

Team behavior – factor for effective management

Stanislava Stoyanova¹

Поведението на екипа - фактор за ефективно управление

Станислава Стоянова¹

Abstract: In the modern management teams is the main instrument for achieving organizational perfection, but not a goal. They are the basic structural unit of future organization and this determines the need to develop conceptually new management approaches for design of effective human interaction. Also thus requires global changes in the behavior of the workforce. The team coordinates the efforts and roles of its members and increase results of the others teams and the company as a whole. The special feature is that each teammate produces outcomes that are greater than the sum of results of each member. This is thanks to the mutual assistance that anyone can get from his teammate.

Key words: organization perfection, team responsibility, motivation, balanced roles, leadership, effective human interaction.

рство, ефективно човешко взаимодействие.

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Екипите мотивират към съвършенство, съпричастност, енегизират персонала и изграждат допълнителни умения [3]. Силата на взаимопреплитащите функции на екипите е, че събира хора от различни направления на организацията, които обменят по между си информация, развиват нови идеи, разрешават проблемни ситуации и координират комплексни проекти [2].

Умението да се работи в екипи се обособява, като едно от най-важните качества на всеки, зает в управленската сфера – ръководител и изпълнител. Това изискване се налага от усложняващия се управленски процес, породено от по-високата неопределеност на пазарната среда [2].

В тази връзка Ли Якока пише: “Аз съм видял в живота си много умни и талантиливи хора, които просто не са способни да работят в екипи. Това са тези мениджъри, за които другите казват – учудващо е защо не са постигнали повече - ... Главната причина, поради която способните хора не могат да имат успех в кариерата, се корени в това, че те лошо взаимодействат със своите колеги” [7].

¹ Станислава Стоянова, докторант, СА „Д.А.Ценов“-Свищов, Катедра „Мениджмънт“, България.

Stanislava Stoyanova, post-graduate student, DA Tzenov Academy of Economics – Svishtov, Bulgaria.

Изграждането на екипи не е лесна задача за мениджмънта на организациите. Най-често срещаните в тази връзка проблеми в практиката се свеждат до: неразбиране ролята на отделния член на екипа при комуникирането с останалите членове; членовете на екипа не са ориентирани в характера и същността на целите; налице е по-голямо внимание на задачите, които трябва да се изпълнят в екипа, отколкото на взаимоотношенията в екипа [1].

II. ФАКТОРИ НА ЕКИПНАТА ЕФЕКТИВНОСТ

Ефективността на екипа е въпрос, който вълнува не само мениджъра и участниците в екипа, но и цялата организация. Тя се отнася до постиженията на екипа и можем да я определим като степен, в която той постига конкретни резултати, които предварително са дефинирани, знаят се от екипа и от другите екипи и отдели в организацията [5].

Някои екипи успяват да постигнат висока ефективност, други са по малко ефективни, има и такива, чиято ефективност е изключително ниска. При всички положения тя е критично важен показател, който трябва да бъде наблюдаван постоянно поради факта, че неиното ниво разкрива, какви са проблемите в работата на екипа, дали може да се разчита на него и какво ще е развитието му в перспектива [5].

Ефективността на екипа е променлива величина, тъй като е функция от различни фактори. Мениджъра трябва да ги познава добре, за да е в състояние да овладява ефективността комплексно, а не “на парче”.

Факторите на екипната ефективност, които предопределят успеха или провала на екипа са [5].:

- **Атмосфера в екипа** - добрите отношения, уважението между членовете и активното участие на всички в екипната работа са важни предпоставки за екипна ефективност;
- **Справяне с конфликт** - откритата дискусия, доверието между членовете и правилния подход в конфликтни ситуации често пъти е предпоставка за по-висока ефективност;
- **Лидерство** - умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове почти винаги предопределя успеха или неуспеха в постигането на общата цел;

➤ **Мотивация** - ако членовете на екипа са истински мотивирани да работят, екипът може да положи значителни усилия за постигане на високи цели;

➤ **Професионално и личностно развитие** - добре би било, ако членовете на екипа усещат, че не просто постигат определени организационни цели, но и се развиват в личностен и професионален план. Това би било полезно както за самите служители, така и за екипната им работа;

➤ **Цели на екипа** - един екип би бил много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодично оценяват постигнатото;

➤ **Вземане на решение** - ако екипът има изработен ясен механизъм за вземане на решения, в който не доминира единствено мнението на един или двама, то ползите от екипната работа биха били много по-големи, а ефективността - значително по-висока;

➤ **Сътрудничество**. Този фактор на ефективността разкрива, каква е интерактивността в екипа по повод на изпълнение на общата задача и общата цел. Когато хората си сътрудничат, крайните резултати ще са далеч по-високи, отколкото ако всеки работи индивидуално, сам за себе си;

➤ **Комуникаци**. Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения - накратко, повишава ефективността на екипа;

➤ **Критика** - от това дали в екипа се критикува на принципна или на личностна основа се предопределя и прогреса или застой на един екип. Конструктивната критика е полезна и желана за работата в екип;

➤ **Постигане на целите**. Често пъти всичко остава на заден план, когато целта на екипа е осъществена. Не успее ли да постигне екипът целта си обаче, се обезмисля и целия труд и време по неговото създаване.

