**Понятие команды**

Под командой понимается совокупность людей, которые:

* ощущают свою целостность;
* чувствуют свою обособленность от "остального мира";
* стремятся к достижению определенной цели, иногда осознанной, иногда нет.

Образование и развитие команд естественно и неизбежно, поскольку:

* руководители создают их для выполнения какой-либо работы (это могут быть проектные группы, производственные бригады, различные комитеты и коллегии), при этом цель, стоящая перед командой, может не всегда осознаваться ее членами;
* люди сами спонтанно формируют команды для защиты своих интересов (это могут быть профсоюзы, политические партии, лоббистские группы);
* люди могут удовлетворить многие свои потребности только в случае принадлежности к какой-либо команде (древний человек мог убить, а следовательно, и съесть мамонта, только с группой охотников; по темной улице люди предпочитают ходить компанией; в коллективе люди лучше обучаются).

Таким образом, принадлежность к команде помогает человеку:

* удовлетворить свои социальные потребности;
* сформировать себя как личность;
* получить помощь и поддержку при достижении своих собственных целей, которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации;
* получить возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды;
* получить право участвовать в совместной деятельности, приносящей определенную, не обязательно финансовую, выгоду.

Можно утверждать, что в основе создания команд лежат три базовые идеи.

1. Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами.

2. Члены команды взаимозависимы, они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей.

3. Члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

Влияние команды на мнения и поведение составляющих ее людей в настоящее время никем не оспаривается. Достаточно вспомнить эксперимент, проведенный Майклом Шерифом в 1936 г. и описанный им в работе "Психология групп". Он помещал людей в темную комнату и просил их сосредоточить свой взгляд на световом пятне на потолке. Затем людей просили сказать, в каком направлении перемещалось пятно, на какое расстояние оно переместилось, хотя на самом деле пятно оставалось неподвижным. Индивидуальные мнения были очень различны. После этого людей просили обсудить эту проблему между собой для выработки "правильного" решения. И общее мнение вырабатывалось достаточно быстро, хотя оно и противоречило первоначальным взглядам многих отдельных людей.

Еще более простым был эксперимент, проведенный Владимиром Михайловичем Бехтеревым и описанный им в работе "Коллективная рефлексология" в 1921 г. Бехтерев рассаживал несколько людей в комнате таким образом, чтобы они видели друг друга, и просил их рисовать штриховые линии на листе бумаги. В начале эксперимента каждый человек рисовал эти линии с присущей только ему частотой, но через некоторое время эта частота становилась единой для всей группы.

Команды могут быть как формальными, так и неформальными. Формальная команда - это команда, которая является частью формализованной структуры организации. Неформальной является команда, не входящая в состав формальной организационной структуры. Их могут возглавлять люди, вообще не имеющие формальной власти, но влияние этих команд на достижение целей организации может быть очень велико. Такие команды стремятся:

* быть небольшими;
* выработать свой собственный признак, который может быть отражен в названии, поведении, ритуалах.

Эффективность команды имеет две составляющие:

* степень реализации ее целей;
* удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к данной команде.

Среди множества факторов, определяющих эффективность команды, можно выделить параметры команды, внешнюю среду функционирования и мотивацию команды (см. рис. 1.5).

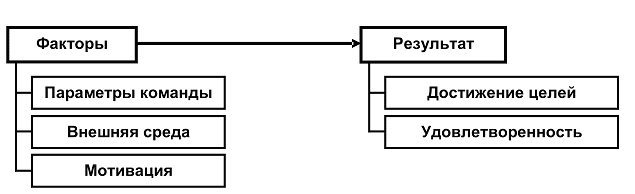


Рисунок 1.5. Факторы, определяющие эффективность команды

Таким образом, руководитель, формирующий команду должен в обязательном порядке учитывать:

* цели, стоящие перед командой;
* необходимые знания, умения, навыки и опыт привлекаемого персонала;
* психологические требования к будущим членам команды;
* время, в течение которого будет функционировать команда.

Все параметры команды можно разделить на две группы (см. рис. 1.6).



Рисунок 1.6. Параметры команды

1. Характеристики самой команды:

* + - композиция;
  + - структура;
  + - командные процессы.

2. Характеристики, определяющие положение человека в команде:

* + - ожидания команды в отношении данного человека;
  + - статус человека в команде;
  + - роль, исполняемая членом команды.

Композиция команды - это совокупность характеристик как самой команды, так и ее членов, важных с точки зрения команды как единого целого.

