**Работа в екип**



**Съдържание:**

1. Общи положения и определение.
2. Видове групи.
3. Основни елементи от екипната организация на работа.
4. Етапи при изграждане на екипа.
5. Работа с хората от екипа.
6. Проблеми, които възникват при работа в екип.
7. **Общи положения и определение.**

Постиженията на човечеството може да се разглеждат като дело на един постоянно променящ се мегаорганизъм. Мозъците ни функционират в гъста мрежа от социални взаимодействия, с цел оцеляването биологичния ни вид.

В съвременния свят работата в екип е единствения начин за достигане на високи резултати и конкурентоспособност.

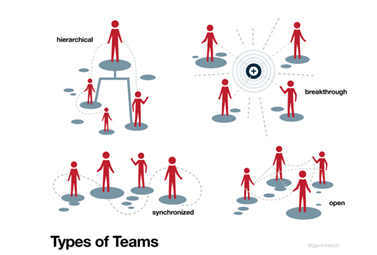
Той представлява група от [*взаимозависими*](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.com&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.m.wikipedia.org/wiki/Interdependent&usg=ALkJrhgzEPVBjD6YpeEBftxUDu1Hv-cIaQ)*индивиди*, които работят заедно.

Екипната работа е *съвместното усилие* на групата за постигане на *обща цел* или за изпълнение на задача по *най-ефективния начин*.

Тази група работи по *ясни правила и процедури*, които са *приети* *със съгласие* и подпомагат екипната работа. Членовете на екипа се подчиняват на възприетите норми на поведение, имат *структури на ролите и статуса, сплотеност и колективна отговорност*.

Ползите от екипната организация на труда са: увеличена производителност, намалено текучество, повишена мотивация и колективен дух, решение на сложни и рискови задачи, ефективен контрол, улеснени промени в политиката и процедурите, лична удовлетвореност 0на членовете на екипа, взаимно обучение и израстване, високо доверие и приятелски отношения.

За да се сформира екип групата трябва да e: *точно определена, да има общ продукт /задача/, съпричасност и взаимна отговорност*.



1. **Видове групи.**

Съществуват различия както между група и екип, така и в състоянията, в които се намира екипът, според начина му на работа. При оценка ефективността на екипите могат да се определят следните нива на организираност:

1. *Работна група.*

Не всяка група е екип. Членовете на групата нямат специфични общи цели и резултати, които да изискват *екипен подход и взаимна отговорност*. Когато имаме група, а не екип, хората в нея работят основно по своите *индивидуални задачи* и се срещат, за да обменят информация и мнения, но с идеята да подобрят собствената си работа, а не екипната работа.

Ефективните работни групи имат потенциала да се трансформират в екипи, но при наличие на редица условия като *специфични общи цели и резултати, единен подход и екипни ценности и норми.*Зависи от *мениджърът* и от неговите усилия да създаде условия за екипна работа във вътрешната и външната среда.

Ако това не бъде направено, групата приема друго състояние – псевдоекип.

1. *Псевдо екип.*

В псевдоекипа хората работят по своите *индивидуални задачи*, но се възприемат като “екип”. Не се прави разлика между група и екип.

Възможно е да съществуват *проблеми във взаимодействието* между служителите в псевдоекипа като неясноти кой, кога, защо, как и с кого може да свърши нещо.

Псевдо екипите са най-слабите и неефективни структури от всички групи. Взаимодействията са некоординирани, целите са нереалистични и противоречиви, а това минимизира тяхната полза. В псевдо екипите, сумата от цялото е по-малка от потенциала на индивидуалните части.

Това е *вредна практика* и мениджърите следва да вземат бързи мерки псевдоекипът да прерасне в друга форма – потенциален екип.

1. *Потенциален екип.*

Това е група, чийто фокус е върху резултата, но все още *съпричастността* по отношение на целите и общите методи на работа са на ниско ниво.

Потенциалният екип имат проблеми с ефективността. Слабо е чувството за обща отговорност за изпълнение на екипната цел.

Потенциалните екипи изобилстват в организациите. Развитието от потенциален екип в истински екип е сериозно предизвикателство, което изисква общи усилия и време.

