**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное агентство железнодорожного транспорта

**САМАРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

Кафедра инженерной педагогики

и культуры делового общения

**РЕФЕРАТ**

**на тему**

**Команда. Формирование команды**

Выполнил:

студент 3 курса

ОПУ гр 141

Соколов А.А.

Самара 2007

**АННОТАЦИЯ**

команда управление

Данная работа написана на тему «Команда. Формирование команды». В работе рассмотрены следующие вопросы

1) Основные принципы формирования команд

2) Основные принципы по которым распадаются команды

3)Основные показатели и свойства команды

4) Процессы и этапы командообразования

5) Функции управления командой

6)Функции руководителя команды

7) Создание благоприятного климата в команде

8) Разрешение конфликтов и вопросов в команде

9) Консультирование членов команды

10) Правильный подбор состава команды

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**1. ГРУППА ЕЩЕ НЕ КОМАНДА**

1.1 Основные принципы по которым распадается команда

1.2 Основные принципы и показатели команды

1.3 Основные причины неработоспособности групп и команд на производстве и методы их устранения

**2. ПРОЦЕССЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

2.1 Этапы командообразования

**3. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ**

3.1 Функции руководителя команды

3.2 Создание благоприятного климата в команде

3.3 Консультирование членов команды

3.4 Разрешение конфликтов в команде

3.5 Правильный состав команды

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

**ВВЕДЕНИЕ**

При выполнении какой-либо работы возможности одного человека ограничены. Двое и, тем более, группа сотрудников могут больше. Теоретически, чем многочисленнее группа, тем больше она способна сделать. Но с другой стороны, участникам больших групп сложнее взаимодействовать при выполнении поставленных задач. Именно здесь возникает вопрос об эффективности работы группы. Поэтому для решения сложных задач в бизнесе и на современном производстве создаются команды, то есть группы, способные работать эффективно.

**1. ГРУППА ЕЩЕ НЕ КОМАНДА**

При выполнении какой-либо работы возможности одного человека ограничены. Двое и, тем более, группа сотрудников могут больше. Теоретически, чем многочисленнее группа, тем больше она способна сделать. Но с другой стороны, участникам больших групп сложнее взаимодействовать при выполнении поставленных задач. Именно здесь возникает вопрос об эффективности работы группы. Поэтому для решения сложных задач создаются команды, то есть группы, способные работать эффективно. Уже многие убедились на своем опыте, что работа в группе может быть мучительной и малоплодотворной. Напряженная работа и недостаточный успех нередко ведут к тому, что группа распадается еще до того, как использованы все шансы для развития производительной команды. Пример: собирается проектная группа На одном предприятии руководство решает поручить группе сотрудников разработку предложения по улучшению коммуникации и согласования работ между различными отделами. Отделы закупки, производства, маркетинга и сбыта, юридический отдел и отдел кадров, отдел организации и электронной переработки данных, бухгалтерия и отдел контроллинга должны выделить по одному сотруднику или сотруднице в группу, которая будет выполнять этот проект. После трех безрезультатных заседаний с острыми дебатами по повестке дня, борьбой между отделами за больший учет их специфики и пустыми спорами руководитель проекта задается вопросом: что же было сделано неверно?

**1.1 Основные причины, по которым распадаются команды**

1) члены группы отстаивают интересы своих отделов, а не интересы проектной группы;

2) несмотря на многочисленные усилия, не удалось найти ясную общую цель проекта. Отдельные члены группы преследуют собственные цели;

3)некоторые члены группы воспринимают участие в ней как дополнительную нагрузку. Они доказывают, что их основные задачи важнее и что они могли бы понадобиться и в других группах;

4) согласованные сроки и договоренности соблюдаются не всеми. Некоторые участники опаздывают или уходят немного раньше и выполняют свои задачи лишь частично (или совсем не выполняют);

5) между некоторыми членами группы ведется открытая или скрытая конкурентная борьба;

6) между участниками отсутствует доверие. Никто не разговаривает открыто с другими членами группы;

7) участники нетерпимы по отношению к группе.

**1.2 Основные принципы и показатели команды**

Все это свидетельствует о необходимости превратить собранную с миру по нитке группу в квалифицированную и эффективную команду. В высокоэффективной группе—команде должны соблюдаться следующие условия:

1) интересы группы должны быть гармонизированны;

2) сформулированные руководителем ясные и согласованные со всеми участниками цели работы команды;

3) в работе в этой команде должен быть приоритетный характер по сравнению со всеми остальными обязательствами;

4)руководитель должен повышать обязательность соблюдения сроков и выполнения работ;

5) отсутствие конкурентной борьбы внутри группы;

6) улучшено внутригрупповое общение;

7) повышена лояльность к группе.

