

Теоретичният фундамент на системата за екипен одит „Промакс“

За вас, като потребители на системата за екипен одит „Промакс“, е важно да знаете защо „Промакс“ помага много повече, отколкото мненията, тезите и идеите за екипа, които вече сте чели и чували. Помощта и полезността на „Промакс“ за вашата практика се дължи преди всичко на солидния му теоретичен фундамент. По този въпрос работихме в продължение на шест години. Интегрирахме важни научни открития от социалната психология и организационното поведение за екипа и екипната работа с изводите от наши изследвания за най-парливите проблеми в българската практика.

По-долу излагаме в сбит вид трите тези в теоретичния фундамент на „Промакс“, а след това и теоретичната обосновка на всяка една от тях.

1. Трите тези в теоретичния фундамент на „Промакс“

Теза първа

„Дълбоката“ основа на екипа е групата. Опасността да управляваме група и псевдоекип, вместо екип, започва от незнанието какво е „група“ и какви са нейните механизми.

Промакс предпазва от заблуди относно екипа и екипна работа защото е съобразен с важни научни открития за поведението на групата. Ето защо „Промакс“ улучва „право в целта“ комплекс от проблеми, които следва незабавно да бъдат разрешени, за да се получат важни резултати.

Теза втора

Екипът е малка група от хора – всички еднакво силно сплотени около специална мисия. Той се създава, за да я изпълни. Единадесет фактора определят нейното ефективно изпълнение. Предварителният дизайн на екипа, а впоследствие и неговото управление, са двете техники, които „вкарват в действие“ 11-те фактора на ефективност.

„Промакс“ тества ефективността на екипа и обяснява причините за тяхното постигане чрез баланса на роли на участниците. Той е съобразен с важни научни открития и практики. Ето защо „Промакс“ улучва „право в целта“ спешните корекции в екипа и екипната работа и препоръчва подходящи управленски решения.

Теза трета

Екипът "се отглежда" в специални условия, за които се грижат мениджърите. Ефективността на екипа и екипната работа в българските фирми зависи от управленските решения на мениджърите, от техните действия за проектиране на екипа и управлението му, от "културата за работа в екип" на всички българи.

„Промакс“ генерира най-подходящите управленски решения за екипа и екипната работа специално за българските фирми, като взема предвид важни научни открития в тази област. Емпиричните изследвания, които проведохме откриха най-парливите проблеми в управлението на групи и екипи и това е взето предвид при проектирането на „Промакс“.

2. Теоретична обосновка на теза първа

“Дълбоката основа” на екипа е групата. Опасността да управляваме група и псевдоекип, вместо екип, започва от незнанието какво е “група” и какви са нейните механизми.

В процеса на проучване на специализирана литература ние открихме съвсем отчетливо единодушното мнение на теоретиците, че екипът е преди всичко група, въпреки че всички изследователи ясно заявяват за наличието на различия. Дадохме си сметка, че може би успехите, а и неуспехите в управлението на екипите, се дължат априори на някои пропуски (и недоразумения) от страна на мениджърите, не толкова от гледна точка на екипа, колкото от гледна точка на групата. След задълбочено изследване на литература и световната практика за групата, ние се спряхме на четири ключови аспекти, които имат ясно изразена релация с екипа и екипната работа. В съкратен вариант отразяваме и научни доказателства в тяхна подкрепа.

2.1. Четири ключови аспекта на групата, които имат релация с екипа

Нашето мнение е, че групата има поне четири аспекта, които определено формират “дълбоката основа” на екипа, независимо от това в каква степен екипът ги запазва или променя.

Ако подценяваме и пренебрегваме (най-често от незнание) тази “дълбока основа” на екипа - групата, няма да бъдем в състояние да създадем и поддържаме специфичните за екипа характеристики и процеси. Крайният резултат е, че няма да спечелим нищо от екипа и екипната работа, освен още по-силната си нагласа, че “ние и без това сме си екип”.

От друга страна, ако механично пренасяме тезите за група към екипа, също няма да бъдем в състояние да изградим и поддържаме екип, който да изпълни своята мисия. Екипът има своята "дълбока основа" в групата, но има също така и по-различен дизайн, по-различен начин на работа, води до по-различни крайни резултати, отколкото групата. За да създадем и поддържаме това му различие, следва да знаем "отправната точка", от която променяме групата и я трансформираме в екип.

Четири аспекта на групата, които според нас имат релация с екипа и екипната работа, са следните:

- **В групата съществува интерактивност - хората оказват помежду си взаимно влияние и това ги поставя във взаимна зависимост**

Екипът и екипната работа са разчетени до голяма степен на основа на силната интерактивност - силно взаимно влияние и взаимна зависимост на участниците

- **Взаимната зависимост в групата се установява и поддържа чрез нормите, ролите и социалният статус на участниците.**

Нормите за начина, по който ще работи екипът и особено социалните роли, са решаващи за поддържането на ефективна взаимна зависимост между участниците в екипа

- **Взаимната зависимост между участниците в групата е повлияна от сплотеността, съпричастието и сътрудничеството помежду им**

Екипът и екипната работа са разчетени на сплотеността и на еднакво силното от страна на всички участници съпричастие към целта. Екипът е рачетен още и на сътрудничеството, оказването на помощ и кооперирането на участниците при изпълнение на задачата на екипа

- **Продуктивността на групата е определена най-силно от задачата, по която тя работи, от решенията, които групата взема, от лидерството**

Задачата, която екипът изпълнява е винаги обща, а това означава преди всичко обща работа за нейното изпълнение. Не всяка задача е "обща" и в този смисъл не всяка задача изисква екипна работа. Вземането на решения в екипа (като обща задача и обща работа по нейното изпълнение) и лидерството са ключови фактори за ефективността на екипа

2.2. Научни доказателства

2.2.1. Научни доказателства за интерактивността в групата

В групата съществува взаимна зависимост и влияние между участниците. Научните доказателства за този фундаментален аспект на групата са откритията за няколко групови явления, както и две теории. Те са дело на изследователи на груповото поведение от началото на 20 век. Това са явленията "социална фасилитация", социална инхибитация", "социална ленност", теорията за социалното влияние, теорията за деиндивидуализацията.

Социалната фасилитация е явление в групата, което се изразява в това, че действията на индивида се увеличават в присъствието на други хора. Присъствието на другите е своеобразен стимулатор и в този смисъл то предизвиква увеличение на резултатите на индивида. **Социална инхибитация** е явление с противоположен ефект - резултатите в работата на индивида намаляват в присъствието на други хора. Родоначалник на изследванията за тези групови явления е Триплет (1898). По-късно Флойд Олпърт (1920, 1924), Песин (1933) и Зайонц (1965) продължават тази традиция. Интересът към фасилитацията и инхибитацията се възобновява през 90-те на 20 век, включително и в наши дни. Все повече привърженици печели идеята, че мениджърът следва да бъде фасилитатор, като улеснява дейността на групата или екипа и стимулира по-високи резултати.

Екипът максимизира социалната фасилитация и минимизира социалната инхибитация. Това става чрез регулярни работни срещи на екипа, използването на специални техники за комуникация, които стимулират участниците в екипа да предлагат мнения, да разменят информация, да вземат решения и да разрешават проблема, взаимното опознаване на участниците. Фасилитацията (оказване на стимулиращо влияние) е обхваща комплекс от фактори. „Промакс“ отчита тези явления в груповото поведение. Той открива степента на ефективност на екипа и критичните области.