1. *Истински екип.*

Това е малка група от хора, които са свързани пряко за постигането на специфични *общи цели* и *уникални резултати*, за който са *взаимно отговорни*. Истинските екипи са основна градивна единица на ефективните организации.

Съставните части на екипа са:

* Екипните *резултати* (изпълнение на конкретна задача, измерим принос на

екипа към организацията, професионално и личностно развитие на участниците в екипа).

* *Ясни измерители* на екипните резултати (какво е изпълнено, с какви

ресурси и в какъв срок).

* *Факторите*, които допринасят *за ефективността* (атмосфера, справяне с

конфликти, лидерство, мотивация, развитие на участниците, определяне на екипните цели, вземане на решения, сътрудничество, комуникация, постигане на екипните цели).

* Условия, които подсилват факторите за ефективност и допринасят за

постигане на екипните резултати (*вътрешната и външната среда* на екипа).

1. *Високоефективен (целево-адаптивен) екип.*

Това е група, която отговаря на всички условия на истинските екипи, но в допълнение нейните членове са дълбоко съпричастни към *устойчивото организационно развитие*. Тази съпричастност, обикновено е над екипна.

1. *Избор между работна група и екип.*

Често в управлението се използват услугите на ефективните работни групи.

При тях индивидуалните роли и отговорности са в основата на резултата.

Не съществува очакване за реализиране на общи цели, освен във формалните области на отговорност, свързани със споделянето на информация, формиране на основни ценности и вземането на критични решения. Колкото по-отворени и конструктивни са работните групи, толкова по-високи са и нивата на организационна ефективност.

1. *Разлика между работна група и екип.*

Работна група Екип

Силно изразени лидерски роли Споделени лидерски роли

Индивидуална отговорност Индивидуална и взаимна отговорност

Индивидуални работни резултати Колективни работни резултати

Осигурява ефективни дискусии Дискусии с отворен край, насочени директно за решаване на проблеми

Измерване на ефективността – Измерване на ефективността – директно, индиректно, чрез общите чрез непосредствените екипни

организационни резултати резултати

Дискутира, решава, делегира Дискутира, решава и извършва съвместно реална работа



1. **Основни елементи от екипната организация на работа.**
2. *Създаване на екипен дух.*

***Екипният дух* е способността да си сътрудничим с група от хора, за да постигнем определена цел**.

*Взаимната зависимост* е най-висшият етап от човешката зрялост, при който човек си сътрудничи с други хора, за да постига повече успехи и щастие.

***Лоялност* е качеството да останем верни в подкрепата си към някого или нещо**.

Комбинацията между екипен дух и лоялност понякога се нарича “*чувство за дълг*”. Лоялният човек се разпознава по това, че има *чувство за принадлежност*, както и че *може да пази тайна*, ако се наложи.

Ако човек е общителен, отговорен, комуникативен и склонен да пренебрегне някои свои лични цели в името на по-големи общи цели, може да прояви чувството си на дълг и да остави следа след себе си.

За да се изгради екипен дух е необходимо да се определят общите цели, отборните ценности, правилата, изграждане на доверие и сътрудничество, ясна комуникацията, методите за вземане на решение, решаване на конфликтите и празнуване на успехите.



1. *Преследване на обща цел.*

Общата цел е смисълът, *основната причина*, поради която екипът съществува. Влизайки в екипа всеки негов член има свои цели като например финансово възнаграждение, възможности за развитие, контакти и т.н. и ако мениджърът не обръща внимание на общата цел, то е много вероятно всеки член на екипа да преследва единствено своите собствени цели. Висока мотивация и най-добър резултат се постигат, когато екипната цел се припокрие с индивидуалната.

1. *Спазване на общи правила.*

Тези правила регламентират начина, по който взаимодействате един с друг. Какво е позволено и какво не в екипа, кои са писаните и неписани правила за работа, какви са отговорностите и задълженията на всеки член.

1. *Провеждане на ефективна комуникация.*

Целите и правилата трябва да се представят ясно и да достигнат до всеки. По време на работа също е необходима непрекъсната комуникация. Постоянно се обменя информация за процесите, процедурите, оперативните дейности и спазването на срокове. Осъществява се ефективна обратна връзка за проследяване на напредъка.

