

Модели за екипна ефективност

[Екипната ефективност](#) е степента, в която екипът постига предварително дефинирани, конкретни и измерими резултати. Ефективният екип не се самосъздава. Необходими са целенасочени лидерски решения и действия, които да трасират съвместната дейност на членовете му. Целта на изложението е да покаже възможните критични пунктове във функционирането на екипа и възможностите за тяхното отстраняване. Представени са три взаимодопълващи се модела, които се опитват да уловят от различни перспективи екипните процеси, подлежащи на корекция и управление.

Фундаменталната дефиниция на понятието „екип” е изградена на базата на разграничението му от работната група. Екипът представлява по-висока степен във функционирането на работната група. Надграждането се отнася до следните характеристики (Каценбах и Смит, 1993):

1. 1. Резултати и отговорности

В работната групи, (както и при екипа) съществува цел, която организира нейната дейност. Целта е дефинирана на практическо ниво в отделни задачи.

Всеки индивид в групата преследва конкретни задачи. Крайните резултати са следствие единствено от индивидуалните му усилия и той не е отговорен за други резултати, освен за своите собствени.

Есенцията на екипа е общата обвързаност. Екипите произвеждат работен продукт чрез свързания принос на техните членове. Крайният резултат е повече от сумата на неговите части. В този смисъл всички членове в екипа са взаимосвързани и успешната реализация на крайния продукт зависи от успешното осъществяване на дейността на всеки от членовете на екипа. Вследствие, всеки е отговорен за общия краен продукт и за резултатите на всеки един от членовете на екипа. Така, в екипите съществува и индивидуална и взаимна отговорност. Всеки има право да търси отговорност от своите колеги.

1. 2. Лидерство

Работните групи се характеризират с формално силен, ясно поставен лидер. При екипите се „скъсва“ с традиционната йерархия на властта, продиктувана от официалните пълномощия. Властта и влиянието на участниците са равностойни, взаимни, споделени и се определят от експертизма на всеки, от информираността му и от уменията и способностите му (С. Джонев, 2001). Върховен авторитет са изискванията на съвместната дейност. В дадения момент лидер става този член, в чиято експертна зона попада конкретната задача. Ролята на формалния лидер е по-скоро да управлява границите на екипа – снабдяване, координация, задоволяване на информационните нужди и др.

На базата на направените сравнения, може да се направи изводът, че екипът е малка група от индивиди с допълващи се умения, обвързани с обща цел, снета в множество задачи за изпълнение, които поради използвания подход са взаимозависими (Каценбах и Смит, 1993).

Почти всички ефективни екипи са между 2 и 25 човека. Болшинството от тях не наброяват повече от 10 човека. Малкият размер е приемлив от практическа гледна точка, а не е абсолютна необходимост за успех.

Освен намирането на точния размер, екипите трябва да изнамерят точната комбинация или баланс от умения, които са базисни за екипната ефективност. Изискванията за уменията попадат често в три категории:

1. Допълващи се технически или функционални експертни познания и умения;

2. Умения за решаване на проблеми и вземане на решения – екипите трябва да са способни да идентифицират проблемите и възможностите, с които се срещат, да оценяват вариантите, да се придвижат напред и да направят необходимото, за да продължат. Повечето екипи се нуждаят от членове с тези умения, за да стартират, въпреки че болшинството от тях ги развиват в процеса на работа.

3. Междоличностни умения – общото разбиране и целта не могат да се осъществят без ефективна комуникация и конструктивен конфликт, които зависят от междоличностните умения. Това включва предприемането на риск, полезен критицизъм, обективност, активно слушане и разпознаване на интересите и постиженията на другите (Каценбах и Смит, 1993).

I. Модел на Ленсиони за петте дисфункции на екипа

Патрик Ленсиони [1] (П. Ленсиони, 2006) предлага петстепенен модел за екипна ефективност, йерархично представен във формата на пирамида. Основополагащата идея, провокирала подхода на автора е, че екипното функциониране е ефективно, когато успешно се преодоляват пет дисфункции (слабости), с които в хода на своето възникване и формиране се сблъсква всеки нов екип. Податливостта към една от тях е потенциално фатална за крайния му успех.