Социалната ленност е явление в групата, което се изразява в поведенческа тенденция на участниците в група да намаляват своите усилия, когато са наясно, че никой не оценява техния личен принос в общата работа. Видни изследователи на този феномен са Рингелман (1880), Латане, Уйлямс и Харкинс (1979), Кравиц и Мартин (1982), Карау и Уйлямс (1995) и др. Те установяват, че особено важно за преодоляване на ленността и безделието в група е участниците да са уверени, че имат подкрепа, че трудът им си заслужава и че усилията и резултатите в труда ще им бъдат оценени по достойнство, че ленността се увеличава, ако групата е голяма, ако участниците не се познават и съвсем изчезва, когато участниците възприемат групата като много значима, когато тя работи по интересни и сложни задачи.

Екипът не търпи социална ленност, защото той трябва да бъде високоефективна група при изпълнение на своята мисия. В „Промакс“ сме заложили на две основни характеристики, които могат да подсилят висока екипна ефективност. Освен това в тестовете за установяване на ролите в екипа сме включили 100 прилагателни имена, голяма част от които описват различни аспекти на ленността и социалната фасилитация.

Теорията за социалното влияние дава обяснение защо понякога другите хора влияят положително на резултатите, т.е. появява се фасилитация, а друг път присъствието на хората влияе негативно на резултатите, т.е. появява се ленност. Латане (1981) автор на теорията, открива, че броят, силата и близостта на страничните хора до индивида, са трите фактора, които подсилват социалното влияние върху индивида, съответно и неговите резултати.

Екипът предполага благоприятна атмосфера за социално влияние. Затова екипният одит по системата „Промакс“ е изграден на основа на въпроси, които целят да открият влиянието между участниците.

Теорията за деиндивидуализацията обяснява как хората могат да пожелаят да се скрият зад другите). Зимбардо (1970), Постмъс и Спийърс (1998) установяват, че деиндивидуализацията може да се увеличи с увеличение на анонимността и размера на групата, но е възможно същевременно да се получи пълно подчинение на нормите на групата, ако индивидът се идентифицира напълно с групата.

Екипът е ефективен, ако в него няма анонимност на участниците. Едно от условията е „участниците да се познават много добре“. Това позволява именно създаване на доверие между участниците в екипа. Една от целите на тестването с системата за екипен одит „Промакс“ е създаване на доверие чрез познаване на ролите на участниците.

2.2.2. Научни доказателства за приноса на нормите, ролите и статуса на роли в поддържането на интерактивността в групата

Групата е формация от хора, която е интерактивна. Днес почти всеки учебник по социална психология или организационно поведение, в раздела за групите изтъква, че хората, които чакат на светофара, за да пресекат улицата, не са група, защото помежду им няма интерактивност. Мениджърите, които считат, че техният отдел или бригада е група с интерактивност биха се учудили, че тя не възниква от само себе си. Всички изследвания за група посочват, че нормите, ролите и статусът на ролите са условията при които групата става интерактивна, т.е. става истинска група. Най-ранните от тях датират от 30-те и 40-те години на 20 век. Четири десетилетия по-късно тези открития се надграждат с нови концепции за ролите в екипа.

Социалните норми са общите правила и очаквания за поведението на участниците в група. Шериф (1935) посочва, че участниците в група се стремят да се придържат към обща норма на поведение, която е нещо средно от съжденията на участниците. Ротлисбърг и Диксън (1939), при изследвания в американски компании откриват, че нормите имат пряко отоношение към производителността. Шахтър (1951) открива закономерности в поведението на участниците в група, когато се обсъждат проявите на незачитане с нормите. Кох и Френч (1948) правят извод, че нормите в групата се променят много трудно поради прояви на силна съпротива, но когато това се налага, са нужни стимулиращи действия. Щайнър (1968) разкрива координираща способност на нормите. Зандър (1971) изследва промените в груповите норми при успех и неуспех на групата. Залтмън (1979) изследва същността на нормите като регулатори на взаимоотношенията, поведението в групата. Фелдман (1984) изследва какво е предназначението на нормите в групата. Шел (1987) идентифицира възможните прояви на съпротива срещу нормите. Уилк и Миртънс (1994) посочват как груповите норми могат да помогнат при отстраняване на конфликти в групата (когнитивни конфликти и кофликти на интереси).

Екипът е високефективна група, защото има ясни социални норми. Писаните и постоянно разяснявани правила (норми) винаги улесняват участниците в работата им. Нормите формират възприятия. Одитирането с „Промакс“ е изградено именно на това изискване.

Социалните роли в групата са съвкупността от норми на поведение за конкретна позиция или длъжност. Научните откритията за социалните роли категорично сочат, че интерактивността е възможна, ако участниците в групата се придържат към точно определено поведение, което има съответния принос. "Да участваш в работата на групата" е нещо многолико. Групата не изисква от всеки участник да може "да се впише" в многото лица. Какви са социалните роли в групата според изследователите?

Бен и Шийтс (1948) открояват четири групи от роли на участниците в групи, а именно: роли, свързани със задачата на групата (инициатива, търсене на информация, на мнения, даване на информация, координация, обобщаване), роли, свързани с изграждането и поддържането на групата (насърчаване, поставяне на стандарти, следване на идеите на другите, изразяване на чувства); роли, свързани едновременно със задачата и изграждането на групата (оценяване, диагностициране, консенсус, посредничество) и нефункционални (неподходящи) за работата на групата роли (агресия, блокиране, конкуренция, роля на палячо, пасивност). Основният извод на двамата изследователи е за балансиране между задача и социални фактори в групата, т.е. балансиране на ролите.

Бейлс и Слейтър (1950) изследват взаимните отношения между участниците в група и дефинира 12 групи поведение в групата според 2 критерия – "функции на задачата" (предлага идеи, мнения, дава ориентация, пита, търси предложения от другите и т.н.) и "социално-емоционални функции" (показва солидарност, освобождава напрежението, разбира и се

съгласява, изразява несъгласие, търси помощ, опровергава другите и т.н.). Те предлагат 27 различни комбинации от 12-те групи поведение. Правят заключение, че групата е ефективна, ако нейната работа е центрирана около задачата и едновременно с това около социално-емоционалната функция на групата.

Бърк (1967, 1974) установява, че участниците в група са в състояние да изпълняват по две от тези поведения едновременно, но при положение, че цялата група е убедена в това, че трябва да бъде изпълнена непременно задачата, а не поддържането на хармонични отношения.

Ливайн и Морланд (1990) изследват възможните роли в групата и са на мнение, че ролите разпределят труда на участниците в групата и следва да бъдат предварително уточнени в организационната схема на фирмата (респ. в длъжностната характеристика или в трудовия договор).

Социалните роли в екипа, според нас, също трябва да бъдат дефинирани и с тях следва да бъдат запознати всички участници в екипа. Не сме привърженици на популисткото твърдение, че "всички в екипа трябва да имат еднакво поведение, еднакви роли, за да си помагат и взаимно да се заменят при нужда". Ние считаме, че ролите в екипа могат да бъдат 10 на брой, а техният баланс е от изключително значение за ефективността на екипа. Логиката на „Промакс“ е изградена върху тази теза.