Тем самым мы были определены основные признаки, по которым можно отличить успешную команду от едва развитой и малопродуктивной группы. Итак, на пути от группы к высокопроизводительной команде прежде всего важно:

-ориентированное на цель сотрудничество, с обязательными организационными договоренностями;

-создание в команде доверия и лояльности.

Это важнейшие предпосылки для достижения командой успеха. Но для благополучия или неблагополучия команды решающее значение в конечном счете имеет потенциал знаний и умений, которые привносят в команду ее члены, чтобы выбраться из кризисной ситуации. Если имеются следующие предпосылки:

-организация (цели и обязательный для всех порядок);

-квалификация (знания и умения);

-кооперация (доверие и лояльность),

Налицо нужный синергетический потенциал для возникновения успешной команды. Производительность отдельных членов команды не просто складывается: благодаря синергетическим процессам она возрастает в геометрической прогрессии. В силу этого становятся возможными максимальные результаты.

**1.3 Основные причины неработоспособности групп и команд на производстве**

Вернемся к понятию эффективности команды, которая определяется качеством взаимодействия ее участников. И рассмотрим, чем это качество определяется. Для этого определим систему измерения. На вопрос, какие затраты являются наиболее значимыми, практически в любой фирме, ответят, что это затраты, необходимые для поддержания производственной деятельности предприятия. Эти затраты, назовем их производственными, фирма несет реально, так как тратит денежные средства.

Таким образом, в координатах такого подхода (назовем его, соответственно, производственным) все внимание сосредоточенно только на реальных, значимых, производственных затратах. А если два отдела между собой никак не могут договориться, и работа "не клеится"? Это ничего не стоит, так как такой статьи затрат нет, и денег фирма не платит. А значит, в данной системе координат общение сотрудников в процессе их взаимодействия происходит бесплатно. И это - аксиома, на которой базируется данная система. А любая система верна, пока не нарушается аксиоматика, на которой она построена. Следовательно, не нарушая аксиом, в данной системе задачу не решить. Поэтому используем другой подход, который назовем трансакционным.

Трансакция – взаимодействие. Трансакционная система координат покоится на постулате, что в процессе взаимодействия сотрудников возникают издержки, которые называются трансакционными. Эти издержки могут быть больше или меньше, в зависимости от качества взаимодействия участвующих в трансакции сотрудников. Становится понятно, зачем нужны тренинги – с их помощью фирма борется с трансакционными издержками. Мы тренируем команду, отлаживая взаимодействия ее участников, что означает снижение трансакционных затрат, т.е. повышение эффективности.

Трансакционные издержки в зависимости от области возникновения делят на 2 большие группы:

1) внутренние трансакционные издержки - это финансовые потери, которые несет компания в результате некачественного взаимодействия ее учредителей, менеджеров, сотрудников между собой;

2) внешние трансакционные издержки – это финансовые потери компании из-за некачественного взаимодействия с окружающим миром – с покупателями, поставщиками, партнерами, и другими контрагентами.

Что означает выражение "завод стоит"? Это значит, что сумма внутренних и внешних трансакционных издержек "зашкалила" за некую величину, критическую для данного предприятия, т.е., показывает полную неэффективность его команды. Интересно понять, почему так происходит. Для этого воспользуемся технологией нейролингвистического программирования, и введем понятия "карты" и "территории".

Карта – ментальная (умственная, мыслительная) модель, которая описывает территорию - объективную реальность. Мир, в котором мы существуем – это территория, а представление о нем – карта. Полная аналогия с топографией.

При принятии решений люди и компании руководствуются не объективной реальностью, а своими представлениями о ней, т.е. картами. Но поскольку "карты" создаются не в едином для всех картографическом центре, а каждым человеком самостоятельно, то они у всех разные, несмотря на то, что "территория" одна.