1. *Управление на конфликти.*

Конфликтите често възникват при взаимодействието на хората в един екип. Ако конфликта бъде управляван добре той може да доведе до намиране на оптимално решение или най-малкото до справяне с деструктивни поведения като създаване на интриги, заговори и други. Това, което ще ви помогне при управлението на конфликти е знанието за процеса, фазите и какво поведение трябва да има мениджъра при различните етапи на конфликта. За ефективното управление на конфликта помагат и правилата, които мениджъра предварително е установил в случай, че възникнат конфликтни ситуации.

1. *Поддържане на високо ниво на доверие.*

Липсата на доверие води до значително увеличаване на разхода на всички ресурси (време, информация, хора и др.), които екипът използва, за да постигне целите си. Когато няма доверие човек е склонен да отделя повече време за проверка, да търси допълнително информация, с която да потвърди казаното от другия. Когато нямаме доверие в някого търсим друг да свърши дадена задача. Това води до повишени разходи. Създаването на доверие не е нещо, което става от днес за утре, а изисква време и постоянни усилия.



1. *Мотивация*.

Мотивацията е съвкупност от *движеща сила и енергия*, които управлява поведението ни в определена посока за даден период от време. Мотивацията бива външна и вътрешна. ***Вътрешната мотивация* е в пъти по-силна от външната.** Най-добрият мотиватор, който можете да имате сте *самите вие*.

За да бъдем мотивирани, трябва да достигнем определено емоционално състояние. Емоцията подтиква към действие.

Когато измерими награди (пари, обещания и др.) се използват като стимул за дейности, които не са били награждавани по такъв начин преди, се наблюдава спад в продуктивността и качеството – вътрешната мотивация се превърща във външна.

***Страхът и лишенията* никога не са добри мотиватори в дългосрочен план.**

За сметка на това, **ако някой вижда смисъл и удоволствие в дадена дейност, той винаги ще я върши качествено и с желание.** За да успеете трябва да изберете цел, която искате да постигнете и да дадете всичко от себе си това да се случи.



1. *Делегиране.*

Делегирането е умението да разпределяте и поверявате задачи и отговорности на служителите си в зависимост от тяхната длъжност, умения и възможности, с цел постигане на висока продуктивност и качествени резултати.

Когато делегира права на свой служител, мениджърът не губи контрол върху задачите и резултатите от тях и продължава да е отговорен за крайния резултат.

Това, върху което губи контрол е *начина*, по който се постига резултатът.

* Основните видове задачи, които *трябва да се делегират*, са: рутинните,

които служители могат да свършат по-добре, носят по-голямо удовлетворение, развиват компетентността на служители, времеемките и които не са пряка отговорност на мениджъра.

* Задачи, които не *бива да се делегират*, са: стратегическо планиране,

определяне на [мисия, визия, ценности](https://www.novavizia.com/misiya-viziya-tsennosti/) и дългосрочни цели, ключови мениджърски функции като планиране, организиране, ръководство, контрол, наемане на нови служители, въвеждане на нови служители в работата, оценка на работата на служители, даване на обратна връзка на служители, мотивация на служители, отдаване на признание, засвидетелстване на уважение, наказания, управление на промяната, справяне с конфликти и управление на кризи, конфиденциални въпроси, реорганизации в екипа, отдела или фирмата, професионално или личностно развитие на персонала.

1. *Дисциплина.*

Дисциплината е процес, който е свързан с поведението на служителя на работното място. Тя е своевременно и [правилно изпълнение](https://jetgear.ru/bg/useful/st-781-gk-rf-nadlezhashchee-ispolnenie-obyazatelstva.html) *правилата и задълженията*, съгласно приети закони и правилата за икономическа и трудова етика.

Не разчитайте на служителите си да поддържат сами дисциплина в екипа.

Мениджърът трябва да помогне на служителя *да прояви воля*, да се научи на *саморегулация* и да развие необходимите волеви качества.