К таким характеристикам относятся:

* численность команды;
* ее возрастной, половой, национальный, социальный и другой состав.

Набор этих характеристик достаточно многообразен, и их выбор производится исходя из тех целей, которые ставит перед собой человек, который данную команду формирует или исследует. Но, в любом случае, численность команды - это важнейшая ее характеристика.

Очевидно, что чем более многочисленной является команда, тем большим количеством различных знаний и навыков она располагает. В то же время чем больше команда, тем меньше возможностей у каждого ее члена для участия в работе и влияния. Следовательно, численность команды - это компромисс между желаниями ее членов и ее возможными результатами. Исследования показывают, что наиболее эффективной является команда из 5-9 человек. При меньшем количестве между членами команды не возникает связей, которые позволяют членам команды чувствовать свое единство и обособленность от внешнего мира, а при большем возникают тенденции к распаду на подкоманды.

Структура команды

Структурировать любую команду можно по различным критериям, наиболее важными из которых являются:

* предпочтения, существующие в команде, - это позволяет говорить о структуре предпочтений;
* распределение власти в команде - это позволяет говорить о структуре власти;
* коммуникации, существующие в команде, - это позволяет говорить о структуре коммуникаций.

Структура предпочтений является отражением существующих между членами команды симпатий и антипатий. В структуру предпочтений входят:

* социометрические статусы членов команды;
* взаимность эмоциональных предпочтений членов команды;
* устойчивые группы межличностных предпочтений;
* система отвержений в команде.

Для построения структуры предпочтений может использоваться метод социометрии, которую можно проводить в двух формах: анонимной и открытой.

Анонимная форма располагает к большей откровенности, но многие параметры структуры остаются не определенными.

Анонимная форма социометрии команды, состоящей из n человек, представляется как последовательность выполнения следующих этапов.

Этап 1. Команде предлагается три вопроса.

1. Кто из членов команды поддержал бы Вас в трудную минуту жизни?

2. С кем из членов команды Вы предпочли бы выполнять совместную работу?

3. Кто из членов команды Вам наиболее симпатичен?

Этап 2. Каждый из членов команды ранжирует вопросы. Наиболее важный вопрос, который, по мнению члена команды, наиболее полно отражает его отношение к человеку, получает ранг, равный 3, менее важный вопрос - ранг, равный 2, еще менее важный - ранг, равный 1. В результате каждый i-й член команды определяет ранги rij (i = 1,n, j = 1,3). После этого определяются ранги вопросов:



По этим рангам можно сделать некоторые выводы о предпочтениях команды. Если наибольший ранг получил второй вопрос, то это может являться некоторым свидетельством того, что команда в большей степени ориентирована на работу. Если же наибольший ранг получил первый или третий вопрос, то это можно рассматривать как признак ориентации команды на взаимную поддержку, а не на результаты деятельности.

Этап 3. Каждый член группы анонимно называет членов группы, отвечая на предложенные вопросы. Результаты ответов могут быть представлены в виде трех (по количеству вопросов) матриц предпочтений, аналогичных матрице, представленной в таблице 1.4.

Таблица 1.4.



В этой матрице номер отвечающего - это не номер члена команды. Заполняется матрица знаками "+", которые ставятся в столбце с номером отвечающего напротив тех номеров членов команды, которых он выбрал, отвечая на вопрос. В результате каждый i-й член команды получает по каждому j-му вопросу балл bij, равный количеству плюсов, набранных им по этому вопросу.

Этап 4. Для каждого члена команды определяется его общий балл по формуле:



В зависимости от полученного балла всех членов команды можно разделить на четыре категории:

* "звезды", которые получили набольший балл (например 10 или 9 по 10-балльной шкале);
* "популярные", получившие несколько меньший балл (например 8, 7 или 6);
* "отвергаемые", балл которых относительно невысок (например 5, 4 или 3);
* "изгои", получившие наименьший балл (например 2, 1 или 0).

Названные категории и определяют социометрические статусы членов команды. Наибольшие сложности для руководителя могут создавать люди, имеющие статус "звезды", поскольку они могут претендовать на неформальное лидерство, и "изгои", поскольку у них, вероятнее всего, остается неудовлетворенной одна из важнейших потребностей, мотивирующих работу в команде, - потребность в причастности к общему делу.

Данное социометрическое исследование может быть усилено путем использования не только трех приведенных выше позитивных вопросов, но и негативных вопросов.