Это отражено в следующих аксиомах:

1) "Карта" всегда отличается от "территории", которую она описывает: "Карта не равна "Территория"

2) У каждого человека (компании) своя карта, отличающаяся от карты другого человека (компании): "Карта 1" не равна "Карта 2"

Это и является причиной возникновения трансакционных издержек. Каждый участник команды по разному представляет себе территорию, на которой им всем предстоит действовать, что порождает различие в представлениях о том, что и как нужно будет делать. Значит, чтобы команда стала эффективной, надо снизить трансакционные издержки, возникающие из-за различия карт участников. А для этого карты необходимо сблизить, как бы привести к общему знаменателю. Отсюда предметная область тренинга по формированию эффективной команды – ментальные модели (карты), а общая задача – научить участников "приводить" свои карты к общему знаменателю.

Для того чтобы понять, как это происходит, разберем один из элементов ментальной модели (карты) человека, а именно, систему нейрологических уровней. Личность человека в своей мыслительной деятельности в разные моменты времени находится на разных логических уровнях. Всего их шесть. Самый нижний, первый – уровень окружения личности, отвечает на вопросы "Что? Где? Когда?" Поднимаясь на уровень выше, мы попадем на уровень действий личности, где отвечают на вопрос "Что делать?" Третий уровень – уровень способностей и умений личности, т.е. на этом уровне отвечают на вопрос "Как?" Четвертый уровень – уровень ценностей, на нем личность определяет, что для нее является значимым, ценным, т.е., мотивы своего поведения, и отвечает на вопрос "Почему?" Пятый уровень – это уровень идентификации личности, когда определяется, кем себя человек чувствует, или считает, и отвечает на вопрос "Кто?" И последний, самый верхний уровень, уровень миссии, определяет предназначение личности в какой-либо надсистеме более высокого порядка, например, в семье, профессиональной деятельности, дружеской компании и дает ответ вопрос "Какая миссия (предназначение)".

Общаясь между собой, люди, как участники взаимодействия, сами того не замечая, могут находиться на разных уровнях, что является первым различием в их картах. Тогда как иерархия логических уровней не случайна – она базируется на следующей закономерности, которая была подмечена еще в древности, но широко используется сегодня – верхние логические уровни управляют нижними логическими уровнями. Прослеживается четкая зависимость между тем, что у человека на верхних логических уровнях – кем себя считает личность, каким видит свое предназначение, и какими мотивами руководствуется, и тем, какими будут его действия, а, соответственно, и окружение.

Например, если у человека есть такой принцип, как честность (четвертый уровень – мотивов и ценностей), то соответственно, это определит его поведение на уровне действий - такой человек не будет обманывать (второй логический уровень). А если человек на четвертом уровне "не живет" - мы говорим "беспринципный", то понятно, каких действий от него следует ожидать. Если лидер авторитарного типа, то мнение подчиненных его интересует мало, а если демократического склада, то в своей деятельности он обязательно будет учитывать их мнение.

Это что касается уровня ценностей. Посмотрим, как работает уровень идентификации. Такие признаки, как религиозная или национальная принадлежность, "свои" и "чужие", "местные" и "отдыхающие" "мы" и "они", является идентификацией личности (или группы лиц). И определяет характер их поведения. Если сотрудник себя ощущает членом исключительно "своего" отдела, то ему нет дела до проблем "чужого" отдела. А когда будет дело? А когда появится новая идентификация "мы, сотрудники фирмы", или "мы, члены одной команды". Тогда и характер действий изменится. Мы можем сколько угодно тренировать их, отлаживая взаимодействие на втором логическом уровне, а у них разная идентификация, и на работе их действия опять примут противоречивый, не согласующийся характер.

И самый мощный по своему воздействию уровень – миссия личности или какой-либо группы. Какой – определяется идентификацией. Миссия группы болельщиков "Зенита" – поддерживать "свою" команду и через давление на болельщиков "чужой" команды лишать противника силы и поддержки. Отсюда и вытекает состав и характер действий данной группы. Точно также миссия "работает", если она есть у команды, или фирмы. Почему в свое время "провалилась" теория управления фирмой, которая трактовала сотрудников и их взаимодействие, как "винтики и шестеренки"? Потому, что личность имеет внутреннюю энергию, и ее действия определяется не только тем, что она в процессе работы с кем-то входит, как шестеренка, в "зацепление". Эффективно управлять фирмой на уровне действий, особенно если фирма становится большой, невозможно.

**2. ПРОЦЕССЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Группы могут превратиться в высокопроизводительные команды, если они на каждом этапе развития повышают свой потенциал в области организации, квалификации и кооперации. Так группы становятся командами. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

**2.1 Этапы командообразования**

Под командообразованием понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Можно выделить несколько этапов развития команды.

1. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов

группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. Кооперация. На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» и «комбинат».