За налагане на дисциплина е необходимо да се спазват следните правила:

даване на личен пример*,* дистанция, наличие на стандарти и готови решения, коректни взаимоотношения, строг контрол и счетоводство, контрол на времето и сроковете, правила за поощрения и наказания, упрятен външен вид, умерена и добре структурирана реч и др.

Дисциплина в екипа започва с умело ръководство, а не с инструкции, наказания и публични порицания.

Налагането на дисциплинарни мерки е в *интерес на служителя, бизнеса и другия персонал*.



1. *Лидерство.*

Лидерството представлява феномен на груповата динамика, при който в резултат на взаимодействието между членовете при изпълнение на дадена обща дейност едно лице се поема ръководството на групата при решаване на конкретна задача.

При наличие на обща работна задача, всяка група реагира като *излъчва лидер*.

Лидерството съдържа елементи на ръководство, но е много по-неформално, нерегламентирано и се базира на емоционална обвързаност.

Лидерите не могат да управляват хората, парите, активите, времето и т.н.

Те имат способността да влияят на индивидите като развиват техния потенциал и ангажираност в процеса на реализиране на организационните цели. Членове на групата приемат лидерството напълно доброволно, изграждат собствено отношение към лидера и могат всеки момент да се откажат от тази си позиция без притеснения от каквито и да е административни санкции. По своята същност

лидерството е динамичен феномен – влиянието на лидера може да варира в зависимост от обстоятелствата.

Без участието на членовете на екипа всички водачески качества на лидера ще останат нереализирани. Ефективния лидер трябва да е способен да се приспособява към променящите се обстоятелства и да прилага най-подходящите методи за управление към конкретните условия.

Ефективните екипи сами договарят своите роли и изпълняват адекватно функциите си. Тази способност се нарича *самолидерство*.



# IV. Етапи при изграждане на екипа.

Условията за изграждане на успешен екип са: ясно поставена *цел*, компетентен *лидер*, точно определени *права и задължения*, осигуряване на необходимите

*ресурси* – хора, оборудване, финансови средства и др., *подбор* на специалисти с подходяща квалификация, *удоволствие* от съвместната работа и периодична *оценка* на резултатите.

*1. Подготовка за изграждане на екип.*

* да се опишат поставените цели - конкретност, яснота, предизвикателност

и измеримост;

* да се определят изисквания към екипа - очакванията от обема работа и срока, в който трябва да изпълни задачата;
* да се съобрази задачата с цялостната дейност на организацията;
* да се изясни начина на оценка на резултатите;
* да се уточни ресурсната обезпеченост на екипа (хора, оборудване, финансови средства и т.н.);
* да се определят трудностите, които биха попречили на изпълнението на

работните задачи и уточнят неизяснените въпроси.

*2. Проектиране на работата с цел интеграция на потребностите на задачата, на екипа и на индивидуалните нужди на участниците в него.*

* при проектирането на работата, трябва да се имат предвид както

взаимоотношенията между участниците в екипа, така и наличните технологии, съоръженията и производствения процес.

* участниците в екипа могат да сменят ролите си, според личните си

предпочитания и квалификация.

* задача на ръководителя е да сформира екип, чийто членове притежават

необходимите квалификация и качества за изпълнение на поставените задачи.

*3. Анализ на работата и трудови стандарти.*

Обект на анализиране са специфичните работни движения, операции, функции, дейности и длъжности. Предмет на анализа е тяхното предназначение, изисквания към тях, резултатите от тях, факторите на работната среда.

Резултатът от анализа на работата се оформя в длъжностни характеристики на участниците в екипа. Те са полезни за определяне на задълженията, за планиране, набиране, подбор, обучение и оценка на работата. Често проблемите възникват в области, които не са описани в конкретна длъжностна характеристика. В този случай се насърчават участниците в екипа да работят съвместно за решаване на проблема. Всички служителите трябва да са добре запознати и да имат достъп до редица документи, които касаят техните права и задължения, като:

* *Длъжностни характеристики, които съдържат:*
* Обобщено описание на работата. Наименование, код и структурно звено.
* Трудови задачи и задължения.
* Подчиненост, връзки и взаимодействия.
* Права и отговорности.
* Условия на труд и производствена среда. Особености на работната среда и свързаните с това рискове - по отношение на шум, замърсеност, вибрации, температура, влажност и др. Битови придобивки и привилегии.
* Използвани инструменти и оборудване - офис оборудване, инструменти,

моторни превозни средства и др.