Фиг.1 Модел на Ленсиони за петте слабости на екипа и негативите, до които водят

Петте слабости на екипа са следните:

СЛАБОСТ I: ЛИПСА НА ДОВЕРИЕ

Доверието е базиса във функционирането на всеки един екип. Същността му може да се разглежда от различни перспективи. От една страна, доверието е вярата в надеждността на членовете на екипа, че притежават професионалните способности, експертност и упоритост за успешно постигане на целта. Ленсиони, акцентира, обаче, на по-дълбок аспект на доверието, дефинирано като способност да се саморазкриваш и да си уверен, че другите членове на екипа няма да се възползват, за да ти навредят. Саморазкриването в случая се отнася до слабост-ти, недостатъци в уменията, личностни

недос-татъци, грешки, молби за помощ. Саморазкриването означава уязвимост. Когато уязвимостта се осъществява в среда на безопасност, тревожността и страховете, съпровождащи потиснатите емоции и скритите аспекти се елиминират, спада общото напрежение и членовете на екипа са способни да се концентрират върху деловата им дейност. Поддържането на състоянието на неуязвимост коства напрежение, обсъждания зад гърба и неискреност. Вследствие, фокусът върху работата е снижен, духът на екипите е нисък и нежеланото текучество е високо. Екипите, в които доверието липсва, губят не-имоверно много време и енергия, за да се справят с поведението и вътрешните отношения в групата.

Основна пречка пред постигането на основаващо се на уязвимостта доверие е конкуренцията и стремежа на хората да пазят репутацията си.

Преодоляване на Слабост 1

Основаващото се на уязвимостта доверие изисква общи преживявания за продължителен период от време, множество случаи, в които хората доказват, че заслужават доверие, както и задълбочено разбиране на уникалните качества на членовете на екипа. Приемането на целенасочен подход е в състояние да ускори процеса за формиране на доверието.

Възможните техники в подобен подход са свързани с опознаване на членовете на екипа на по-дълбоко личностно ниво – чрез автобиографични данни, житейска история, значими преживявания. Разкривайки себе си чрез своя минал опит, членовете на екипа започват да се отнасят един към друг на по-близка лична основа и да виждат срещу себе си човешки същества с уникални житейски истории и минало. Това насърчава по-дълбоко съпричастие и разбиране и пречи да се прави несправедлива и неточна оценка на поведенческите качества.

Важна стъпка за подобряване на междуличностното разбиране е запознаване с личностните профили на всеки един от участниците в екипа. Като подходящи инструменти за целта могат да се използват въпросникът на Майерс-Брикс, Петфакторният модел или други личностни въпросници. Целта е да се достигне до виждането, че всеки член е уникална комбинация от личностни черти, голяма част от които са стабилни и трудно променяеми. В определени ситуации единственото, което може да се направи е да се приеме човекът като такъв, какъвто е и комуникацията и

взаимодействието да се съобразят с него.

Друг тип упражнения изискват членовете на екипа да дават конкретни оценки и да си отправят взаимно кон-структивна критика. Може да се изисква членовете на екипа да опре-делят най-важния принос, който всеки от коле-гите им дава за екипа, както и онази област, в която трябва да се усъвършенства или да изос-тави в името на доброто на екипа. За да имат ефект тези техники трябва да не са свързани с възнагражденията и официалната оценка за работата, а да се използват като ин-струмент за усъвършенстване, който ще поз-воли на служителите да разбират и посочват силните и слабите си страни без евентуални последици.

Друг подход са упражненията на открито, свързани с преодоляване на препятствия или забавни игри, насочени към повишаване на екипната сплотеност и доверие на емоционално ниво.

Ролята на лидера по отношение на изграждането на екипното доверие трябва да се разгръща в няколко насоки.