4. К кому из членов команды Вы не обратились бы в трудную минуту жизни?

5. С кем из членов команды Вы не хотели бы выполнять совместную работу?

6. Кто из членов команды Вам явно несимпатичен?

В этом случае определяются не только предпочтения, но и отрицания членов команды, каждый из которых характеризуется двумя баллами:

b , который набирается по позитивным вопросам,

b , который по аналогичной процедуре набирается по негативным вопросам.

Тогда

"звезды" - это те, у кого положительный балл существенно превосходит отрицательный;

"популярные" - те, у кого положительный балл не намного превосходит отрицательный;

"отвергаемые" - те, у кого отрицательный балл не намного превосходит положительный;

"изгои" - те, у кого отрицательный балл существенно превосходит положительный.

Остальные параметры структуры предпочтений при анонимном исследовании остаются не выясненными.

Открытая форма позволяет определить все параметры структуры предпочтений, но точность определения этих параметров может быть невысокой.

При открытом исследовании можно выяснять не только предпочтения членов команды, но и взаимность этих предпочтений, что также может нести важную информацию для руководителя. Например, если у какого-либо члена группы только один положительный выбор, но он является взаимным, то это значительно лучше, чем если его выбирают несколько человек, а сам он выбирает других, которые на него не обращают внимания.

Следствием взаимных предпочтений может являться наличие внутри команды мини-групп. Это может вносить в работу команды как положительные моменты (ощущение поддержки внутри мини-группы), так и отрицательные, если ценностные ориентации мини-группы не совпадают с ценностными ориентациями команды.

Знать систему признаков, по которым чаще всего происходят отвержения в команде, очень важно для руководителя. В этом случае он может пытаться влиять на команду или подбирать новых людей без данных признаков.

Структура власти - это взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и ее деятельность. Можно говорить о двух основных типах этого влияния, то есть о лидерстве и руководстве. Причем природа руководства - фиксированно-формальная, а природа лидерства - социально-психологическая.

Лидера в команде выявляют не столько его личные качества или их особое сочетание, а система целей, ценностей и норм, присущая команде. Именно на их основе выдвигается лидер, олицетворяющий ожидания и ценностные ориентации команды и являющийся их носителем, активным проводником в жизнь. За ним признается право вести команду за собой, быть последней инстанцией в оценке происходящих в ней событий.

Поскольку лидерство основано на решении тех или иных задач команды, то в соответствии с ними можно проводить и типологию лидерства (см. рис. 1.7). Поскольку эффективность команды определяется реализацией ее целей и удовлетворением людей от принадлежности к команде, то можно говорить об:

* инструментальной деятельности, направленной на достижение целей, и соответственно об инструментальном лидерстве, направленном на управление командой в процессе решения функциональных задач;
* экспрессивной деятельности, направленной на сплочение команды, ее развитие, и соответственно об экспрессивной лидерстве, направленном на обеспечение позитивного внутреннего климата команды и ее стабильности.



Рисунок 1.7. Виды командного лидерства

Поскольку лидер направляет свою деятельность на управление определенной сферой жизнедеятельности команды, то он почти всегда будет находиться в определенной оппозиции по отношению к тем членам команды, которые ориентированы на другую сферу жизнедеятельности. Так, инструментальный лидер будет вынужден идти на некоторые ухудшения отношений с теми членами команды, которые благоприятный внутренний климат ценят выше, чем достижение командных целей. Экспрессивный лидер, напротив, будет несколько конфликтовать с теми, кто ради интересов дела готов допустить ухудшение взаимоотношений в команде.

В реальной команде может существовать несколько лидеров, каждый из которых занимает свою нишу. Более того, в рамках двух названных типов возможна дифференциация. Так, в рамках инструментального лидерства можно выделить лидера-организатора, лидера-инициатора, лидера-эрудита и т.д., а в рамках экспрессивного лидерства можно выделить лидера эмоционального напряжения (обычно это социометрическая "звезда"), лидера душевного равновесия и т.д.

Руководитель действует на основе правовых полномочий и норм, присущих более широкой социальной общности, в которую входит команда. Но это не значит, что его деятельность лишена психологической нагрузки. Скорее, ее можно рассматривать в двух плоскостях:

* формально-правовой, когда руководитель выступает как связующее звено команды с внешним миром, постановщик задач, распределитель ресурсов и контролер;
* психологической, когда руководитель выступает как мотиватор команды, что сближает его с неформальным лидером, но не превращает в него.