* Система на заплащане и други стимули.
* Изисквания за длъжността.
* Минимално образование, допълнителна квалификация, трудов опит,

специални умения.

* Поведенчески характеристики - изисквания към качествата, които трябва

да притежава участникът в екипа /интелигентност/ – задължителни (абсолютно необходими за изпълнение на функционалната роля) и желателни (допринасящи за постигане на по-добри резултати), като:

*Умствени* - сравняване, изчисляване, събиране, анализиране,

координиране.

*Физически* – за движение /координация, реакция, скорост и др./, сила,

говорене, чуване, усещане и др.

*Взаимоотношения с другите* /меки умения/ - договаряне, комуникиране,

инструктиране, междуличностни отношения и др.

* Допълнителни *нормативни актове*, които лицето трябва да познава:
* *Колективен трудов договор* между работодателя и синдикатите.
* *Правилник за вътрешния трудов ред.*

Тези документи регламентират възможно най-подробно дисциплинарни изисквания както за организацията като цяло, така и за всяка структурна единица поотделно.

* Правила за разпределяне на *бонуси и други стимули*.

Заплатата на служителите по правило включва променлива част, която трябва да се формира по ясно определени и справедливи правила. Сред условията, при които на работника или служителя се изплаща максималният размер на променливата част от заплатата, трябва да включва спазването на трудовата дисциплина.

*4. Планиране на ефективен начин на работа.*

* ясно формулиране мисията на екипа, която да бъде споделена с всички

членовете;

* методи, които ще се използват за постигане на ефективен начин за работа;
* прецизиране на първоначалната информация така, че тя да съдейства

позитивно за осъществяване на добрите намерения.

*5. Подбор на участниците в екипа.*

* изясняване структурата на екипа;
* определяне на необходимите функционални и екипни роли;
* изработване на критерии за подбор;
* изграждане на система за оценка;
* процедура за набиране;
* провеждане на подбор;
* избор на членове на екипа.

1. *Подготовка и провеждане на първата среща на екипа.*

Този етап е ключов за резултата от екипната работа.

* срещата трябва да предразположи и спечели доверието на членове на екипа

в процеса на изясняване целите и задачите;

* необходимо е подходящо място за провеждане на първата срещата;
* достъпно, ясно и точно поднасяне на първоначалната информация чрез

използване на многообразни форми на комуникация;

* предоставяне на възможност на членовете на екипа за изказвания и въпроси;
* да предизвика в участниците желание за съвместна работа.
* разпределението на екипните роли, комуникацията, решаване на

конфликтите при екипните взаимодействия и др.

1. *Планиране на последващите действия на екипа:*

* изясняване възможностите на екипа (да се даде възможност на всички

участници да разкажат и узнаят повече относно уменията, постиженията, опита, интересите, индивидуалния принос за изпълнение на работната задача, качествата, които ценят или предизвикателството, което си заслужава да бъде прието);

* определяне на екипните роли;
* откриване на правилния подход за работа;
* мотивация на екипа;
* изграждане на система за вземане на решения;
* разработване и прилагане на система за оценка на постигнатите

индивидуални и екипни резултати;

* периодично разглеждане функционирането на екипа и напредъка спрямо

поставените цели и задачи.

Задачата на *лидера* е да сплотява екипа, като работи за неговото усъвършенстване.

1. *Стадий на развитие на екипа.*

За да се превърне една група в екип е необходимо тя да премине през четири фази на развитие:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| І фаза | *Формиране* | Групата се събира за първи път.  Предстои да се уточнят формалните правила и методи на работа. |
| ІІ фаза | *Наместване* | След сравнително учтивия етап на формиране, увереността на членовете нараства и е възможно да настъпят някои вътрешни пререкания. |
| ІІІ фаза | *Нормиране* | На този етап групата приема определени норми – системи, процедури и уточнява как ще работи и взема решения. |
| ІV фаза | *Функциониране* | Групата се превръща в сплотена единица и започва да действа като един екип. |

* Първа фаза: Формиране (фаза на тестване).

