

## **Стадії розвитку групи**

(Джерело: Lydya Bjornlund. Communicators. – Virginia, 1998)

У 1965 році, Брюс В. Такмен висунув гіпотезу, що за час свого існування групи проходять чотири чітко визначені стадії, а саме, - формування, боротьба, нормування та діяльність. У 1977 році, визнаючи, що завершальний етап відіграє важливу роль, Такмен додав завершення, як фінальну стадію.

За Такменом, ідеї якого були підтримані багатьма іншими дослідниками, стадії розвитку групи є послідовними – група не може оминати жодної зі стадій. Час, який та чи інша група перебуває на тій чи іншій стадії є дуже різним і це сильно залежить від природи самої групи та її завдань, від особистостей, які складають групу та від преференцій, що надаються членам групи у самій групі; від того, як довго члени групи працювали разом до того, як вони зібралися у групу; та від характерних лідерських якостей безпосередньо у групі. Групи перебувають на відповідній стадії розвитку до того часу, поки вони не завершать відповідний конкретний зміст діяльності і не опрацюють цілі. Якщо група не може впоратись з відповідними питаннями та не може дати ладу застереженням, то тоді у групі будуть домінувати апатія або конфлікти і це буде заважати групі виконати конкретне завдання.

В умовах семінару знання про процес становлення групи може стати у нагоді і допомогти (фасилітація) процесу навчання. Учасники вчаться найкращим чином тоді, коли вони працюють у групі, коли вони узгодили низку цілей та норм поведінки, коли вони довіряють один одному і можуть покластись один на одного під час виконання конкретних завдань та досягнення навчальних цілей. Оскільки у цих процесах тренер відіграє важливу роль, то розуміння ним стадій розвитку групи, їх ознак, спрямування та типів поведінки, характерних для кожної зі стадій, стає визначальним у досягненні навчальних цілей.

### **Стадія 1: Формування**

На стадії формування, коли члени групи починають встановлювати між собою зв'язки, та дізнаються про завдання, яке треба виконати, у центр уваги вони ставлять відданість справі та розуміння сутності завдання. Перш ніж вони вийдуть за межі цієї стадії, члени групи повинні зрозуміти та виявити відданість, зацікавленість у цілях, поставлених перед групою. Під час проходження цієї стадії, члени групи, як правило, очікують на керівництво та допомогу з боку тренера або фасилітатора. Члени групи також повинні відчувати, що їх приймають у групі, що вони відчують себе безпечно, перебуваючи у ній. Для того щоб досягти цього, у групі, вони збирають враження один про одного, шукаючи те, чим вони схожі або відрізняються один від одного.

Тренер може надати допомогу (фасилітація) групі на цьому етапі формування групи, чітко визначивши мету та, надаючи допомогу (фасилітація) членам групи у спілкуванні. Дуже важливо сформувати зручне оточення, у якому учасники б відчували себе безпечно і могли вільно висловлюватись, і – бути самим собою. На цій стадії важливо, щоб усе було якомога простішим, щоб уникнути протиріч. Криголами, які допомагають людям краще дізнатись один про одного, і які уникають серйозних тем, або емоцій, можуть допомогти пом'якшити стосунки у групах. Для цієї стадії розвитку групи є прийнятними такі види практичних занять, які допомагають налагодити стосунки, які заохочують до спілкування, та дозволяють людям краще дізнатися про їх сильні та слабкі сторони, їх уподобання; дізнатися про те, що їм не подобається, про їх цілі та плани на майбутнє, про те, чому б вони хотіли навчитися тощо. Встановлення основних правил та норм може допомогти учасникам зрозуміти те, чого можна очікувати, коли завдання буде виконано, та чого можна очікувати один від одного.

### **Стадія 2: Боротьба**

Для наступної стадії, яку Такмен називає „боротьба“, характерними ознаками є наявність конфліктів та непорозумінь. Конфліктів уникнути неможливо, оскільки вони є результатом того, що група робить спробу організуватися для виконання завдання а окремі особи намагаються збалансувати свої власні інтереси з інтересами інших членів групи. Виникають питання, пов'язані з розподілом відповідальності, лідерством, структурою та тим, хто має більше право голосу. Для того

щоб успішно пройти цю стадію, члени групи повинні визнати наявність таких питань, відкрито з'ясувати те, що їх відрізняє один від одного, та виявити повагу до думки, що може відрізнятися від їх власної.

Незалежно від того, чи конфлікти мають відкритий, або прихований характер, вони завжди присутні у будь-якій групі. Члени групи можуть увійти у відкрите протистояння та ворожнечу, або вони можуть похмуро сердитись один на одного. Деякі члени групи можуть повністю замкнутись у собі і мовчати, в той час, як інші починають спробувати домінувати над ними. Оскільки більшість людей почуває себе незручно у конфліктних ситуаціях, групи часто намагаються ігнорувати будь-які питання, які не так просто вирішити. Єдиний шлях, яким група може скористатися для того, щоб перейти до наступної стадії, це – відкрито вирішити всі протиріччя або конфлікти.