Коммуникативная структура команды - это совокупность позиций членов команды в информационных потоках, связывающих их между собой и с внешним миром. Наиболее важными элементами коммуникативной структуры являются коммуникативный (информационный) центр команды и коммуникативная сеть.

Коммуникативный центр команды - это лицо, владеющее и хранящее наибольшее количество информации о жизнедеятельности группы. Владение информацией всегда повышает статус человека в группе, но вместе с тем информация из внешнего мира обычно направляется к члену команды, имеющему высокий статус.

Коммуникативная сеть может быть двух основных типов: централизованная и децентрализованная.

Централизованная сеть характеризуется тем, что коммуникативный центр выступает не только как хранитель информации, но и как регулятор основных коммуникативных потоков в команде, через него осуществляется взаимодействие членов команды друг с другом. Можно говорить о двух видах централизованной сети: радиальной и иерархической (см. рис. 1.8).

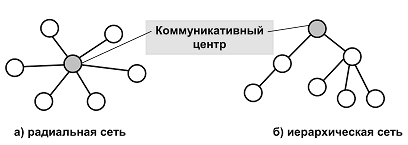


Рисунок 1.8. Централизованные модели коммуникаций

Существенным отличием децентрализованных сетей является "коммуникативное равенство" всех членов команды, а коммуникативный центр играет роль держателя информации, к которой все имеют доступ. Основными видами децентрализованной сети являются круговая и многоканальная модели (см. рис. 1.9).

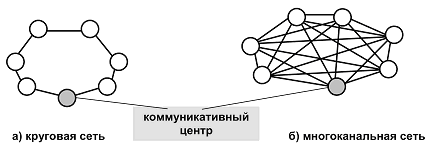


Рисунок 1.9. Модели децентрализованных сетей

Командные процессы

Важнейшими процессами, протекающими в команде, являются:

* процессы становления и развития команды;
* процессы выработки и реализации командных норм;
* процессы выработки и принятия решений.

В процессе становления и развития команды можно выделить шесть этапов (см. рис. 1.10).

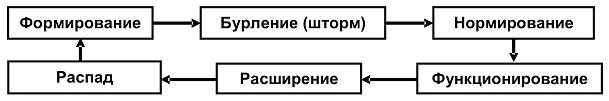


Рисунок 1.10. Этапы жизни команды

1. Формирование, когда команда представляет собой только скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде.

2. Бурление, когда оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения, способы руководства. На этом этапе формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности. Некоторые команды на этом этапе свою жизнь заканчивают. Это происходит в том случае, если люди, которые вместе собрались, не могут совместно работать.

3. Нормирование, когда устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются ее возможности. На этом этапе члены команды узнают достоинства и недостатки друг друга, формируют в своем сознании модели коллег.

4. Функционирование, когда команда, пройдя предшествующие три этапа, решает реальные задачи. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команду могут приходить новые люди, а некоторые члены группы могут покидать ее, но если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными, команда останется собой. Если же количество решаемых задач или их сложность возрастают, то наступает следующий этап жизни команды.

5. Расширение, когда в команду приходит больше людей, чем из нее уходит. Происходит образование неформальных подкоманд, некоторые из них начинают выполнять формальные функции, то есть решать свои относительно обособленные задачи. И тогда наступает шестой этап.

6. Распад команды и образование на ее основе новых команд.

Если цель для команды четко определена и осознается всеми ее участниками как важная, то первые три этапа могут быть пройдены за несколько часов. Однако для большинства команд эти три этапа занимают гораздо больше времени. Это необходимо учитывать при формировании команд для работы над различными проектами, особенно если собираются люди, раньше не работавшие друг с другом. Руководитель, заинтересованный в скорейшем преодолении эмоциональных барьеров между членами создаваемой команды, должен учитывать, что величина этих барьеров определяется расстоянием, существующим между членами команды, как в переносном, так и в прямом смысле. Поэтому многие тренинги по образованию команд направлены на сокращение расстояний между людьми. Каждый человек некоторое воздушное пространство вокруг себя считает своим. В этом пространстве можно выделить ряд зон:

* общественную (или публичную);
* социальную;
* личную;
* интимную;
* сверхинтимную.

На величину этих зон влияют:

* плотность населения в том месте, где проживает человек;
* национальные традиции;
* социальное положение человека в обществе.