Участниците трябва да преодолеят несигурността на новата ситуация (непозната среда, среща с нови хора, различно от очакваното поведение и т.н.). Членовете на групата взаимно се проучват. Те тестват и оценяват поведението си един друг. Ръководителят на групата се наблюдава критично и се оценява.

* Втора фаза: Наместване ( бушуване).

Установяват се емоционални отношения и борби за надмощие, сблъскват се мнения, формират се променящи се групички.

Това е критична фаза за екипа, защото ако не се намерят и направят приемливи компромиси, съществуващото единство се разпада, общият консенсус трудно се постига и групата се разпада, вместо да се превърне в екип. Ако се подходи конструктивно към конфликтите и различията в интересите, следващата фаза ще затвърди постигнатото.

* Трета фаза: Нормиране (организиране).

Участниците се приспособяват един към друг, обменят мнения и могат да работят заедно. Развива се чувство за съпричастност.

Определено е нивото на умения на членовете на екипа, създадена е “естествена йерархия”, установени са нормите, ролите и разпределението на работните задачи. Създават се условия за реално сътрудничество. Към проблемите и конфликтите се подхожда с рутина, индивидуалните различия се ценят, доверието в екипа нараства.

* Четвърта фаза: Функциониране.

Екипът може да работи ефективно и да се справя успешно с конфликтите и напрежението. Взема конструктивни решения и умело използва целия си потенциал за постигане на поставените цели. Екипните роли и комуникацията между участниците съдействат за изпълнение на работните задачи. Информацията и идеите се споделят. Проблемите се разрешават и работата се свършва. Членовете на екипа взаимно се подкрепят, съществува по-голяма толерантност, екипът действа по-гъвкаво.

Процесът на развитие на екипа във възходящ ред не е автоматичен. Той изисква успешно приключване на всяка предходна фаза на развитие. Съпроводен е с много проблеми, за разрешаването на които е необходимо време, усилия, умения и упорит труд.



**V. Работа с хората от екипа.**

1. *Размер на екипа.*

Оптималният размер на един екип е от 4 до 9 члена.

Малкият брой членове не могат да осигурят *експертиза* във всички области. Големият брой членове не могат да формират *сплотен*, взаимосвързан екип.

Съвместната работа на по-големи групи се прилага при стратегическо планиране, обща комуникация по проекта, изграждане на подкрепа за идеята и т.н.

1. *Избор на членовете на екипа.*

Изборът трябва да е на база умения и потенциал. Членовете на екипа трябва да притежават технически и социални умения. Необходимо е да се намери правилния баланс между членовете, които притежават необходимите умения и тези, които ще ги развиват, чрез обучение. Новите членове на екипа трябва за кратко време да навлязат в работата. Необходимо е да се анализират изискванията за съответната длъжност, да се осигури обективна информация за уменията и потенциала на кандидата и да се изследват нагласите на индивида за работата в екип.

* Тествайте кандидатите за работа за знания по специалността, езикова

подготовка и интелектуални възможности. По време на интервюто преценете доколко са мотивирани и дали със знанията, уменията и характера си ще се впишат в екипа.

* Планирайте наемането на нови хора предварително.

Спешното наемане създава проблеми, ако се спем на неподходящи хора.

* Интервюто за работа е двустранен процес.

В процеса на подбор трябва да тече конструктивен диалог между двете страни.

Основната цел на едно интервю за работа е да оцени качествата на кандидата.

Кандидатът трябва да има възможност да оцени компанията, проектите, по които ще работи и цялостната работна среда.

1. *Взаимоотношения в екипа.*

* Хората в екипа трябва да учат заедно.

Понякога различията в нивата на знания и умения може да се окажа бариера за екипна работа. Когато един от членовете на екипа усъвършенства своите способности или учи нови неща, той трябва да бъде окуражаван да споделя новите знания с всички останали.

* Адекватното признание има огромна мощ.

Научете се да благодарите и да хвалите колегите си, когато наистина го заслужават.

* Провеждайте срещи, на които да обсъждате нови възможности, а не само

възникнали проблеми.

