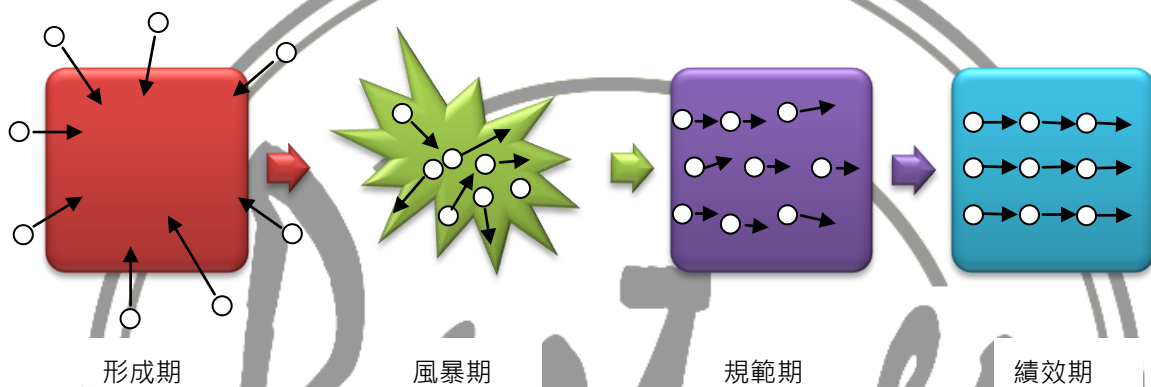


第五節、團隊發展的四個階段 (Stages of Team Development)

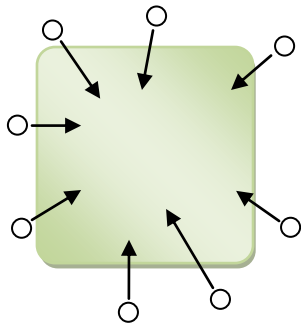
人和人聚在一起成為一群人，再從一群人變成團隊，然後團隊從彼此不熟悉到最後展現出高績效的運作。這是每一個高績效團隊的形成過程，這個過程當中會經歷一些階段，在學理上 1965 年學者 Bruce Tuckman 把它分為四階段，在 1977 年加入第五個階段，也有人分為六階段、八階段，這裡我們採取的是 1965 年 Bruce Tuckman 最先提出的四階段分別為形成期(Forming)、風暴期(Storming)、規範期(Norming)、績效期 (Performing) 來做說明。

從數學向量及物理學來解釋團隊發展的四個階段



團隊裡面人際關係的互動，每個人就像數學裡面的向量或者物理學上的熱粒子一樣，有能量的大小和方向。當把一群人放在一起，就好像把一群有個自方向和能量大小的粒子放進一個空間裡面，(形成期)，然後當粒子和粒子開始接觸，由於方向不一樣就會開始連續撞擊 (風暴期)，撞擊之後每個粒子的方向和能量就會被改變，隨著撞擊漸漸的減緩，所有的粒子就會出現一個大的方向或者漸漸的停止 (規範期)，最後所有的粒子會朝同一方向施展他的能量 (績效期)，或全部停止。

團隊裡面人的互動和這些粒子雖不相同，但是相似度還是很高的。如同粒子有能量大小和方向一樣，每個人也都有自己的價值觀和想法 (方向)，也有各種能力和影響力 (能量)，因為每個人的價值觀不同，當要他們在同一個團隊裡做事時 (將粒子放進同一個空間裡面)，自然就會產生觀念上和事情做法不同的衝突，這些衝突需要經過磨合、溝通、協調、妥協後，逐漸取得共識和彼此的互動方式，最後才會形成目標一致、齊心齊力的高績效團隊。當然也有可能像粒子一樣，撞擊過後變成停止，很多團隊經過風暴期變成沒有風暴但是也沒有動力，這時候引導者或領導者給予能量 (鼓勵、需求的滿足、授權、、、、) 就很重要，給予動能團隊才會動起來，持續發展下去。所以每個階段，引導者 (課程中) 或領導者 (工作上) 要扮演什麼角色就很重要。



