь может быть долгим и трудным, и некоторые команды так до конца его и не проходят. На этом пути существует четыре стадии, и добавляется пятая, если команда имеет определенный срок окончания своей работы. Прежде чем достичь зрелости, члены команды проходят путь развития от детского до подросткового и юношеского возраста. Пятая стадия — это расформирование, когда члены команды знают, что окончание их работы приближается. Чтобы достичь зрелости, необходимо правильно сочетать поведение с целью выполнения задачи и поведение с целью налаживания отношений. Понимая и используя это поведение, вы можете помочь своей команде достичь пика своей деятельности. Теперь у вас есть разнообразные средства и стратегии, чтобы справиться с любой ситуацией в вашей команде. Преодоление проблем конфликта и хаоса — это трудная, но тем не менее необходимая задача, если ваша команда стремится к максимальной эффективности. Ваши смелость и проницательность помогут вам использовать эти стратегии для того, чтобы ваша команда достигла успеха.