Теорията за статусните очаквания обяснява, че участниците в група са готови да припишат по-висок статус на тези свои колеги, които са в състояние да осигурят успе

х за групата). Тази теория интегрира поредица от изследвания на тази тема. Така например, Бъргър, Розенхолц и Зелтих (1980), например, са на мнение, че различията в статуса на участниците в групата се осъзнават, когато групата работи над задачи, които изискват коопериране на усилията. В хода на своите изследвания те установяват, че опитът и способностите на участниците определено създават статус. Същата зависимост установяват и Бърджър, Зелдич (1980), Гриштейн и Кнотерус (1980), Торанс (1950). Бъргър и сътрудници (1986) правят извод, че най-често хората в групата свързват по-високия статус с възрастта, пола, материалното положение, а косвено чрез тях, оценяват и способностите на другите.

В екипа всяка роля има еднакво отношение към крайната мисия на екипа. Задължителното познаване на приноса на всяка роля предпазва участниците от всякакви погрешни възприятия за статус на ролята. „Промакс“ взе предвид теорията за статусните очаквания. За да предпази мениджърите от грешки по отношение на статусните очаквания, „Промакс“ създаде система от тестове (самооценяване и оценяване от колеги) на действията на участниците в екипа.

2.2.3. Научни доказателства за влиянието на сплотеността, съперничеството и сътрудничеството върху интерактивността на групата

Откритията на учени и изследователи за влиянието, което оказват сплотеността, сътрудничеството и съревнованието между участниците в група, изиграват много важна роля в управлението на груповото поведение. Считаме, че у нас разбиранията за сплотеност, сътрудничество и съперничество са много назадничави и определено вредни.

Сплотеността на групата е съвкупността от позитивни и негативни сили, които карат участниците в групата да изпитват лоялност, респ. да не се чувстват съпричастни към групата. Кота, Еванс, Дайон, Килик, Лонгман (1995) откриват палитрата от фактори, които формират сплотеността. Например, харесването, симпатията и дружеските отношения между участниците, ефективността на действията (в т.ч. и координацията на действията), наличието на цел пред групата, са факторите, които предизвикват силни чувства на принадлежност към групата. Мюлин и Купър (1994) доказват, че сплотеността влияе върху морала и мотивацията на групата за високи резултати. Изтъква се особено ролята на нормите ("упорит", "отговорен", "компетентен" и пр.). Джейнис (1982), Морхед, Ференц и Нек (1991), Алдаг и Фулер (1993) детерминират някои негативни последици на сплотеността, например груповото единомислие (групата е толкова сплотена, че не допуска никакви съмнения, разногласия и по-различни мнения в съзнанието на своите членове по отношение на някакъв въпрос. Независимо, че има такива, групата не допуска в никакъв случай това и оказва социален натиск в полза на единодушната подкрепа на точно определено решение.

Екипът изисква сплотеност около целта, към която се стреми и изключва абсолютно проявите на единомислие. „Промакс“ тества 11 фактора на екипната ефективност, в т.ч. сплотеността на екипа около целта, критиката, вземането на решения. Същевременно „Промакс“ оценява ролите на участниците в екипа от гледна точка на стила на вземане на решение.

Съперничеството и сътрудничеството в групата. Редом с изследователи като Дойч и Краус (1960), които са автори на класическите лабораторни изследвания на съперничеството и сътрудничеството, има и по-съвременни изследователи, които откриват детерминантите на сътрудничеството и съперничеството. Това са Макклинтък, Лебранд (1988), Орбел, ван де Крагт, Дейвс (1988), Уичман (1970), Есер, Коморита (1975), Уол (1977), Джонсън (19992) и мн.др. Според тях съперничеството и сътрудничеството зависят от структурата на възнагражденията, които дадена ситуация предлага, характерът на комуникациите в групата и ефекта на взаимност. Така например, ако в групата индивидите са независими в работата си, това ги подбужда към съперничество, вместо към сътрудничество. Хора, които си сътрудничат, са заинтересовани от максимизиране на съвместните възнаграждения, а хората,

които си съперничат, са ориентирани към максимизиране на индивидуалните възнаграждения. Комуникацията също подсилва сътрудничеството.

Екипът предлага атмосфера на сътрудничество. В този смисъл ролите в екипа взаимно се допълват, вместо да се изключват едни други. „Промакс“ търси да открие атмосферата на сътрудничество, а балансът на ролите е едно от обясненията на атмосфера на сътрудничество. Екипът като цяло следва да осигурява тази атмосфера, вместо да подбужда към вътрешно съревнование.

2.2.4. Научни доказателства за влиянието на задачите, решенията и лидерството

Как хората работят в група е много важен въпрос. От неговия отговор зависи производителността на групата, респ. удовлетвореността на участниците да бъдат в групата. Изследователите правят няколко научни открития за груповите задачи, решенията и лидерството. Повечето от тях считат, че това са ключови фактори за ефективността на групата. Тези открития са: класификацията на задачите, техниките за разрешаване на проблем в групата, теориите за лидерството.

Работата в група (видовете задачи). Известни изследователи в това направление са Стайнър (1972, 1976), Шоу (1981), Штробе и Фрей (1982), Уилямс и Харкинс (1979), Макграт (1984), Литълпейдж (1991), Витенбаум, Стейсър (1998) и др. Стайнър, например има извънредно интересна класификация на видовете задачи: унитарни (не се делят на подзадачи, т.е. не е възможно разделение на труда и в този смисъл не бива да се възлагат за групово изпълнение); адитивни задачи (могат да се подразделят на подзадачи, а резултатите от изпълнението им могат да се обединят); компенсиращи задачи (изискват групово решение, което е средно аритметично на индивидуалните решения); дизконюнктивни задачи (групата взема общо решение); конюнктивни задачи (всички участници в групата действат общо); дискреционни задачи (групата решава сама как ще бъде изпълнена една задача).

Общото становище на изследователите е, че в работата на групата има място за всички по-горни задачи, но от гледна точка на продуктивността, е нужна диференциация. Защото, ако се възложи на групата унитарна задача, това ще доведе до загуба на мотивация, социална ленност и паразитизъм за повечето участници. В такъв случай производителността на групата като цяло ще бъде много ниска.

Екипът е група, за която е задължително ясната диференциация на видовете задачи, а едновременно и съчетаване на два вида поведение на участниците – как да работят самостоятелно по

индивидуалните задачи (унитарни и адитивни) и как да работят съвместно с колегите си по общите задачи (компенсиращи, дизконюнктивни, конюнктивни, дискреционни).

Мозъчната атака като техника за разрешаване на проблеми в групата. Тази техника се състои в това да се стимулира групата така, че тя да обсъжда, колкото е възможно повече и различни варианти на решения. Осбърн (1957) изказва предположение, че мозъчната атака подпомага участниците в група ефективно да се справят с генерирането на творчески идеи и решения.

Все още се залага много на тази техника, въпреки че има проведени изследвания, които доказват, че участниците в група генерират повече идеи, когато ги обмислят сами. Такива са например изследванията на Мюлин, Джонсън и Салас (1991), на Паулъс, Дзиндолър, Полетес и Камачо (1993), на Камачо и Паулъс (1995), на Браун и Паулъс (1998) и др. Причините, които тези изследователи изтъкват, в обобщен вид са следните: противоречиви и неясни норми за провеждане на мозъчната атака, психологическите характеристики на участниците (например силна тревожност), погрешните представи за продуктивността на групата.

Затова засега изследователите са на мнение, че предимствата на мозъчната атака засега са в областта на повишаване на мотивацията за работа в група и укрепване на морала на групата.

Екипът е в състояние да работи за изпълнение на своите общи екипни задачи (адитивни преди всичко по своя характер) единствено чрез постоянна и ефективна комуникация на всеки с всеки. Затова „Промакс“ тества комуникациите в екипа и обяснява тяхното състояние чрез ролите на участниците.