Факторите на екипната ефективност разкриват дали екипът се справя със своята цел, а именно: доколко е в състояние да промени организационната ефективност и конкурентоспособност; има ли капацитет да обогати професионално и личностно участниците в него; и доколко може да създаде свой конкурентен екипен продукт [5].

III. КРИТЕРИИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЕКИПА

Критичният момент в ефективността на екипа е неговата способност да постига полезни резултати. Ролите трябва да са балансирани; отношенията – изградени; целите - определени; трябва да са уточнени методите на работа, да е развита адекватна организационна култура и чувство за обща принадлежност. Непосредственият резултат е енергичен и ползотворен климат в екипа [3].

Ефективният екип трябва да бъде изграден методично и съзнателно. Естествено, това не може да се осъществи без активното участие на висшия мениджмънт, който трябва да вземе стратегически решения в тази посока. Всички въпроси, засягащи екипа трябва да се обсъждат, за да се получава обратна връзка и да се отделя време за изясняване на очакванията. Високата степен на откритост

е една от най-важните характеристики на екипния подход [3].

В теорията и социалната практика съществуват различни критерии за оценка ефективността на екипите. Според Р. Пенчев единадесетте изграждащи блока на ефективността на екипа могат да се обобщат по следния начин [6]:

1. Балансирани роли. Едно от основните преимущества на ефективния екип е способността му да използва комбинацията от талантите и възможностите на своите членове. Първата стъпка при изграждането на екипа е подборът на подходящи участници. Някои от тях са висококвалифицирани и с дългогодишен опит, а други едва започват своето развитие. Всички обаче трябва да допринасят за общата цел и между тях да се постигне баланс. Анализът на ролите включва не само формалната позиция, но отразява и очакванията на членовете на екипа в процеса на съвместна дейност. Балансът се постига чрез дискусия за ролите и процес на договаряне във функционален, а не в статичен план. Непосредственият резултат е приспособяване на ролите така, че те да удовлетворяват, както индивидуалните потребности, така и изискванията на конкретната задача.

2. Ясни цели и договорени крайни резултати. Този критерий за оценка ефективността на екипа е фундаментален. Членовете на екипа могат да работят конструктивно и да вземат решения, кои действия са важни и адекватни, когато целите са конкретно дефинирани, а не абстрактни. Това е само едната страна на процеса. Необходимо е всички да са убедени в начина, по който ще бъде постигнат крайният резултат. Съгласуването на целите е продължителен процес. Напразна е надеждата, че всеки член на екипа ще бъде еднакво убеден в правотата на дадена цел. Винаги ще съществуват различия в мненията и противоречиви интереси, затова е важно да се разработят механизми за обсъждане на гледните точки. В комплексна среда, където много променливи остават неизвестни и факторите се променят бързо, е трудно да се специфицират крайните цели. Това поставя допълнително ударение върху способността на екипа да уточнява своите цели. Основна характеристика на неефективните екипи е, че те не могат да развият уменията да работят заедно, да поемат рискове, да изясняват целите си и да постигат резултати в комплексна и несигурна среда.

3. Откритост и конфронтация. Ефективните екипи са в състояние да се справят с конфронтацията и да насърчават висока степен на откритост между своите членове. Това качество на отношенията в екипа се изгражда на базата на следните принципи:

- Идентифициране на проблема..
- Насърчаване да се изразят всички гледни точки.
- Пасивно слушане, т.е. без да се защитава собствената позиция.
- Идентифициране зоните на различията.
- Идентифициране на общите позиции.
- Разрешаване на проблема.

4. Подкрепа и доверие. В контекста на екипа от съществена важност е да се изгради климат на подкрепа и доверие. В противен случай се създават реални предпоставки за формиране на псевдоекипи.

5. Сътрудничество и конфликти. Сътрудничеството е важна характеристика на екипния подход. То се възприема като общи усилия за реализиране на договорените резултати. Това налага членовете на екипа да поставят общите цели пред своите собствени убеждения и да споделят уменията и информацията безрезервно. Един зрял и ефективен екип ще насочи всичките си ресурси, за да окаже практическа и морална подкрепа на свой член, когато той е в затруднение. Сътрудничеството предполага разработването на механизми, които осигуряват възможност на участниците в екипа да работят заедно по време на вземането на решения и оперативния процес. С нарастването на сътрудничеството екипът развива умения да използва конфликтите конструктивно и позитивно. Конфликтът често се възприема като отрицателна характеристика, която трябва да бъде избягвана. В много случаи обаче, ефективният екип намира начини да канализира конфликтни мнения в синтез от идеи, които съдържат най-добрите компоненти на изразените становища. В този смисъл конфликтът е средство за прогрес.