От една страна, за да поощри изграждането на доверие в екипа си, лидерът пръв трябва да демонстрира уязвимост, като рискува да изгуби престиж пред хората си, за да могат и подчинените му да поемат същия риск.

От друга страна, ръководителите на екипи трябва да създадат среда, в която уязвимостта не се наказва. Възможно е това да се декларира като **норма** още в началото на формирането на работния екип и всяко нейно нарушение да се санкционира.

И на-края, проявите на уязвимост от страна на ръ-ководителя на екипа трябва да бъдат искрени; а не режисирани. Един от най-добрите начини да се изгуби доверието в екипа е да се симулира уязвимост, за да се манипули-рат чувствата на останалите.

СЛАБОСТ 2: СТРАХ ОТ КОНФЛИКТИ

Традиционното схващане за конфликта е, че той е нещо негативно и трябва да се парира или избягва. Продуктивният конфликт, обаче е жизненоважен за всички взаимоотношения, оцелели във времето. В бизнеса или организацията под конструктивен конфликт се разбира сблъсък на идеи, концепции и мнения, в разгара, на които се оформя истината. Разбира се, той трябва да се различава от деструктивния конфликт, насочен към персонални атаки и междуличностни дразги, въпреки че по външните си проявления двата са сходни - страст, емоции и разочарования, които са нелицеприятни и наподобяват непродуктивен раздор.

Екипите, които търсят най-доброто решение в най-кратък срок е необходимо да се впускат в продуктивни конфликти на идеи, за да разрешават проблемите бързо и цялостно. Здравословните конфликти пестят време. Грешно е внушението, че екипите губят време и енергия в споровете. В края на разгорещените дебати, членовете не изпитват горчивина и неприязън, а ентузиазъм и готовност да се заемат със следващия проблем.

Причината, поради която много екипи избягват конфликтите е стремежа да не се нараняват личните чувства на членовете, но ефекта е точно обратният. От една страна, тлеещите конфликти генерират опасно напрежение, което често избива в персонални атаки, от друга страна, онези, които избягват конфликтите, са обречени да се връщат отново и отново към проблемите, без да намерят решение за тях. Преодоляване на Слабост 2

Първата стъпка в преодоляване на слабостта е екипът да осъзнае и приеме, че продуктивният конфликт на идеи е жизнено необходим за екипната ефективност. Подходящо поведение по отношение на конфликта може да се реализира чрез някои от описаните по-долу методи.

Ефективен подход е на член на екипа да бъде възложена отговорността да приема ролята на „сондър на конфликта“ като изважда заровени несъгласия и принуждава колегите му да се заемат с тях. Изисква се да се поддържа ангажираност по време на заседанията конфликтът да остане на дневен ред, докато проблемът не бъде решен. Когато се забележи, че хората започват да се чувстват неудобно от факта, че спорят, процесът може да се прекъсне и да им се напомни, че онова, което правят, е необходимо. По този начин се дава увереността на участниците да продължат, защото това е ефикасен инструмент за сваляне на напрежението.

След като дискусиата или заседанието приключат, от полза е да се напомни на участниците в него, че сблъсъкът, в който са влезли е бил полезен за екипа и че подобни неща не трябва да бъдат избягвани в бъдеще.

Важно е **лидерите** да проявяват сдържаност, когато екипът влиза в конфликт и да позволяват решението да дойде по естествен път, колкото и нелицеприятно да бъде понякога. Много лидери трудно приемат подобна позиция, поради факта, че по време на конфликти, чувстват, че губят контрол върху екипите си, което възприемат като провал.

Необходимо е лидерът да дава личен пример за адекватно поведение по време на конфликт. Когато избягва конфликта, когато той е необходим и продуктивен, той дава възможност на тази слабост да съществува.

СЛАБОСТ 3: ЛИПСА НА АНГАЖИРАНОСТ

Ангажираността произтича от две неща в контекста на екипната дейност: яснота и приемане. Две са причините за липсата на ангажираност - желанието за постигане консенсус и нуждата от сигурност.