Груповото единомислие е вземане на решение в групата, когато тя се чувства неуязвима и е обладана от прекомерен оптимизъм. Груповото единомислие води до решение, което не се оспорва от нито един участник в групата. Групата се съпротивлява срещу всяка информация, или мнение, които са различни от изказаното вече решение). Джейнис (1982), Морхед, Ференц и Нек (1991) описват катастрофалните резултати от групово единомислие (Пърл Харбър, атаките срещу Куба, ескалацията на войната във Виетнам, опитите за прикриване на скандала Уотъргейт, совалката Челинджър от 1986 и др.).

Екипът не може да бъде ефективен, ако позволи групово единомислие. Системата за екипен одит „Промакс“ предвижда специални роли, които трябва да присъстват в екипа, за да не се развие ефекта на групово единомислие.

Лидерството в групата (социалното влияние на индивида върху поведението на други индивиди в групата). Изследванията за лидерството в групата доказват, че то е необходимо на групата заради производителността,

която тя следва да има. Най-общо те фокусират върху свойствата на лидерството, процеса на лидерство (влиянието) или върху свойствата и процеса едновременно. По-известни автори са Левин, Липит и Уайт (1939), Стогдил (1948), Блейз и Слейтър (1955), Макгрегър (1960), Таненбаум и Шмидт (1973), Катц (1950), Лайкърт (1967), изследвания на Мичиганския университет (1974), Блейк и Мутон (1985), Фидлър (1978), Хаус (1971), Врум (1973), Врум, Йетън и Яго (1974), Хърш и Бланшард (1977), Грънч и Дандерс (1980), Бас и Аволио (1993), Бенис (2003) и др.

Екипът разчита на лидерско поведение. „Промакс“ идентифицира 3 лидерски роли и по този начин помага в открояването на проблеми в екипа, породени от липсата на лидери.

3. Теоретична обосновка на теза втора

Екипът е малка група от хора - всички еднакво силни сплотени около специална мисия. Екипът се създава, за да изпълни тази мисия. Единадесет фактора определят нейното ефективно изпълнение. Един от тях е съставът (участниците). Предварителният дизайн на екипа, а впоследствие и неговото управление "вкарват в действие" 11-те фактора на ефективността.

За разлика от специализираната литература за група, специализираната литература за екип и екипна работа е нова, все още в скромен обем, тя е предимно американска, английска и австралийска по произход. Не е толкова силно популярна в Европа (особено в България), колкото в САЩ, например, въпреки че предшествениците на работните екипи възникват в шведската компания Volvo. Можем да кажем, че до 90-те години на 20 век в литературата за екипа се открояват ясно два акцента - как да работим в екип и как да улесним изграждането на екип ("teambuilding"). До 90-те години на 20 век опитите да се разкрие екипът като вид група са плахи.

След 90-те години на 20 век броят книги и статии на тема "екип" се увеличава. Някои заглавия са иновативни, други продължават в старото русло на тематиката. Все по-често се пише за екипа като организационна форма, за и дизайна на екипа.

Част от авторите са от академичните среди. Те представят сериозни теоретични тези на основа на емпирични изследвания. Но впечатляващо е също така и присъствието на автори, които са практики (изпълнителни директори на компании, консултанти по организационно поведение, по комуникации, по teambuilding, специалисти по човешки ресурси и др.). Те систематизират своя собствен опит и предлагат по-успешни практически стъпки. Характерен е също така и стилът на литературата за екипи - той е подчертано популярен, в т.ч. и на авторите от академичните среди. Създадени са освен това и много компании,

които обучават, одитират, осъществяват програми за въвеждане на екипна организация.

Така че според нас основите на теорията за екипа са вече положени, а със сигурност това е повлияло и на практиката. Компаниите в САЩ имат вече 20-годишен опит в използването на екипа. Теорията и практиката безспорно са били решаващите за формирането на широка положителна нагласа към екипа.

3. 1. Пет ключови аспекта на екипа

Ние считаме, че екипът има поне пет ключови аспекта. Част от тях произхождат от концепцията за група, но не в чист вид. Така например тезата, че "групата трябва да ясна групова структура", според нас задължително трябва да присъства и в екипната концепция, но в модифициран вид. Същото важи и за интерактивността на участниците. Други от аспекти са присъщи само за екипа. Такива са например мисията на екипа, характерът и съдържанието на екипната работа, силната сплотеност на всички участници около мисията, специалната среда, в която екипът работи.

Ако подценяваме (най-често от незнание) ключовите аспекти на екипа, сме изправени пред опасността да получим псевдоекип. Нашите наблюдения в българските фирми показваха, че много често мениджърите и служителите наричат "екип", формирование, което не притежава дори белезите и на обикновена група. Колко печално и вредно мислене от гледна точка на резултатите, които екипът може да създаде!

Петте ключови аспекта на екипа, според нас, са следните:

- **Екипът е група с мисия. Той се създава заради това да я изпълни. Мисията включва: дръзка, значима, вдъхновяваща и измерима цел; комплексна по своя характер задача, която да усъвършенства участниците. Всички участници са еднакво силно сплотени около мисията.**
- **Структурата на екипа е важен фактор за ефективното изпълнение на мисията. Тя се състои от пет елемента: "брой участници", "компетентност за участие в екип", "баланс на ролите в екипа", "норми на екипно поведение", "атмосфера на доверие и лидерство".**
- **Екипната работа е "обща работа" и резултатира в "общ продукт" - всички заедно и едновременно изпълняват екипната задача. Разпределението на общата задача на подзадачи, които се възлагат на всеки участник индивидуално, не е "екипно поведение", а "индивидуално" и "групово"(сума от индивидуалните задачи).**
- **Екипът разчита на силната интерактивност между участниците. Общата работа по изпълнение на задачата (съотв. получаването на**

общ продукт) и постигането на мисията на екипа, са възможни само благодарение на отношения на договаряне, оказване на помощ, сътрудничество и коопериране между участниците.

- **Екипът се отглежда в специална среда. Тя се създава от мениджърите/организацията. Предварителният дизайн на екипа, а впоследствие и управлението му допринасят за ефективността на мисията.**

3.2. Научни доказателства

Научните доказателства в подкрепа на нашата втора теза за екипа са наблюденията, изследванията, изводите на изследователи на екипа, както и изводи от наши собствени наблюдения и изследвания.

3.2.1. Научни доказателства за мисията на екипа

Екипът възниква по повод сериозни проблеми в организационната ефективност (слаба финансова възвръщаемост, свиване на пазарния дял, недостатъчна конкурентоспособност, спад в мотивацията и др.), с които групите в организацията не могат да се справят. Създава се екип, който получава мисия да разреши проблема.

Целта и задачата на екипа. Изследователи на екипа застъпват идеята за "специалната цел", или за "специалната задача" на екипа още в края на 70-те години. По-късно през 90-те години на 20 век тази идея се комуникира все по-настойчиво от изследователите Зандър (1974), Никсън (1976), Джурън и Грина (1988, 1993), Бихъм и Кокс (1988), Уолтън (1990), Пег (1991), (1993), Фишър (1993), Харингтън и Джеймс (1994), Купело (1995), Хендрикс (1998), Гратън (2000), Каценбах и Смит (1995, 2000), Хакмън (1998, 2000) и др. Всички единодушно подчертават, че екипът трябва да има зададена цел, а в някои случаи, както е при работните екипи – формулирана конкретна задача. Акцентира се на това, че групата работи на друг принцип – нейната цел съвпада с целите на организацията.

