**Why Big Teams Suck: Seven (Plus or Minus Two) Is the Magical Number Once Again**

*I also posted this piece over at[LinkedIn](https://www.google.com/url?q=http://www.linkedin.com/today/post/article/20140303152358-15893932-why-big-teams-suck&sa=D&ust=1505945063301000&usg=AFQjCNGi_w-2vRVXq47l-KNjHYGSTGnLDw) this morning.  It offers a simple lesson, but one that is often disregarded, and in turn undermines the team and organizational performance, creates dysfunctional conflict. and weakens social bonds.*
In 1957, British naval historian and management satirist [Northcote Parkinson](https://www.google.com/url?q=http://www.economist.com/node/13976732&sa=D&ust=1505945063302000&usg=AFQjCNHZAnautMg8uNbXMBPz77f5ZL06Zw) painted a cynical picture of a typical committee: It starts with four or five members, quickly grows to nine or ten, and, once it balloons to 20 and beyond, meetings become an utter waste of time – and all the important work is done before and after meetings by four or five most influential members.
As Parkinson would have it, numerous studies now confirm that, when it comes to teams, many hands do not make light work. After devoting nearly 50 years to studying team performance, the late Harvard researcher [J. Richard Hackman](https://www.google.com/url?q=http://hbswk.hbs.edu/item/7317.html&sa=D&ust=1505945063302000&usg=AFQjCNGW26_Vh7_bifVRGTE8nvAQLeapSA) concluded that four to six members is the team best size for most tasks, that no work team should have more than 10 members, and that performance problems and interpersonal friction increase “exponentially as team size increases.”

These troubles arise because larger teams place often overwhelming “cognitive load” on individual members. Most of us are able to mesh your efforts with and maintain good personal relationships with, say, three or four teammates. But as a group expands further, each member devotes more time to coordination chores (and less time to actually doing the work), more hand-offs between the growing cast of members are required (creating opportunities for miscommunication and mistakes), and because each member must divide his or her attention among a longer list of colleagues, the team’s social glue weakens (and destructive conflict soars).

Following this[LinkedIn piece](https://www.google.com/url?q=http://www.linkedin.com/today/post/article/20140220150343-15893932-five-rocks-miller-s-magical-number-seven-plus-or-minus-two-and-the-subtraction-game-at-builddirect-why-scaling-is-a-problem-of-more-and-less?trk%3Dmp-reader-card&sa=D&ust=1505945063303000&usg=AFQjCNEE5iwRNLXZ-5UwlcbHAIjabZTxWg), findings about group size are reminiscent of psychologist George Miller’s famous conclusion that seven was a “magical number” because people could only hold “seven, plus or minus two” numbers in short-term memory. Both Hackman and Miller found that, once people start trying to deal with double digits, the cognitive overload takes a toll.

These findings help explain why the average restaurant reservation in the United States is for a party of four. Think of the last time you were at a dinner with a group of 10 or 15 people. It is difficult, perhaps downright impossible, to have a coherent and emotionally satisfying conversation that engages each member of the party all at once. Typically, the group breaks into a series of smaller conversations or a few people do all the talking and the others say little or nothing.

**Почему большие команды неэффективны: число семь (плюс/минус два) снова магическое**
*Этим утром я также разместил эту статью на LinkedIn. В ней описан очень простой прием, который почему-то постоянно игнорируется. Именно из-за этого фактора подрывается эффективность командной и организационной работы, возникают внутренние конфликты, а также разрываются социальные связи.*

В 1957 году Британский военно-морской историк и сатирик в сфере управления Норткот Паркинсон нарисовал карикатуру на типичный комитет, который изначально состоял из 4-х или 5-ти членов. Затем количество чиновников очень быстро увеличилось до 9-ти или 10-ти,  а в конечном итоге состав комитета раздулся до 20 и более человек. В результате, собрания превращались в обычную болтовню, а основную работу выполняли до или после собраний 4–5 самых влиятельных членов организации.

Паркинсон знал, и сейчас это подтверждено огромным количеством исследований, что когда дело доходит до командной работы, увеличение количества ее членов совсем не облегчает выполнение задачи. Посвятив практически 50 лет изучению вопроса командной работы, современный исследователь из Гарварда Дж. Ричард Хэкман пришел к выводу, что для выполнения большинства задач достаточно от 4 до 6-ти человек. Также он установил, что размер команды не должен превышать 10-ти членов. Более того, чем больше в ней состоит людей, тем больше межличностных разногласий и проблем наблюдается в работе команды.

Подобные проблемы возникают из-за того, что команды с большим количеством участников часто перекладывают огромный когнитивный процесс  на отдельных членов группы.  Большинство из нас может совмещать усилия и поддерживать хорошие взаимоотношения, примерно, с 4-ми или 5-ю партнерами по команде. Однако, по мере того, как группа разрастается, каждый её член посвящает больше времени рутинной работе. В то время как для выполнения  основной работы остается меньше времени.  Также и из-за растущего числа сотрудников возникает процесс делегирования полномочий, который создает почву для взаимного недопонимания и допущения ошибок. Не всех порадует и тот факт, что каждый член команды должен определить, кому конкретно следует уделить внимание среди огромного числа коллег. Этот момент  также ослабляет социальные связи.

 Согласно статье на LinkedIn, исследования  напоминают вывод известного психолога Джорджа Миллера, что семь – это «магическое число». Поэтому краткосрочная память человека позволяет удерживать «семь, плюс-минус два». Как Хэкмен, так  и Миллер обнаружили, что если человек начал пытаться работать с двойными числами, то процесс обработки внешней информации перегружается.

Эти исследования помогают объяснить, почему в типичном ресторане США обычно бронируют вечеринку на четверых. Вспомните, когда вы были последний раз на ужине, где присутствовало 10-15 человек.  Сложно иметь связную и эмоционально наполненную беседу, в которую были бы вовлечены сразу все участники ужина. Как правило, гости разбиваются на более мелкие группы, чтобы пообщаться. Или же несколько человек берут разговор в свои руки, а остальные говорят мало или вообще молчат.