Търсенето на консенсус на всяка цена е негатив, който блокира дейността на екипа. Не е необходимо пълно общо съгласие, за да бъде взето дадено решение. Важното е, мнението на всички да бъде чуто и обсъдено, което създава готовност за сплотяване около бъдещото решение.

Макар и пълното съгласие да е невъзможно и да не съществува пълна увереност, че решението е правилно, решение трябва да бъде взето. Макар и несъвършено, едно решение е по-добро от липсата на решение. По-благоприятен вариант е да се вземе смело решение и да се сгреша, а след това да се промени курса на действие, отколкото решение изобщо да няма.

Противоположният вариант е отлагането на важ-ни решения, докато не се съберат достатъчно дан-ни, за да се повиши сигурността, че именно тези ще са пра-вилните. Колкото и благоразумно да изглежда, подобен подход е опасен заради парализата и липсата на увереност, които се подхранват в екипа.

Силните екипи вземат ясни и навременни решения и продължават напред с пълно прие-мане от страна на всички членовете на еки-па, дори и на онези, които са гласували против решението.

Преодоляване на Слабост 3

Основната насока за справяне със третата слабост е да се предприемат конкретни стъп-ки за постигане на максимална яснота и при-емане на решенията от всички, като същевременно лидерът се съпро-тивлява на желанието им за постигане на консенсус или уве-реност на всяка цена.

Един от начините за постигане на ангажираност е в края на заседанието екипът да направи пре-глед на взетите ключови решения и да постигне съгласие за тези, които трябва да бъ-дат съобщени на служителите или на външни партньори. Често в хода на дискусиата, членовете на екипа разбират, че не всички са разбрали решеното по идентичен начин и трябва да го доизяснят, преди изпълнението. Нещо повече, допълнително се уточнява кои реше-ния трябва да останат поверителни и кои да стигнат до служителите бързо и цялостно. След приключване на заседанията с изградена единна представа за изходите от дискусиата, ръководителите из-пращат въздействащо и необходимо послание към служителите, които често са свикнали да полу-чават непоследователни и дори противоречащи си изявления от мениджърите, присъствали на едно и също заседание.

Вторият механизъм да се осигури ангажира-ност е определянето на ясни срокове за изпъл-няване на решенията и спазването им с дисциплина и твърдост. Най-вредният фактор, пречатващ постигането на ангажираност е неясно-тата, а определянето на точни срокове е предпоставка за преодоляването ѝ. Ангажираността със срокове за междинните решения и цели е не по-маловаж-на от ангажираността с крайните срокове, за-щото по този начин се открива и преодолява несъгласуваността между отделни членове на екипа.

Трета техника за преодоляване на проблеми с ангажираността, е екипът да обсъжда накратко планове за действие при непредвидени обстоятелства или в ситуация на най-лоши въз-можен сценарий. Страховете се минимизират, когато членовете на екипа осъзнаят, че цената, която биха платили за неправилно решение е поносима и вредата - далеч по-малка, отколкото присъстващата във въображението им.

Друго упражнение, подходящо за екип, който се бои от ангажиране, е демонстрирането на **на лидера**

Лидерът на екипа трябва да не се бои от перспективата да се вземе решение, което в крайна сметка може да се окаже погрешно. Той трябва непрестанно да подтиква групата за окончателно решаване на проблемите, както и за спазване на сроковете, които екипът си е по-ставил.

СЛАБОСТ 4: ИЗБЯГВАНЕ ТЪРСЕНЕТО НА ОТГОВОРНОСТ

Четвъртата дисфункция е свързана с готовността на членовете на екипа да посочват на колегите си действия или поведение, които са несъвместими с постигането на целта. Основна причина за възникването на слабостта е страхът да се нарушат ценни междуличностни отношения и да се избягват трудни разговори.

Противно на този стереотип, избягването на търсене на отговорност довежда именно до влошаване на екипните взаимоотношения, поради причина, че кристализира негодувание, когато колеги вредят на общия проект и критериите се размиват.