Трите резултата от екипа. Все повече се утвърждава мнението, че екипът следва да се стреми към постигане на три резултата: изпълнение на конкретна задача, изпълнение на конкретна по-голяма цел, усъвършенстване на участниците в професионален и личностен план, вследствие от работата в екипа. От съвременните автори Каценбах и Смит (1998, 2003) са тези, които изказват това мнение и го защитават с примери от тяхната практическа работа в американски компании.

Мисията на екипа. Наше мнение е, че колкото по-ясно разграничим трите резултата на екипа, толкова по-големи са възможностите да комуникираме

към участниците какво е това, което те като екип трябва да постигнат. Това е важно за мотивацията на екипа да изпълнява тези резултати. Ако обединим целта, задачата и трите резултата, които екипът следва да постигне под наименованието "мисия", като че ли сме в състояние най-кратко и най-красноречиво да изразим приноса (предназначението) на екипа.

Бихме желали да споменем още и ценните практически съвети на някои изпълнителни директори на компании за дефиниране на мисията на организацията и за ангажирането на персонала в нейното изпълнение. Например, Лоурънс (1999), Полард (2003) и др.

Промакс е разработен на основа на тезата, че екипът е ефективен, ако знае към какво се стреми. Тестовите на „Промакс“ установяват дали участниците в екипа познават своята цел (или задача), в каква степен я изпълняват и кои са критичните фактори, които биха попречили на екипа да постигне целта.

3.2.2. Научни доказателства за структурата на екипа

Структурата на екипа е с особено важно значение за ефективното изпълнение на мисията на екипа. Научни доказателства в подкрепа на този аспект на екипа са тезите на експерти по организационно поведение за ролите в екипа, откритията на социалната психология за познанието на аз-а, възприемането на чуждото поведение, взаимоотношенията на доверие и уменията за работа в екип.

3.2.2.1. Ролите на участниците в екипа

Експерти по организационно поведение (някои от които със специализирани познания по психология) предлагат няколко доказателства в подкрепа на решаващата роля на структурата на екипа и по-специално на подходящото съчетание на роли. До голяма степен те надграждат концепцията за ролите в групата, известни още от 1948 и 1950 г. Прави също така впечатление, че около тезите за роли, се предлагат различни идеи, които биха улеснили работата на екипа. Все по-засилваща се е тенденцията за предлагане на комплекс от фактори на тема "Управление на екипното изпълнение" и "Високо производителни екипи", за сметка на "Изграждане на екип" ("teambuilding"). В теорията и практиката те се срещат повечето като "подходи", въпреки че сърцевината е структурата на екипа, в т.ч. ролите.

Подходът на Дайър. Разработен в края на 70-те години на 20-ти век. Насочен е към изграждане на екипа със подчертан акцент върху силните страни и възможности на всеки участник, убежденията му да бъде част от екипа, приносите към изпълнение на задачата. По-късно на основа на този подход се съставят много подобни програми за изграждане на екип. Според Дайър задължително е участието на външни консултанти в ролята на фасилитатори.

Подходът на Дайър е експериментиран в хиляди стотици екипи. Доказват се няколко ползи от гледна точка на структура на екипа: първо, че участниците се саморазкриват до някаква степен чрез устни самооценка; второ, че всички научават това, с което всеки ще се изяви (научават ролята, формират статусно очакване); трето, че така се полагат основите на нормите на поведение (работа) в екипа; четвърто, че се структурират взаимоотношенията в екипа.

Подходът на Белбин. След 9-годишна изследователска работа, д-р М. Белбин (академичен преподавател и изследовател по организационно поведение) създава през 1981 г. техника за изграждане на екип, основана първоначално изцяло на тезата за роли в екипа. "Екипна роля" според Белбин е специфичното за участника в екипа поведение на действие, на свързване с другите участници и на приноси на участника към екипа.

В процес на своите изследвания Белбин и екипът му установили, че хората работещи в екип, имат склонност към три основни групи поведение: да извършват действия, респ. да създават някакви неща; да се свързват с други хора; да използват мисловните си способности. Във всяка една от тези три поведенчески групи Белбин идентифицирал още по три по-специфични вида поведения, т.е. 9 роли в екипа (преди това идеята му е била за 8 роли). Той препоръчвал серия от психометрични тестове, с които да се измерват личностните характеристики и умствените способности (по скалата на Айзенк), тъй като комбинацията от личност и умствени способности била според него най-показателното за предпочитанията на индивида към вид поведение в екипа.

Белбин защитава тезата за балансирания екип – екип с ярко представени роли (9 на брой сега), което е решаващ фактор за успешната работа на екипа. През 1993 г. той добавя и други фактори, освен балансът на роли. Това са усвояването на ролята, (научаването), практикуването на ролята, мотивацията за участие в екипа и околната среда на екипа.

Подходът на Марджерисън и МакКан. Разработен в началото на 90-те години на 20 век от Марджерисън (академичен преподавател, автор на книги, изследовател и консултант) и МакКан (изследовател и автор на книги и статии).

Основната теза е, че в работата си хората се сремат да се придържат към своите предпочитания и именно тогава имат най-добри постижения. Затова идентифицирането на предпочитанията в работата (както и значимите приноси на индивида към екипа) е ключов компонент в развитието на индивидуалната и екипна работа.

Типичното за този подход е, че се прави съпоставка от една страна между предпочитанията за роли, които участникът има, с ролите, които длъжността му изисква, от друга страна. Профилът на екипа е цялостната картина на "предпочитания" и "изисквания", на умения, на стратегии за комуникация в екипа и др.

Подходът на Майер. Това е нов подход за управление на изпълнението на екипа и превръщането му в високопроизводителен, който се предлага от Стийв Майер през 2000 г.

Основните тези са няколко: първо, екипната роля е “продуктът” или “приносът”, който участникът в екипа прави за екипа. Той е нещо различно от “задачата”, по която работи участникът и може да бъде измерван; второ, поведенческите стилове на участниците са променливи според ситуацията. Затова е нужно да бъдат измерени както сегашните стилове (чрез типологията на К.Юнг), така и предпочитаните стилове (според типологията на Майер-Бригс); трето, изпълнението на екипа трябва и може да се управлява с различни техники. Например, управление са колективната (екипната) компетентност, което е различно от уменията за работа в екип; преодоляване на различията между сегашните стилове на поведение и предпочитаните стилове на поведение; измерване на индивидуалното изпълнение чрез 360-градусова обратна връзка.

3.2.2.2. Познанието на собствения аз

Участието в екип, както и неговото управление определено изискват сериозно отношение към начина, по който хората преценяват себе си. Ние не сме психолози, но като изследователи в областта на организационното поведение, се стараем да бъдем “в крак” с теорията на социалната психология – една изключително полезна със своите понятия, категории и изводи поведенческа наука.

Именно в социалната психология ние открихме фундаментални доказателства за същността, начините, източниците и механизмите на събиране на познания, които ни позволяват да определим какви сме (да определим своя аз). Преобладаваща част от тях ни послужиха за дефиниране на теоретичния фундамент на „Промакс“, както и за неговия дизайн като продукт, особено в областта на самооценяването. Тези доказателства са описани по-долу.