4. Нормирование деятельности. Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, растает значение отношений «я — ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. Функционирование. С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений, конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры

Формирование и развитие команды чаще всего происходят одновременно. Подбирая команду из различных личностей с разными способностями и задачами, руководитель намечает направления дальнейшего ее развития. Правда, редко, но бывает некий час икс, когда можно по велению сердца выбрать сотрудников из большого числа кандидатов и распределить между ними обязанности. Обычно, когда руководитель создает команду, то вынужден исходить из данностей: существующие группы, четко распределенные роли и задачи. Следовало бы рассмотреть и некоторых альтернативных кандидатов.

**3. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ**

У команд есть заказчики, например руководители отделов, отделений или групп, которые, как правило, несут ответственность за руководство командой, в том числе и дисциплинарную. Все чаще руководители берут на себя задачи коучинга, т.е. задачи формирования и развития команды.

Но если общее руководство командой осуществляется за ее пределами, то зачем нужен еще и руководитель команды и каковы его обязанности? Практика показывает: даже высокоразвитые команды, работающие в тесной кооперации, не могут обойтись без руководителя. Если каждый в команде чувствует себя ответственным за все, а работа не разделена на отдельные задачи и не распределена по способностям, команда становится непродуктивной.

**3.1 Функции руководителя команды**

Следовательно, как для развитых команд, так и для находящихся в самом начале развития, совершенно необходимо найти подходящего руководителя — первого среди равных.

Руководитель команды должен:

-координировать команду;

-быть модератором, т.е. уметь создать благоприятный климат в команде;

-помогать членам команды советами;

-разрешать конфликты;

-докладывать о результатах;

-представлять команду за ее пределами;

-вести переговоры в интересах команды. Координирование команды

Важнейшая задача руководителя команды—забота о том чтобы работа в команде и сотрудничество с другими лицами, командами и организациями протекали как можно более эффективно. Внутри команды это означает;

-выработать и согласовать цели команды;

-сделать прозрачным и постоянно улучшать разделение труда в команде;

-заботиться о соблюдении сроков;

-проводить согласование с другими подразделениями фирмы.

Для того чтобы другие члены команды не забивали себе головы этими проблемами и могли спокойно выполнять собственно командную работу, задачу координирования должен взять на себя один член команды — вежливый, но непреклонный, обладающий организационным талантом и умеющий руководить, не подавляя команду.

**3.2 Создание благоприятного климата в команде**

Команда функционирует не по иерархическому принципу и тем более не по модели «приказ — исполнение». Решения в команде должны приниматься в консенсусе, иначе существует опасность, что команда скоро распадется. При этом невозможно переоценить роль модератора. В качестве «помощника при разговорах» последний заботится о том, чтобы:

-никто не был «вне игры», и все имели возможность высказать свое мнение;

-аргументы были продуманными и взвешенными;

-различия и совпадения взглядов были ясными и отчетливыми;

-проблемы общения в команде распознавались и устранялись;

-в запутанных ситуациях тема переносилась или передавалась группе;

-были обеспечены промежуточные результаты;

-конечный результат был документально оформлен и подготовлен для дальнейшей обработки.

Эта задача требует совершенно определенных способностей, следовательно руководитель должен обладать навыками:

-уметь временно исключить себя самого из деловой дискуссии и сосредоточиться на самом процессе;

-способным ли он к «метакоммуникации», т.е. умееть правильно подходить к проблемам отношений и взаимопонимания и разрешать их;

-поддержать процесс создания благоприятного климата с помощью наглядных средств (перекидных таблиц, карточного опроса на фланеле-графе и т.п.)?