* Очаквайте от хората да работят в екип и не толерирайте липса на екипен

дух. Всички в екипа трябва да са наясно, че сработването с колегите е тяхна основна отговорност. Хората, които отказват да работят в екип, не трябва да ползват същите облаги или трябва да бъдат отстранени.



1. *Типове хора, необходими за формиране на добър управленски екип.*

Необходими са четири *типа хора*, за да бъде екипът силен и ефективен:

* **Производителят** е този, който се фокусира върху *крайните*

*резултати* – върху целите на срещите и постигането на целите. Той следи дали се движат процесите, работи усърдно и бързо. Обикновено, в управленския екип, този човек е отговорен за продукта или услугата, предлагани от организацията.

* **Администраторът** е фокусиран върху това *как е свършена работата*.

Той е добър в създаването и поддръжката на процесите, системите и процедурите, като следи дали хората се придържат към тях. Подходите му за вземане на решения и разрешаване на проблеми са бавни и структурирани. Администраторите имат опит най-вече в технологията, счетоводството, IT сектора и други процесно ориентирани области.

* **Предприемачът** е генератор на идеи. Добър е в *създаването на*

*визия*, базирана на широка перспектива. Той често изпъква с голяма и отличима идея, която помага на организацията да се движи напред – в нови области, потенциални от стратегическа гледна точка. Предприемачът се вдъхновява от новите възможности. Забелязва заплахите и поема обмислени рискове.

* **Интеграторът** е с високо ниво на емоционална интелигентност.

Помага на *хората да се сработват* и създава добра атмосфера в екипа. Той е по-заинтересован от процеса, отколкото от крайния резултат и по-често е определян като „сърцето“ на организацията. Може да има решаваща роля в изграждането на организационна култура.

Интеграторът работи методично и сравнително бавно. Ръководи с емпатия и е човек, който знае как да гради доверие у хората.

1. *Характери на хората, необходими за сформиране на ефективен екип.*

* Ентусиасти – подхващат, теглят напред, *създават творческа обстановка*,

понякога се „откъсват от земята“, не отчитат всички възможни пречки, могат да деформират идеята в хода на реализацията.

* Песимисти – изтъкват повече *отрицателните страни* и подводните

камъни пред проекта.

* Балансьори – оценяват както положителните, така и отрицателните

съображения и предлагат *оптимални варианти за решение*.



**VI. Проблеми, които възникват при работа в екип.**

*1. Липса на доверие.*

Членовете на екипи, в които липсва доверие:

* Крият слабостите и грешките си един от друг;
* Колебаят се да поискат помощ или да осъществят градивна обратна връзка;
* Колебаят се да поискат помощ извън собствените си сфери на отговорност;
* Стигат до прибързани заключения относно намеренията и уменията на

другите, без да се опитат да ги изяснят;

* Губят време и енергия да се справят с поведението си и с последиците от

него;

* Ненавиждат заседанията и намират оправдания да не прекарват заедно

времето си с останалите.

Членовете на екипи, сред който има изградено доверие:

* Признават слабостите и грешките си;
* Молят за помощ;
* Приемат въпроси и информация (съвети) за собствените си сфери на

отговорност;

* Преди да стигнат до негативно заключение, допускат, че другият е прав и

му дават възможност да се защити;

* Поемат риска да предложат обратна информация и помощ;
* Оценяват и се възползват от уменията и опита на другите;
* Насочват времето и енергията си към важни проблеми, а не към

политиканстване и интриги;

* Предлагат и приемат извинения без колебание;
* Участват в заседанията и работят с колегите си с желание.

*Доверието* е основата на работата в екип. Изграждането му изисква време, но процесът може да бъде ускорен с подходящи управленски действия.

То никога не е окончателно и трябва да се поддържа непрекъснато във времето.

*2. Страх от конструктивни конфликти.*

Тези конфликти са полезни и необходими за всеки екип.

Страхът от конфликти се проявява при липсата на доверие в екипа. Хората, които си нямат доверие са неспособни да влязат в разгорещени спорове “за” или “против” някаква идея. Спорят привидно и правят предпазливи коментари.