Социалният аз. Според социалните психолози социалният аз е съвкупността от нашите убеждения за самите нас. Важна съставна част на аз-а е самооценката – не само това, което ние представляваме, но и личното ни отношение (оценка) към това, което сме. Формите, в които представяме знанието за себе си, са различните “схеми”. Схемата е нашата лична организация на подреждане – ние сами организираме набора от сведения за себе си според това, което е най-важно за нас. Според социалните психолози аз-ът приема поне две основни схеми (форми). Това е “реалният аз” и “идеалният аз”. Много често между двата аза-а има противоречия, които водят до спад в самоуважението.

Изследователи на същността на аз-а са: Маркус (1983, 1986), Хигинс (1987, 1989), Морети, Хигинс (1990), Кемпбъл (1990), Лери, Тъмбор, Сетерлънд и Нидентал (1993), Руволо, Маркус (1993), Тердъл и Даунс (1995), Кендзиерски, Уатейкър (1997), Мейл, хоровиц (1995), Скворонски (1993) и др.

Начините за формиране на аз-а. Социалните психолози описват няколко начина за получаване на информация, която служи на индивида да формира познание за себе си – това са неговата ранна социализация, “отразената оценка”, която му дават другите, самовъзприятието, околната среда, социалното сравнение, социалната идентичност (принадлежността към определена социална група в съчетание с ценности) и принадлежността към определена култура.

Някои от изследователите в тази област са: Кули (1902), Фестингър (1954), Болдуин, Каръл и Лопец (1990), Фелсън и Рийд (1986), Лери, Хаупт, Щраус и Чакъл (1998), Юсим, Софин, Браун, Лий, Колхеп (1992), Бем (1967, 1972), Шахтър и Сигър (1962, 1964), Макгуайър (1976, 1982), Търнър, Оукс, Хъслъм, Маккарти (1994), Таджфел (1981), Търнър (1994), До, Рейд, Мицрахи и Етие (1995), Ла Фрамбоаз, Колмън и Джъртън (1993), Фини (1991), Роулей, Селърс, Хаву и Смит (1998) и др.

Саморегулацията. Това са начините, чрез които ние, хората, на основа на представите си за нашия аз, контролираме и направляваме своите мисли, емоции и действия в различни социални ситуации. Според социалните психолози важна роля за саморегулацията играят: собствената ни работна аз-концепция (тази, която съответства на точно определена ситуация), сложността на аз-концепцията, самоефективността (собствените ни представи за собствените ни способности да се справяме с определени задачи), самосъзнанието (насочеността на вниманието навътре към нас, или извън нас).

Известни изследователи на саморегулацията са: Дувал, Уикланд (1972), Феникщайн, Шайър и Бус (1975), Фрей (1980), Бандура (1986), Маркус и Урф (1987), Линвил (1985), Макгуайър (1995), Уулфолк, Новалани, Гара, Ален и Полино (1995) и др.

Потребност от устойчива аз-концепция (верификация на аз-а). Това е вътрешното ни желание да се установим на едно по-постоянно чувство за собствен аз. Хората са склонни да търсят и обясняват ситуации, които съответстват на съществуваната им аз-ове. Изследванията на тази тема са на Труп (1975, 1983), Сван (1983), Сорентино, Рони (1986), Сван и Шрьодер (1995) и др.

Самоусъвършенстване. Хората се стремят не само към по-точно и по-устойчиво чувство за своя аз, но и към самоусъвършенстване на аз-а (чрез овладяване на навици, способности, социални контакти и умения. Изследователите на този феномен са Тейлър и Лобел (1989), Кейсър и Райън (1996) и др.

Повишаване на самооценката (позитивни илюзии). Социалните психолози доказват, че хората се стремят да разберат какви са те, за да могат да се усъвършенстват и подобрят оценката за себе си. За да удовлетворят това свое вътрешно изискване, хората изказват предимно позитивни, но много често и преувеличени представи за себе си. Това според социалните психолози, може да

послужи като основа за поставяне на лични цели и самоусъвършенстване. Факторите, които способстват за позитивни илюзии са: необходимостта от самоутвърждаване (най-често поради наличието на някаква заплаха); чувство на ревност, фрустрация и гняв към хора, които са близо до нас (например колеги) и ни се налага да се сравняваме с тях и др. Обикновено хората се оценяват по-позитивно в сравнение с оценяването, което другите хора правят за тях.

Изследователите, които са изследвали този много интересен феномен са Тейлър, Браун (1988), Тесър (1988), Милър и Рос (1975), Куипър, Олинджър, Макдоналд и Шоу (1985), Джон, Робинс (1994), Браун и Дутън (1995), Боргард, Дюннинг (1998), Крюгер (1998).

Теорията за социалното сравнение. Сравнението с други хора може да бъде източник на познание за нас. Автор на тази много популярна теория е Фестингер (1954). Той считал, че хората са мотивирани да се оценяват достатъчно точно като се сравняват с други хора, които приличат на тях. Сега обаче диапазонът на теорията за социалното сравнение е по-широк – например, съвременните схващания са, че хората вече се сравняват не само по способности, но и според своите личности, постижения, престиж. За това свидетелстват откритията на Уилс (1989), Тейлър, Лобел (1989), Ууд (1989), Бътлър (1992), Джибонс, Бенбоу (1994), и др.

Представяне на аз-а, създаване на добро впечатление. Хората се стремят към упражняване на контрол върху впечатленията, които другите формират за тях. Представянето на аз-а е съвкупност от действия за изграждане на добро впечатление. Често пъти това е съзнателно. Изследователите на този феномен са Гоффман (1959), Ковалски, Лери (1990), Баумайстър, Хутън, Тайс (1989), Шленкър (1980), Джоунс, Питмън (1982), Гордън (1996) и др.

„Промакс“ съдържа тестове, с които участниците в екипа се самооценяват – способности, емоции, мислене, чувства, отношение към другите и т.н. Самооценката е до голяма степен достоверна, тъй като отразява същността на аз-а. „Промакс“ предоставя възможност на участниците в екипа да направят сами избор на значимата за тях социална схема за представяне на аз-а. Ние постоянно обясняваме и препоръчваме на мениджърите, които подценяват самооценката на своите служители, че тя е един от начините хората да представят своя аз на основа на собствените им възприятия. Освен това обясняваме и препоръчваме как да се минимизират „позитивните илюзии“ при самооценяването. „Промакс“ помага на участниците в екипа да се саморегулират, да верифицират своя социален аз, да се саморегулират.

3.2.2.3. Формиране на впечатленията за другите хора

Хората използват всяка достъпна за тях информация, за да формират впечатления за другите хора (съждения за техните личностни качества). Ние

използвахме комплекс от доказателства в литературата по социална психология, за да направим тестовата система на „Промакс“ достоверна, особено в частта ѝ за „оценяване от колега“. Тези доказателства са описани по-долу.

Информацията за формиране на впечатления. Тя е комплексна. Според социалната психология включва физическите сигнали (външност, маниери, постъпки), отличителните белези спрямо обективната ситуация и среда (по-ярки, по-шумни, по-подвижни, по-нови, по-необичайни), социалните категории, в т.ч. и стереотипите (пол, възраст, социално положение, раса).

Има открити интересни закономерности. Една от тях е, че хората много бързо пренасят информацията, която наблюдават непосредствено (външност, маниери, жестове, постъпки) към съждения за характерните черти. Установено е, че хората използват характерни черти, които допринасят за успеха на задачата или такива, които са важни за междуличностните отношения. От изследванията се правят изводи, че основните характерни черти са тези, които предизвикват асоциации с много други характеристики.