形成期

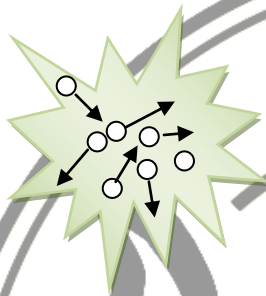
形成期

每個個體的狀況：

1. 對於一切人事物陌生，處於探詢的狀態
2. 對於自己和團隊目標不明確
3. 尋找自己在團隊當中的定位

團隊互動的狀況：

1. 彼此不熟悉，處於了解階段
2. 各自完成分內的工作，不透過團隊協助



風暴期

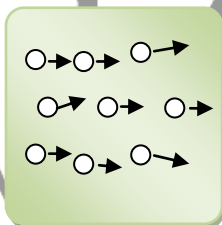
風暴期：

每個個體的狀況：

1. 尋找自己的目標
2. 有自己的想法，用自己的角度去處理事情
3. 開始發揮影響力，去影響別人或被影響

團隊互動的狀況：

1. 開始形成小團體
2. 團隊具備基本的合作分工能力，可以處理簡單的任務



規範期

規範期：

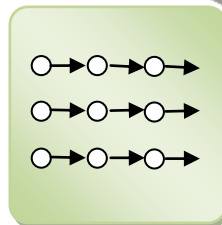
每個個體的狀況：

1. 瞭解組織、團隊目標，以領導者或制度為中心
2. 接受別人的想法和意見，願意調整改變
3. 自動自發，會扮演好自己在團隊裡的角色

團隊互動的狀況：

1. 彼此間懂得互助合作，完成各種任務
2. 團隊間開始形成默契，瞭解每個人的價值和定位

績效期：(或翻譯為成熟期)



績效期

每個個體的狀況：

1. 認同團隊目標、有自己的理想，並以目標為中心
2. 尋求進一步的成長和改變
3. 主動協助夥伴的需求，互相扶持

團隊互動的狀況：

1. 具備良好的互動模式和工作技巧
2. 有良好的團隊氣氛，不分彼此互相支援、補位

團隊發展階段的發展流程

一般來說，團隊的發展是從形成期→風暴期→規範期→績效展現期。但是，這是順利的發展過程。事實上，不管團隊處在何種階段，團隊遇到下面的狀況都可能回到前面任何一個階段：

- 成員增減：有成員離開或者新成員的加入
- 目標達成：團隊目標或個人目標已經達成
- 目標的增變：挑戰難度的降低或提高
- 擁有資源的耗盡：時間已經不夠，或者其他資源不夠接下來的時間裡面使用
- 環境的改變：團隊運作的環境與先前不同

所以遇到上述狀況的時候，要特別注意團隊的狀況。

四個階段裡引導者該扮演的角色

為什麼我們要了解團隊發展的四個階段？其實是因為每個階段的團隊狀況不同，身為引導者的角色扮演就會有所不同，因此了解四個階段當中的團隊狀況，引導者才能判斷目前團隊是處於哪個階段，並且以適當的角色來和學員互動。

四個階段引導者及領導者應該扮演的角色：

形成期—推動者、教導者

風暴期—促進對話者、釐清誤會者

規範期—補位者、資源提供者

績效期—鼓勵稱讚者、激勵者、機會創造者

引導者容易錯亂的角色扮演

比方說，鼓勵、稱讚的角色

規範期的補位者和形成期的教導者也是容易混淆的角色

在規範期或者績效期，扮演溝通協調者或者教導者的角色

所以，團隊的狀況如何？你扮演的角色會對團隊產生何種影響？

這是引導者要選擇角色扮演時，最重要的兩個思考。

團隊發展階段在體驗教育中的應用

體驗教育中，當我們了解到團隊處於何種階段時，我們可以做什麼？

形成期：

活動的選擇，_____活動為主。

透過活動的呈現及*自我表達的方式*，使學員可以了解彼此的價值觀和差異。

風暴期：

活動的選擇，_____活動來進行。

活動的選擇，或者可以選擇少言語但是需要全員共同參與達成的活動。

讓學員在活動中去*發現彼此的價值*，透過真實、內在的對話去談談彼此。

規範期：

活動的選擇，_____的活動項目。

通常團隊溝通、問題解決、團隊信任、等的主題都在這個階段討論比較多。

討論*團隊如何互動*，以及面對任務處理過程中的各種主題。

績效期：

活動的選擇，_____的活動為主。

創造團隊高峰經驗，讓學員討論這經驗的價值以及如何被創造出來。

協助學員記住這美好的經驗，作為未來面對其他挑戰的信心來源