Екипите, които се боят от конфликти:

* Провеждат скучни екипни срещи;
* Създават среда, в която процъфтяват политиканстването и интригите;
* Избягват спорните теми, които са жизненоважни за успеха на екипа;
* Не се възползват от мненията и съображенията на членовете на екипа.

Екипите, които влизат в конфликти:

* Провеждат оживени и интересни заседания;
* Извличат и използват идеите от всички свои членове;
* Решават бързо проблемите;
* Слагат жизненоважните проблеми на масата за обсъждане.

При обсъждане на важните въпроси е необходим нефилтриран и страстен дебат.

Страхът от личен конфликт не трябва да спира екипа да провежда редовни продуктивни дебати.

*3. Липса на ангажираност.*

Страхът от конструктивни конфликти в екипа и липсата на здравословни сблъсъци на идеи и гледни точки води до незаинтересованост и липсата на ангажираност в екипа. Ако не са изразили мненията си в открити дебати, членовете на екипа рядко се ангажират с решенията, които са взети.

Някои членове на екипа се преструват, че са съгласни с решението, но на практика не са.

Екип, в който липсва ангажираност:

* Членовете му да не са наясно с курса и приоритетите;
* Възможностите се пропиляват поради прекалени анализи и ненужно

отлагане;

* Връща се отново и отново към предишни дискусии и решения.

Екип, в който има ангажираност:

* Има яснота относно решенията и приоритетите;
* Сплотява целия екип около общите цели;
* Спомага членовете му да се учат от грешките;
* Възползва се от възможностите, изпреварвайки конкурентите.

Ангажираността изисква *яснота и приемане*. Всяка дискусия трябва да завършва с ясното разбиране какво точно е решено. Членовете на добрите екипи се научават да изразяват несъгласие едни с други и въпреки това да се ангажират с взетото решение. Търсенето на консенсус в екипната работа е препоръчително, но не е задължително. Има много ситуации, в които търсенето на консенсус на всяка цена може да доведе до спиране на работата и пълна парализа.

*4. Избягване на търсенето на отговорност.*

Когато в екипа липсва ангажираност и приемане на чуждите идеи или решения, членовете на екипа избягват търсенето на отговорност. Дори и най-мотивираните хора се колебаят дали да потърсят отговорност от колегите си за действия, които изглежда вредят на работата на екипа.

Екип, който избягва взаимното търсене на отговорност:

* Предизвиква негодувание у членовете, когато има различни стандарти за оценка на работата;
* Пропуска важни срокове и ключови етапи;
* Стоварва ненужно бреме върху плещите на ръководителя като единствен

източник на дисциплина.

Екипът, чийто членове се държат взаимно отговорни:

* Оказва натиск върху по-слабо представящите да подобрят работата си;
* Открива бързо възникналите проблеми;
* Поражда уважение към членовете на екипа, които се придържат към едни и

същи високи стандарти за работа;

* Избягва излишната бюрокрация и формални процедури в управлението на

дейността и коригиращите действия.

В силния екип търсенето на отговорност става директно между колегите.

Не се очаква единствено от ръководителя на екипа да търси отговорност.

За да просперира културата на търсене на отговорност, лидерът на екипа следва да демонстрира готовност да се изправи лице в лице с трудните въпроси.

*5. Отклоняване от резултатите.*

Тази слабост настъпва, когато членовете на екипа поставят индивидуалните си потребности (като его, напредък в службата или признание) или нуждите на своите отдели над общите нужди на екипа.

Екипът, който не е съсредоточен върху резултатите:

* Губи фокус и тъпче на едно място;
* Губи ориентираните към постигане на постижения служители;
* Насърчава членовете на екипа да се съсредоточават върху собствената си

кариера и индивидуални цели.

Екипът, който е съсредоточен върху колективните резултати:

* Задържа високо мотивираните служители;
* Свежда до минимум индивидуализма;
* Радва се на успеха и страда от неуспехите;
* Печели от индивидите, които подчиняват собствените си цели и интереси за

сметка на общото благото;

* Фокусира се върху целта.

Тези проблеми са взаимно свързани и не могат да бъдат решавани отделно един от друг.