Друга интересна закономерност, която социалните психолози откриват е, че впечатленията ни за другите хора се формират в широк диапазон – от стереотипните съждения до по-индивидуализираните. При определени обстоятелства ние използваме ускорен евристичен модел за обработка на информация, като се обръщаме към категориите.

Социалните психолози още откриват, че когнитивната тежест (много ангажименти, задачи по време на оценяването) води до възприемане на личните качества на другите хора като постоянни, устойчиви черти.

Ето някои от изследователите, направили своите открития в тази област: Аш (1948), Келли (1950), МакАртур, Пост (1977), Тейлър, Фиске (1975), Ким и Розен (1980), Карлстън, Сковронски и Спаркс (1994), Московец (1993, 1996), Байрън, Албрайт и Малоу (1995), МакКонъл, Шърман и Хамилтън (1994) и др.

Интегриране на впечатленията. Става дума за това как хората обединяват своите натрупани впечатления в едно общо съждение. Няколко открития дават отговор на този въпрос. Едно от тях е за оценяването, което е в основата на възприятията ни за другите хора. Социалните психолози откриват възможните грешки – склонни сме да даваме позитивни оценки („позитивна пристрастност“), да обръщаме внимание на негативната информация, която другите излъчват („ефект на негативността“), да усредняваме оценките си (принципът на усредняването), да формираме общо съдържателно впечатление и да не възприемаме всеки фрагмент от информацията, да се придържаме към устойчивите характеристики, дори когато разполагаме с нова информация („хало ефект“), да използваме различни схеми (личностни схеми, ролеви схеми, стереотипи, протипи, образци).

Особено важно откритие от гледна точка на теоретичния фундамент на „Промакс“ е т.н. „мотивираното възприятие“. Независимо, че възприемането е

рационален процес, който ние осъществяваме под влияние на различни принципи, ние имаме съответната мотивация за това. Ние се ръководим от целите, които си поставяме при взаимодействието с хората, които възприемаме. Когато прогнозираме по-трайни взаимоотношения с определени хора, ние ги възприемаме по-внимателно. Когато целите ни не зависят от поведението на другите хора, ние ги възприемаме (оценяваме) по-бързо и по-небрежно. Силно се влияем освен това и от афективните си състояния, когато възприемаме другите хора.

Изследователите, които са направили тези открития са: Осгуд, Сучи, Танненбаум (1957, 1977), Сиърс (1983), Бучър и Осгуд (1969), Фиске (1980), Прато и Джон (1991), Андерсън (1965, 1968), Аш, Зана, Хамълтън (1977), Майер, Рап и Уйлямс (1993), Кир и Станфел (1993), Шърмън и Клайн (1994) и др.

Теорията за атрибуцията. Това е съвкупност от закономерности, които се отнасят до това как ние определяме причините за поведението на други хора. Неин основоположник е Хайдър (1958). Основната идея на теорията е, че ние се ръководим от два силни мотива, когато възприемаме поведението на други хора – да разбираме света около нас и да можем да контролираме своята среда. В този смисъл ние се опитваме непрекъснато да предвиждаме поведението на другите. По този начин избягваме от несигурността. По-нататък теорията се обогатява с нови открития – за диспозиционната атрибуция (опитът ни да определяме понекакво постоянно вътрешно качество, което е присъщо на човека и чрез него да обясняваме поведението му), за грешки в атрибуцията (склонност да се обяснява поведението на хората чрез техните свойства, пристрастност, "измамно съгласие", "предразположеност към собстнеия аз").

Изследователи на атрибуцията са Джоунс и Дейвис (1965), Келли (1967), Рос (1997), Джоунс и Нисбет (1972), Седикидес, Кемпбъл, Рийдър и Елиот (1998) и др.

Въпросниците на „Промакс“ са съобразени с почти всички открития на социалната психология за механизмите на възприемане на чуждото поведение. Използвахме формулировки, които кореспондират на понятия и категории в тази област. Предпазваме от грешки във възприемането, както потребителите на „Промакс“, така и участниците в тестването, като обясняваме условията за попълване на въпросниците.

„Промакс“ е разчетен според нас и според изискванията за „мотивационното възприятие“ и теорията за атрибуцията. Ето защо информацията, която предоставя „Промакс“ в частта ѝ за „оценяване на колега“ е достоверна. Ролевият профил на участника в екипа е интеграция от самооценката и оценката на колегите. Ролевият профил на екипа е също интеграция на генерираните профили. Ето защо данните „какъв съм“ и „какъв е екипът ни“ не могат да бъдат игнорирани под претекс, че не са истински. Те са огледало на социалния аз и аз-овете на всички участници в екипа.

3.2.3. Научни доказателства за екипната работа

Били са необходими почти 30 години време, за да се установят основни принципи на екипната работа – каква е тя, какъв е нейният краен продукт, как се работи екипно, кои са факторите, които я благоприятстват. Някои изследователи определено считат, че най-големите недоразумения за екипа, които са допускат в практиката, произтичат именно от “екипна работа”. Ние споделяме това мнение. Същевременно отчитаме, че има и още една причина – тя е непознаването на групата като съвкупност от хора, работата в група, както и механичното пренасяне на работата в група към екипната концепция. С упорито търсене на литература и с лични изследвания, открихме научни доказателства за екипната работа и ги отразихме в „Промакс“.

Екипната работа е обща работа на всички участници в екипа по обща задача и приключва с общ продукт. Изследванията на тази тема са внушителни. Съвсем ясна е тезата за изследователите, че екипната работа е само тази, която включва усилията на всички участници едновременно по една обща задача. Разпределението на общата задача между участниците не е екипна работа, а работа в група. Във връзка с това някои изследователи акцентират на необходимостта от поддържане на два вида поведение в екипа – индивидуално и екипно. Сборът от двете не е равнозначно на екипна работа.

Въпреки че мненията на изследователите за общия (екипен) продукт варират, все пак съществуват опорни точки за това каква всъщност се получава от екипната работа. Това е много важно от гледна точка на измерване и формиране на възнагражденията на екипа. Отдават се предпочитания на “изпълнението на екипната задача” и на “развитието на участниците”, други включват и “степената на изпълнение на мисията”. Но общо мнение на изследователите е, че е нужна ясна концепция на мениджърите какво е това, което ще се свършва екипно, как ще бъде измервано, оценявано и възнаграждавано. Екипната работа има три резултата: изпълнена ли е конкретната задача, изпълнена ли е крайната цел, имат ли участниците в екипа личностно и професионално развитие.

Ето и някои от изследователите за природата на екипната работа: Мохрмън, Коен и Мохрмън (1995); Лоулър (1995); Манкин, Коен, Биксън (1999); Тчъосволд и Фрейзър (1999), Урбан, Клинт и Боуърс (1996), Моргисън и Еймън-Смит (1999), Лемънс и Джоунс (1998); Дроунинг, Ситкин, Сючлайф и Обсфийлд (197); Ленциони (1999); Каценбах и Смит (1995, 1999, 2002), Хакмън (195, 2002, 2003) и др.

Интерактивността е единственият начин за извършване на екипната работа. Тъй като природата на екипната работа е “общото”, “всички заедно и едновременно”, “общата и индивидуална отговорност”, “общият продукт”, то участниците в екипа работят като екип чрез механизмите на интерактивността. Те договарят помежду си различни идеи, мнения, тези, кооперират се, за да разрешат проблем (намират най-подходящото решение, за

да изпълнят целта и задачата), сътрудничат си непрекъснато (не се съревновават чия идея ще е най-добра), оказват си помощ.