Для европейца, находящегося на среднем уровне социальной лестницы (поскольку Республика Беларусь является европейским государством, то и для нас), характерны следующие величины этих зон:

* общественная - 3,6 м;
* социальная - 1,2-3,6 м;
* личная - 0,46-1,2 м;
* интимная - 0,15-0,46 м;
* сверхинтимная - менее 0,15 м.

Общественная зона - это расстояние, на котором человеку наиболее удобно выступать перед аудиторией.

Социальная зона - это расстояние, на котором человек стремится держаться по отношению к незнакомым людям, с которыми ему нужно контактировать. Именно на этом расстоянии держатся члены создаваемой команды.

Личная зона - это расстояние, которое обычно разделяет хорошо знакомых людей и членов команды, проработавших вместе некоторое время. Новому человеку в команде не стоит сразу пытаться вторгаться в личные зоны своих коллег. Людьми одного с ним пола это может восприниматься как пани-братство или агрессивность, а людьми противоположенного пола - как сексуальные притязания. Пройдет некоторое время, нового сотрудника признают своим, и он будет допущен в личные зоны других членов команды.

Интимная зона является наиболее значимой для человека. Именно ее он охраняет как свою собственность, разрешая проникать в нее только тем людям, с которыми он находится в тесном эмоциональном контакте. Это могут быть близкие родственники и друзья, а также люди, с которыми у данного человека существуют интимные отношения.

Проникновение в сверхинтимную зону требует непосредственного телесного контакта, поэтому в нее допускаются только члены семьи или сексуальные партнеры.

Любое проникновение в интимную зону человека вызывает в организме физиологические реакции: сердце начинается биться быстрее, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам, и человек готов к бою, если такое вторжение было несанкционированно, либо к проявлению добрых чувств, если "нарушитель" - близкий человек.

По этой причине обществом вырабатываются негласные правила поведения в тех местах, где незнакомые люди вынужденно вторгаются в интимные зоны друг друга (в общественном транспорте, кабине лифта и т.д.). Сущность этих правил сводится к тому, чтобы не смотреть в глаза другим людям и не проявлять собственных эмоций. Например, в кабине лифта лучше всего смотреть на счетчик этажей, а в транспорте - в газету, журнал или книгу (читать при этом не обязательно).

Социальный статус руководителя команды подразумевает, что он должен общаться с подчиненными на уровне социальной зоны. Но, общаясь на этом уровне, он не сможет стать своим для других членов команды. Для этого руководитель должен периодически санкционированно вторгаться в личные и интимные зоны своих коллег, позволяя последним делать то же самое. Наиболее важным здесь является первое вторжение. Лучше всего для этого подходит неформальная обстановка, создаваемая во время тренингов.

Поскольку этап функционирования может длиться достаточно долго, то именно на этом этапе возникает необходимость оценки сплоченности команды. Для этого может использоваться шкала Лейкерта (см. рис. 1.11). К получаемым с ее помощью результатам необходимо относиться как к возможной диагностике, но не как к конечному результату.

Шкала Лейкерта

Ответьте на поставленные вопросы, обведя цифру, которая, по вашему мнению, в наибольшей степени является характерной для вашей команды.

1. Цели команды

Насколько цели команды ясны членам команды?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Не ясны | 1 2 3 4 5 6 | Ясны |

2. Отношение к целям

Как цели воспринимаются членами команды?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Игнорируются | 1 2 3 4 5 6 | Полностью поддерживаются |

3. Работа команды

Насколько хорошо вся команда работает вместе?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Очень плохо | 1 2 3 4 5 6 | Очень хорошо |

4. Единство

Насколько команда едина?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Совсем нет | 1 2 3 4 5 6 | Полностью |

5. Стандарты

Какие стандарты производительности установлены в команде?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Очень низкие | 1 2 3 4 5 6 | Очень высокие |

6. Достижения

Как часто команда соответствует установленным стандартам?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Никогда | 1 2 3 4 5 6 | Всегда |

7. Отношения

Довольны ли члены команды друг другом?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Очень недовольны | 1 2 3 4 5 6 | Очень довольны |

8. Профессиональный уровень

Устраивает ли членов команды профессиональный уровень коллег?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Не устраивает | 1 2 3 4 5 6 | Устраивает |

9. Развитие

Как много творческих идей развивается в команде?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Очень мало | 1 2 3 4 5 6 | Очень много |

10. Коммуникации

Насколько команда открыта для обмена идеями?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Полностью закрыта | 1 2 3 4 5 6 | Полностью открыта |

Рисунок 1.11. Шкала Лейкерта

Процессы выработки и реализации командных норм являются обязательными в жизнедеятельности любой команды, поскольку любая команда вырабатывает свои нормы и ценности, которые в той или иной степени должны разделять все ее участники. Поэтому эти процессы иногда называют процессами командного давления.