Една от най-ефективните мерки за поддържането на високи стандарти за работа в екипа е натис-кът от колегите и търсенето на отговорност.

Преодоляване на Слабост 4

Успешен начин за поддържане на взаимната отговорност е да се изясни публично целта и задачите, които трябва да постигне екипът, както и индивидуалните задачи и поведение на всеки негов член. Обявената публичност, от една страна, сменя неяснотата, от друга саботира усилията на някои членове на екипа да пренебрегват с лекота изискванията.

Друг метод за преодоляване на четвъртата слабост е да се осъществяват прости и редовни доклади за напредъка по постигането на целта. Членовете на екипа трябва редовно да споделят помежду си - устно или писмено - мнението си доколко колегите им се справят с обявените задачи и стандарти.

Трета насока за справяне е екипът да създаде култура на търсене на отговорност, като постави ударението върху възнаграждаването не на отделните личности, а на постиженията на екипа. По този начин, никой член на екипа няма да остане безучастен, ако негов колега не изпълнява работа си, защото това рефлектира върху изпълнението на общата цел.

Основна задача на **лидера** е да наложи механизма за взаимно търсене на отговорност като разбие стереотипа, според който процесът на търсене на отговорност произтича еднопосочно – лидер-подчинен. След като създаде култура на търсене на отговорност, лидерът трябва да е готов да изпълнява ролята на върховен арбитър, ако самият екип не успее да го стори. Всички членове на екипа трябва да достигнат до виждането, че търсенето на отговорност представлява обща задача на екипа и че лидерът на екипа без колебание ще се намеси, ако е необходимо.

СЛАБОСТ 5: ОТКЛОНЯВАНЕ ОТ РЕЗУЛТАТИТЕ

Неотклонното съсредоточаване върху конкретни цели и ясно определени резултати е задължително за всеки екип, който оценява себе си според свършената работа. Петата слабост предполага концентрация върху собствения статус и цели, а не върху

екипната обща цел.

Престижът от самата принадлежност към екипа (т.е. статуса на екипа) е достатъчна, за да бъдат удовлетворени някои членове на екипи (напр. благотворителни нестопански организации, политически групи, научни институти и престижни компании). За тях постигането на конкретни резултати може да бъде желателно, но не и непременно заслужаващо жертви и неудобства. Тези екипи не са концентрирани върху постигането на смислени екипни цели.

Втората насока за отклоняване от общата цел е съсредоточаването върху индивидуалния статус – т.е. подобряване на собственото положение или перспективи за израстване в службата за сметка на влягането на усилия за постигане на екипната цел. Функционалният екип трябва да наложи екипните резултати като най-важни за всеки негов член.

Преодоляване на Слабост 5

Основно средства за преодоляване на петата слабост е екипните резултати да са ясни и да се възнагражда единствено това поведение и действия, които допринасят за постигането им.

Отново публичното обявяване на резултатите е средство за постигане на тази цел. Екипите, които публично се ангажират с конкретни резултати, са склонни да работят ентузиазирани за постигането им. Екипите, които приемат формулировката: „Ще направим всичко възможно, пък, каквото стане“ - са обречени на целенасочен или неусетен провал.

Ефективен начин екипите да съсредоточат вниманието си върху резултатите, е да се обвърже тяхното възнаграждане, особено паричното, с постигането на конкретни цели. Да се дават материални награди само, защото индивидът „се е трудил здраво“, въпреки че не са постигнати резултати, означава сигнализиране, че постигането на целите в крайна сметка не е особено важно.

Лидерът трябва да създаде атмосферата за съсредоточаване върху резултатите. Ако членовете на екипа почувстват, че се ценят повече от резултатите, те ще го приемат като позволение за себе си. Лидерите на екипи трябва да демонстрират безкористност и обективност при разпределяне на наградите и признанието за онези, които са направили истински принос за постигането на груповата цел.

Моделът на Ленсони представя достъпно усвоими познания за основните негативни фактори пред успешното функциониране на екипа и техниките за тяхното преодоляване, които са приложими и в армейска среда.