Научни доказателства в подкрепа на тезата за интерактивността като основа на екипната работа намираме в изследванията на: Макграт (1984), Анкона (1992), Дюмейн (1994), Харингтън-Макийн (1994), Каценбах и Смит (1988, 1993, 1995, 1998, 2002), Хакман (1996, 2001, 2002, 2004), Бенис (1997, 2000), Леционе (1993, 1996, 2002), Осбърн (1990), Шьонк (1992), Зенгър и Мюсълуайт (1994) и др.

Доверието между участниците. Доверието между участниците в екипа създава част от тяхната мотивация за интерактивност. Другата част от мотивацията е ясна цел (мисия), норми на поведение, посока на действие и т.н. Според социалните психолози взаимоотношенията, които предлагат висока взаимна зависимост (такива са отношенията в екипа), са "близки отношения". Те не могат да се породят от само себе си, а се създават тогава, когато се практикуват по повод на съвместна дейност (работа) – колкото е възможно по-често. Особено важно е чувството за удовлетвореност от взаимоотношенията. Откритие на социалната психология е, че ние получаваме удовлетвореност от взаимоотношенията, когато ги оценяваме като справедливи ("принос" към взаимоотношенията, от страна на участниците, срещу "приход" от тези взаимоотношения). Само тогава се стига до доверие в близките взаимоотношения.

Изследователите на тази тематика са: Келли и Тибо (1959, 1978), Дойч (1985), Седикидес, Оливър и Кемпбъл (1994) и др.

„Промакс“ идентифицира възможните недоразумения за екипната работа и резултатите от нея чрез въпросниците за екипна ефективност, самооценяване, оценка на колегите, оценка на длъжността. В докладите, „Промакс“ посочва критични области в екипната работа, атмосферата на доверието, ролите и профилите на участниците и длъжностите. Всичко това се иценява от позициите на доказателствата за екипна работа. По този начин „Промакс“ предпазва от недоразумения и излишни заблуди. Препоръките, с които приключват докладите на „Промакс“, са изцяло в духа на истинската екипна работа.

3.2.4. Научни доказателства за средата на екипа

Спецификата на екипа изисква и специфична среда, в която той може "да вирее", за да дава краен продукт. Има вече достатъчно категорични научни доказателства в подкрепа на средата на екипа. Специално в нашите фирми това е едно от най-подценяваните обстоятелства.

Екипът и организацията. Всички изследователи на екипа досега отбелязват необходимостта от навременни интервенции в организацията, когато се взема решение за използването на екип. Екипът изисква много и качествени

хоризонтални връзки, по-различни от обичайните норми на поведение, по-различни комуникации и практиките за подбор, обучение, оценяване, възнаграждаване.

Много силно доказателство в това отношение е изследването "Най-добрите практики в организациите, които имат екипи", проведено през 2003 г., а също и уроците от опита на компаниите, които са въвели екипна организация. Публикациите на Каценбах, Смит, Хакман, Джоунс и Баейрлейн, Питърс, Котър, Дафт и др., също доказват особената роля на средата, в която екипът може да бъде ефективен.

Екипът и лидерството. Това е много дискутирана тема и в теоретичните разработки и в практическите обзори за екипите в последните 20 години. Това, което автори и изследователи очертават е, че екипът няма шанс без лидерство. При това става дума за лидерство на екипа и лидерски дух на участниците в екипа). Някои от изследователите на тази тема са: Бенис, Бас и Стогдил, Юки, Шейн, Наус, Кузес и Пошнър, Максвел, Закаро, Гарднър, Хакман и др.

Дизайнът на екипа. Това е техника, която е по-комплексна от техниката "изграждане на екип". Тя се лансира в последните 5-6 години от изследователи като Каценбах, Хакман, Мохрмън и Мохрмън, Коен и др. По всяка вероятност вече печели привърженици в практиката на компаниите. По косвен път за това съдим от зачестилите оферти на консултантските фирми по организационно поведение. Дизайнът на екипа е управленска дейност, която предвижда, планира и организира комплекс от условия, фактори, действия за създаване и поддържане на подходящата за екипа среда, както и изграждане и развитие на самия екип. Тъй като изследователите доказват необходимостта от различни видове екипи (три или пет различни екипа), те препоръчват специфичен дизайн на екипа.

„Промакс“ акцентира също на средата на екипа главно в тестването на ефективността на екипа, идентифицирането на неговия вид, а после и в докладите, които генерира след тестването. Препоръките в докладите са направени изцяло в духа на вида екип, структурата на организацията, лидерството на екипа, оценяването, системата на възнаграждения, подбора на участниците в екипа.

4. Теоретична обосновка на теза четвърта

Екипът "се отглежда" в специални условия, за които се грижат мениджърите. Ефективността на екипа и екипната работа в българските фирми зависи от управленските решения на мениджърите, от техните действия за проектиране на екипа, от управлението му, от "културата за работа в екип" на всички българи.

Тази теза всъщност е генерален извод от нашата практика в българските фирми на тема "екип" от 1997 г. досега. По време на нашите едnodневни семинари, както и в процес на работата ни за проектиране и въвеждане на екипна организация, се сблъскахме с едни и същи обстоятелства. Преобладаващата част от тях станаха пречка за положителни промени в тези фирми.

По-долу ще изброим две научни доказателства в подкрепа на тезата, че екипите в българските организации зависят от волята на мениджърите да създадат и поддържат подходяща среда за тях, а също и от радикална промяна в културата ни да работим в екип.

Сегашната нагласа към екипа и култура за работа в екип в българските фирми не благоприятстват екипа и екипната работа. Ето някои обобщени наши изводи от шестгодишните ни наблюдения: дистанция (а понякога и "бягство") на мениджърите от проблемите, които биха могли да се разрешат чрез екипа; нагласа в мениджърите, че "екипът е нещо, което служителите трябва сами да си направят"; нагласа на служителите, че "те са си екип и няма какво повече да се прави от това, което е направено"; некомуникативност в групата и нежелание да оценяват колегите си, както и нежелание да се самооценяват; нагласа в мениджърите, че организационната им структура е много съвременна и не е нужно да бъде променяна ("няма ли възможност да имаме екип, но да не променяме нищо"); липса на воля от страна на мениджърите да променят статуквото, въпреки неблагоприятните процеси и ситуации, които се развиват във фирмата; липса на интерес и воля от страна на служителите да предприемат нещо в посока на екипността и т.н.

Поуките от 30-годишната практика на световните компании. От близо 80 на брой поуки, 40 са от позициите на мениджмънта Това сочи едно обстойно изследване на американските изследователи Уелинс, Бинъм и Диксън от 1999 г. В много съкратен вариант тези поуки са следните: мениджърите да бъдат обучени за новата си роля на лидери на екип; корпоративният мениджмънт да бъде добре подготвен и да има желание за корпоративни промени във връзка с екипната организация; мениджърите и най-вече викишите мениджъри да подкрепят с ресурси работата на екипа; да се структурира корпоративната култура, комуникациите, системата на подбор, обучение, възнаграждения за служителите в контекста на екипа; да има цялостно управление на процеса на дизайн и внедряване на екипа и т.н.

„Промакс“ отчете обстоятелствата в българските фирми и препоръчва на всички потребители активни действия след получаване на докладите. Не е достатъчно да се разберат причините за провал и успех в работата на екипа. Нужни са действия и една голяма част от тях се посочват от „Промакс“.

Доц. Д-р Татяна Христова
„СИТА Мениджмънт Консулт“ ООД
02.02.2005г.