6. Ясни процедури. Членовете на екипа имат различни функционални или специализирани отговорности. Това налага процедурите за уточняване на ролите, канализиране на комуникациите и организиране на работните взаимоотношения са предварително дефинирани. Ефективното вземане на решения в комплексна среда предполага адекватно използване на наличната информация, комуникации и умения за решаване на проблеми. Екипите функционират в условия на висока степен на риск и несигурност, което изисква периодичното преразглеждане на процедурите и разработване на гъвкава система за промяна на взаимодействия. Този проблем е подценяван силно от псевдоекипите и това е една от причините те да не осигуряват максимална възвръщаемост на ресурсите.

7. Адекватен лидерски стил. Изследванията в социалната практика показват, че няма универсален лидерски стил, подходящ във всяка ситуация. Ефективните лидери се приспособяват към променящите се обстоятелства и характера на екипа. Основна тяхна характеристика е способността за решаване на проблеми и ориентираност към конкретни резултати. Разработването на стереотипни лидерски модели извън конкретния контекст е недопустимо. Стилът на ръководство се определя в зависимост от способностите и нагласите на членовете на екипа. Когато е налице по-слабо желание да се изпълнява дадена задача, тогава е необходимо лидерът да отдели повече време, за да контролира и управлява. В обратния случай, когато мотивацията е висока, той ще насърча членовете на екипа чрез разширяване на работните роли и делегиране на права за вземане на решение.

8. Периодични анализи. Анализите за представянето на екипа са важни за развитието на неговите компетенции. Те трябва да са обективни и безпристрастни. Екипът увеличава своята ефективност от периодичното осмисляне на работата и реалистичното оценяване на пропуснатите възможности. Придвижването нагоре по кривата на екипното съвършенство е пряко детерминирано от този критерий.

9. Индивидуално развитие. Екипът е естествено допълнение към индивидуалното развитие и реализация. На практика обаче, възможностите за израстване на членовете на екипа са пряко детерминирани от възприетата организационна структура. Например, линейната структура не създава реални условия за израстване в йерархията поради факта, че липсва пряк контакт с центъра (висшия мениджмънт). Участниците в екипа са изолирани и въпросът свързан с професионалното им развитие е субективен. Това чувство на отдалеченост се засилва, когато членовете на екипа не разбират напълно посоката или стратегията на организацията.

10. Работни взаимоотношения между екипите в организацията. Междуетипните взаимоотношения са важна област, често пренебрегвана от висшия мениджмънт. Естествено, за да постигнат целите си, екипите трябва да си сътрудничат. Обикновено ръководството счита, че има някаква естествена сила, която сплотява екипите. Но в практиката тя по-скоро ги поляризира. Това от своя страна носи негативни ефекти за организацията. Освен това, за всеки екип е важно да разбира не само своята роля в организацията, но и ролите на останалите екипи в нея. Общата организационна ефективност на практика е резултат от взаимоотношенията между екипите.

11. Добри комуникации. Основно изискване към членовете на екипа, освен обективните измерения на компетентността, е комуникативността. Добрите комуникации са от особено значение за ефективността на екипа и основна предпоставка за придвижване нагоре по кривата на съвършенството. В практиката акцентът се поставя върху увеличаването на комуникативните умения на отделните членове на екипа и улесняване потока на информация и идеи.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ефективността на екипа е динамичен процес, а не завършено състояние. Тя зависи от множество променливи, които освен стимулите и бариерите, включват факторите на външната среда, управленския стил и характеристиките на екипа. В действителност той е отворена социална система и поради това неговата ефективност не е нещо напълно установено, а се изменя във времето и в зависимост от начина на взаимодействие на вътрешните процеси с външната среда. В противен случай факторите за ефективност се ограничават в рамките на самия екип и не отчитат въздействието на други аспекти, които са извън неговия обсег и пространство [3].

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Каменов, К. Основи на управлението. част 1. Абагар, В.Търново, 2004
- [2] Каменов, К. Администриране и поведение в управлението. Абагар, В.Търново, 2005
- [3] Каменов, К., Ан. Асенов, К. Хаджиев. Човек Екипи Лидери. Люкер, С., 2000
- [4] Христов, С. Основи на управлението. Стено, Варна, 2003
- [5] Христова, Т., Т. Христов, С. Христов. 10-те златни правила за работа в екип. Сиела, София., 2006
- [6] Пенчев, Р. Управление на проекти. НБУ-ЦДО, С., 1998
- [7] Карьера менаджера, Москва, "Прогресс", 1991