**3.3 Консультирование членов команды**

Любой член команды должен всегда иметь возможность обратиться к ее руководителю, если у него возникает желание обсудить какую-либо тему не со всей командой. Например, он хочет поговорить о том, как решить деловую проблему, как лучше подойти к определенному заданию или как ему представляется его роль в команде и как она видится остальным. Итак, необходимо консультирование на различных уровнях. Если речь идет о профессиональных вопросах, руководитель команды может поделиться своим ноу-хау или показать пути приобретения необходимых знаний. Следовательно, руководитель команды сам должен обладать огромными знаниями по специальности, чтобы чле- ны команды признали его руководителем. Если речь идет о методологических вопросах, т.е. как нужно разрабатывать проблему, требуется помощь руководителя команды, чтобы обсудить с партнером по команде все возможности и взвесить альтернативы. Для это, го руководителю нужно владеть обширными знаниями методики труда и работы над проектом и знаниями специфических методов данной узкой специализации, например знать, как используются различные методы статистики. Если речь идет о проблемах отношений в команде, руководитель последней должен, прежде всего, внимательно слушать и задавать вопросы, чтобы понять точку зрения коллеги. Ему нужно сразу выяснить, может ли он решить проблему сам или надо привлечь всю команду. Здесь необходимы тонкая интуиция и способность к сопереживанию. Во-первых, руководитель должен в ходе неформального и «неначальственного» разговора выслушать и расспросить собеседника и с пониманием отнестись к его эмоциональному состоянию. Ни в коем ; случае нельзя давать оценку высказываниям партнера, отмахиваться от них или подвергать их сомнению. Также не следует предлагать скороспелые решения. Во-вторых, после того как проблема достаточно прояснилась, руководитель должен вполне директивно настаивать на ее решении — последнее должен принять или данный член команды, или вся команда.

**3.4 Разрешение конфликтов в команде**

Работа команды и ее развитие никогда не проходят без конфликтов и осложнений. На отдельных этапах развития команды возникают типичные конфликты, которые, словно вехи, отмечают прохождение того или иного этапа развития. В большинстве случаев типичные конфликты возникают как на деловом уровне, так и на уровне отношений. . На деловом уровне их наличие объясняется тем, что члены команды:

-не понимают общие цели;

-преследуют цели, противоречащие друг другу или конкурирующие друг с другом;

-не могут прийти к единому мнению о сроках и методах работы.

На уровне отношений возникновение конфликтов связано с тем, что:

-еще не ясно распределение ролей;

-еще не налажены отношения между руководителем команды и самой командой;

-между партнерами по команде происходят «химические процессы», пока еще не приведшие к какому-либо результату.

Правда, на практике динамичные процессы в команде в большинстве случаев не удается так легко разделить на деловые или эмоциональные конфликты. За якобы деловым спором чаще всего скрываются позиционные бои и «бои местного значения». Причиной напряженных отношений может быть бросающееся в глаза соревнование двух членов команды, выясняющих, кто из них лучше разбирается в каком-то профессиональном вопросе, поэтому следует обращайть внимание на мелкие сигналы и старайтесь понять истинную причину конфликта. Если с конфликтами справляются продуктивно, то группа делает еще один шаг на пути к созданию успешной команды.

**3.5 Правильный состав команды**

Важная предпосылка для превращения команды в высокопроизводительный коллектив — ее состав. При отборе членов команды надо учитывать три фактора:

-профессиональную квалификацию;

-личностные характеристики; •

-способность работать в команде.

Различия в требованиях к членам команды огромны. Профессиональные требования зависят от конкретной задачи той или иной команды, поэтому до начала формирования команды следует составить список требований, связанных с конкретной задачей. Таким образом Вы создадите себе базу для сравнения способностей отдельных членов команды с необходимыми профессиональными знаниями и сможете определить, требуется ли данной команде профессиональное развитие.

При подборе команды следует обращать внимание на то, чтобы по возможности все ее члены соответствовали одному и тому же профессиональному уровню. Но как раз в начале развития команды это встречается редко. Тогда особые надежды надо связывать с теми ее членами, которые, хотя еще и не полностью реализовали свои возможности, но отличаются высокой мотивацией и готовностью учиться, потому что развитие команды — это еще и процесс обучения.

Способность работать в команде — как предпосылка, так и результат развития команды. Это звучит парадоксально. Но без базовой способности сотрудничать с другими членами команды, ориентируясь на результат, ничего не получится. Значит, при формировании команды надо в первую очередь выдвигать требование к способности работать в ней. Затем необходимы как критическая самооценка кандидата, так и определение, хочет ли и может ли данный кандидат отвечать этому требованию и в какой степени.

Тот, кто сам о себе знает, что он не отвечает или не хочет отвечать этим требованиям, должен отказаться от работы в команде. Попытки оказать давление или уговорить кого-то вопреки его убеждениям работать в команде неизбежно приведут к фрустрации с обеих сторон.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Группы могут превратиться в высокопроизводительные команды, если они на каждом этапе развития повышают свой потенциал в области организации, квалификации и кооперации. Так группы становятся командами. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Вольфан Крюгер. Taschen guide. Руководство командой. Омега-Л. Москва—2005.60с;

2. Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Издание 3-е—Ростов н/Д: Феникс, 2006.—512 с.