На стадії боротьби тренери можуть надати учасникам допомогу (фасилітація), запропонувавши їм відкрито висловити свої думки навіть, якщо вони відрізняються від думок інших членів команди. Тренер перебирає на себе роль фасилітатора, допомагаючи учасникам прислухатись один до одного і вирішувати питання, пов'язані з різними поглядами. Тренер повинен намагатись створити таку культуру взаємних стосунків, за якої усі проблеми обговорюються відкрито і помилки розглядаються як навчальний досвід та як можливий шлях до вдосконалення. Тренер повинен уникати ситуацій, при яких він займає позицію тієї чи іншої сторони, особливо, коли він або вона надає підтримку окремим особам та підсилює зацікавленість групи у більшій ефективності своєї роботи. Інколи є сенс знову звернути увагу на цілі та завдання, поставлені перед групою, та нагадати учасникам про те, чого вони хочуть досягти, як *група*.

Моделюючи ефективний тип поведінки, спрямований на вирішення конфліктів, тренер допомагає групі сформулювати неофіційні рекомендації щодо вирішення конфліктів. Інколи, групі знадобляться більш формалізовані рекомендації для того, щоб успішно впоратись з розбіжностями у точках зору на те чи інше питання. Такі рекомендації, наприклад, можуть включати: голосування з ключових положень і прийняття за основу таке бажання, яке висловлює більшість; визначення того, що перш ніж буде зроблений будь-який оціночний коментар, або дана будь-яка відповідь, кожна особа має право висловити свою точку зору тощо. Такі формальні рекомендації щодо вирішення конфліктів, як правило, не потрібні під час проведення семінарів у стандартних, традиційних умовах, але вони можуть знадобитись коли тренер працює з групою людей, які працюють в одній організації, і де учасники *повинні* працювати разом для того, щоб виконати ту чи іншу роботу.

### Стадія 3: Нормування

Такмен визначає, що на стадії нормування характерними ознаками групи є те, що між особистісні стосунки у групі набувають ознак співпраці, кооперації. Для того щоб успішно пройти цю стадію, члени групи повинні визнати наявність розбіжностей і продемонструвати повагу до того, що відрізняє одну особу від іншої. Члени групи повинні виявити бажання змінити свої упередження, які сформувались до початку роботи у групі, і змінити свої ідеї та точку зору на підставі фактів, що були представлені іншими членами групи. Члени групи повинні визнати один одного рівними і поділити між собою лідерство у групі.

Характерною ознакою стадії 3 є те, що члени групи визнають той внесок, що зробив у роботу групи кожен із її учасників; усі члени групи залучаються до прийняття рішень та виявляють взаємну повагу. Зазвичай, ті члени групи, у яких були напружені стосунки під час стадії боротьби, зараз будуть уважно прислухатись до думки один одного, щоб переконатись, що вони розглянули усі фактори. У людей може виникнути відчуття катарсису від того, що їм вдалось вирішити міжособистісні конфлікти.

Тренер може сприяти роботі групи, надавши допомогу у тому, щоб розвести по різні боки ті кліки, що сформувались між учасниками групи, та вибудувати систему стосунків на основі довіри, що є вирішальною складовою процесу злиття, об'єднання групи. Це можна зробити, заохочуючи більш вільний перебіг інформації між учасниками, спонукаючи їх до того, щоб вони поділились своїми відчуттями та ідеями, прислуховуючись до інших та збираючи альтернативні думки і надаючи зворотну реакцію, та вивчаючи інші можливості та альтернативні шляхи виконання конкретного завдання. Під час перебування на цій стадії, група більш спроможна самостійно вирішувати проблеми, та приймати рішення, а найкращий спосіб того, як тренер може допомогти у цей час

групі, це – дати можливість групі самостійно йти своїм шляхом. Винагорода за досягнення та за ризик, відзначення успіху, може бути корисним для того, щоб допомогти групі у подальшій роботі злитися, об'єднатися та виявити свою незалежність.

#### **Стадія 4: Діяльність**

На стадії діяльності групи працюють на найвищому рівні своєї потужності. Під час цієї стадії люди з однаковою легкістю можуть працювати індивідуально, у підгрупах або як цілісна група. Кожен окремий член групи набуває впевненості у своїх силах, у нього відпадає необхідність отримувати схвалення усієї групи. Моральні цінності групи та відданість справі на високому рівні. Групи виявляють здатність до виконання завдання та до виявлення відчуття гордості за зроблену роботу. Оскільки члени групи з одного боку, вносять на розгляд свої ідеї, а з іншого – цінують думки інших, то вони здатні знайти оптимальний шлях вирішення тієї або іншої проблеми.

Група функціонує добре, а щодо тренера, то йому важливо надавати допомогу (фасилітація) групі, щоб вона діяла незалежно. Разом із тим, тренер може надавати допомогу окремим членам групи та цілій групі, з метою підсилення їх умінь та здатності вирішувати питання та заохочуючи й винагороджуючи інноваційні ідеї та готовність ризикувати.

#### **Стадія 5: Завершення**

Фінальна стадія, яку визначив Такмен, це – завершення. На цій стадії відбувається припинення демонстрації того типу поведінки, який зорієнтований на виконання завдання; та розпад зв'язків. Ця стадія може бути важкою для окремих людей, тому стадія завершення має особливе значення. Невдале проходження стадії завершення може висмоктати ентузіазм членів групи, а це, у свою чергу, нанесе шкоду навчальному процесу, який вже відбувся.

В умовах проведення тренінгу, завершальне практичне заняття, на якому робиться визнання зусиль, докладених групою та дається винагорода, може бути хорошим заключним етапом. Завершення, на якому висловлюється висока оцінка участі у семінарі та на якому члени групи можуть персонально сказати один одному „до побачення“, може бути хорошим засобом фасилітації на цій фінальній стадії розвитку групи.