Командные нормы представляют собой определенные, выработанные командой и принятые большинством ее членов правила поведения, с помощью которых регулируются взаимоотношения между членами команды и определяется отношение команды к работе и внешним воздействиям. Вместе с нормами команда вырабатывает систему поощрений и наказаний за их соблюдение или несоблюдение. В качестве поощрений могут выступать: повышение статуса члена команды, уровня его эмоционального принятия, а в качестве наказаний - снижение уровня общения, понижение статуса, исключение из коммуникативной сети.

Особенно остро проблема принятия командных норм встает перед новым членом команды. Можно говорить о трех вариантах его поведения (см. рис. 1.12):



Рисунок 1.12. Модель принятия командных норм

свободное, сознательное принятие норм и ценностей команды, в этом случае говорят о референтности команды;

вынужденное принятие под угрозой наказания со стороны команды;

демонстрация антагонизма по отношению к команде, отстаивание своих норм и ценностей, вплоть до ухода из команды.

Первый вариант является наиболее благоприятным как для команды, так и для новичка.

Второй вариант не столь благоприятен, но является наиболее распространенным. Феномен принятия членом команды ее ценностей и норм под угрозой санкций со стороны группы называется конформностью и рассматривается сегодня как один из важнейших элементов механизма поддержания единства команды. Можно говорить о конформности как о:

* черте личности, характеризующей ее склонность разрешать конфликты в пользу команды: человек, принимая точку зрения команды, внутренне соглашается с ней и считает уже своей;
* социальном приспособленчестве: человек, принимая точку зрения команды, внутренне не согласен с ней.

Исследования показывают, что конформные реакции в разных ситуациях проявляют до 80% людей, в них участвующих, то есть конформность является немаловажным фактором социального поведения человека. Уровень конформности зависит от следующих факторов:

* значимости для человека принимаемого решения или высказывания: чем эта значимость выше, тем ниже уровень конформности;
* авторитетности людей, высказывающих в команде те или иные идеи: чем она выше, тем выше уровень конформности других членов команды;
* количества членов команды, высказывающих единое мнение: чем оно больше, тем выше уровень конформности;
* пола: женщины более конформны, чем мужчины;
* возраста: высокий - у детей, пониже у подростков и молодых людей, но с возрастом уровень конформности повышается.

Однако социальное приспособленчество, иногда приводящее к постепенному принятию командных норм, заставляет человека постоянно ощущать психологический дискомфорт, что приводит к:

* ухудшению его здоровья;
* столкновению с командой и последующему уходу из нее.

Третий вариант поведения приводит к тому, что человек занимает в команде позицию "местного бунтаря", и если стоящие перед командой задачи не требуют его частого общения с другими членами команды, то он может работать в команде достаточно долго.

Необходимость процессов выработки и принятия решений обусловлена тем, что степень реализации стоящих перед командой целей во многом зависит от принимаемых ею решений, поэтому здесь необходимо учитывать следующие моменты.

1. Команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи не могут быть лучше идей наиболее интеллектуальных ее членов. Это объясняется тем, что в командах часто используются простые методы принятия решений, например такие, как голосование большинством, определение среднего, компромисс или жеребьевка. Они не позволяют разгореться внутригрупповым конфликтам, но и не используют потенциал наиболее творчески мыслящих членов команды. Тем более что такие люди по своему характеру стремятся избегать конфликтных ситуаций, им проще уступить, чем обострять отношения. Поэтому наиболее приемлемым методом принятия групповых решений является мозговой штурм, позволяющий избегать критики и конфликтов, не сдерживающий творчества, но требующий на свою реализацию определенных временных затрат.

2. Решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки.

3. Команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди, их составляющие. Эта тенденция называется смещением риска, то есть коллективная ответственность и ощущение взаимной поддержки способствуют снижению защитных реакций человека. При этом следует отметить, что чем выше место руководителя команды в формальной иерархии управления, тем меньше склонность к риску.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика,1999.
2. Виханский О. С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.
3. Виханский О. С. Наумов А. И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ «Банки и биржи», 1999.
5. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2002.
6. Кохно П. А. / Микрюков В.А./ Коморов С. Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1997.
7. Любинова Н. Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1999.
8. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.