



РАБОТА В ЕКИП

Модул Soft Skills

АБСТРАКТНО

"Да бъдем заедно е начало, да останем заедно е прогрес, да работим заедно е успех" (Henry David Thoreau)

Университет „Овидиус“

Констанца

Работа в екип

РАБОТА В ЕКИП

Съдържание

1. Какво е екип?	2
2. Етапи на формиране на екип.....	Error! Bookmark not defined.
3. Екип срещу Група	Error! Bookmark not defined.
4. Видове екипи	Error! Bookmark not defined.
5. Характеристики на екипите.....	Error! Bookmark not defined.
6. Роли и отговорности в екипа.....	Error! Bookmark not defined.
7. Ефективна комуникация в екипа	7
8. Как да формираш ефективен екип	Error! Bookmark not defined.
9. Сътрудничество в екип	Error! Bookmark not defined.
10. Окуражаване на креативността.....	Error! Bookmark not defined.
11. Посредничество при конфликтни ситуации.....	10
12. Вземане на решения.....	Error! Bookmark not defined.
Библиография.....	11

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура № 1. Характеристики на успешните екипи	6
---	---

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица № 1. Разлики между екипи и групи.....	3
Таблица № 2. Роли и отговорности в екипа.....	6

Увод

Модулът "Работа в екип" има за цел да представи концепцията за **работа в екип**, като се започне от предпоставката, че получените резултати от екипното сътрудничество са по-добри от индивидуалните, а *да се работи заедно е успех*. В тази връзка, материалът, представен по-долу, включва информация за:

- дефиниране на термина "екип",
- етапи на формиране на екип,
- разлики между екип и група,
- типологии, характеристики на екипа,
- ролите и отговорностите, възложени в рамките на екипа,
- как да се осъществи ефективна комуникация в екипа,
- как да формирате ефективен екип,
- как си сътрудничите в екипа,
- как се развива креативността,
- как да посредничим при конфликти и предимствата на приемането на групови решения.

1. Какво е екип?

Екипът може да се определи като *група, в която членовете влияят един на друг, за да се постигне една или повече от целите на организацията* (Deaconu, 2004). Също така, според DEX, екипът се определя като *група от хора, които извършват по едно и също време, съвместна работа или действие, под ръководството на началник* (Малък академичен речник, 2010).

В основата на работата в екип е *отборният дух*, определен като *състоянието, което отразява желанието на хората да мислят, чувстват и да се държат хармонизирано, за да се постигне обща цел* (Nicolescu & Verboncu, 2008). Отборният дух е резултат от интегрирането на четири процеса, а именно:

- ❖ *развитие на доверието между участниците;*
- ❖ *идентификация и определяне на мисия и ясни цели, към които се присъединяват тези лица;*
- ❖ *протичане на процеси на вземане на решения с участие;*
- ❖ *протичане на процес на интензивна мотивация, както индивидуална, така и групова, за да се накарат лицата да участват в постигането на целите.*

Значението на използването на екипи произтича от:

- ❖ *способността да се решават сложни проблеми, което налага разнообразни мнения и знания;*
- ❖ *способността да се установи лесно визия и цел, бидейки много по-ориентирани*

- ❖ към постигане на целите, отколкото организацията като цяло;
- ❖ способността за капитализиране на ресурсите на всеки член;
- ❖ високи гъвкавост и лоялност;
- ❖ използване на делегиране на отговорност, тръгвайки от предпоставката, че членовете на екипа са по-лесни за наблюдение и контрол.

2. Етапи на формиране на екип

Има пет етапа в процеса на еволюция на екипа (Tuckman, 1977), както следва:

а) Създаване

- ❖ членовете се опитват да се запознаят помежду си и да намерят собствена идентичност;
- ❖ преобладаващите чувства са страх, несигурност, лоша комуникация;
- ❖ правилата на екипа не са определени, целите не са ясни и задачите, които трябва да изпълняват, не са известни или разбрани;

б) Буря

- ❖ членовете на екипа са склонни да се откажат, да напускат екипа, ефективността е ниска;
- ❖ преобладаващите чувства са конфликтни, напрежение, липса на доверие, демотивация;
- ❖ конкуренция, възникване на различия, неизпълнение на целите поради конфликти;
- ❖ съществуват правила и цели, но членовете на екипа все още не се придържат към тях, защото не се идентифицират напълно с тях;

в) Стандартизация

- ❖ членовете на екипа започват да се доверяват, да се сближават, да развиват общ език на екипа;
- ❖ целите са известни, правилата са приети и работните процедури се прилагат, като членовете на екипа са по-добре запознати със задачите, които ще се изпълняват;

г) Осъществяване

- ❖ висока ефективност на екипа, членовете знаят много добре задачите, които трябва да изпълняват и дават цялата си енергия в това отношение;
- ❖ взаимозависими отношения, членовете са тясно свързани помежду си, имат обща идентичност и визия;

д) Заключение

- ❖ преустановяване на поведението, свързано с изпълнението на задачите, участие в отношенията;
- ❖ членовете си взимат довиждане лично, признаването на тяхното участие се осъществява.

3. Екип срещу Група

Като се започне от предпоставката, че *всеки отбор е група, но не всяка група е отбор, основните разлики между екипите и групите са включени в Таблица №. 1.*

Таблица № 1. Разлики между екипи и групи
Източник: <http://www.scritub.com/sociologie/Grup-si-echipa24174.php>

Пореден номер	Характеристика	Специфичност на групата	Специфичност на екипа
1.	Мисия на организацията	Тя се намира в непосредствените цели на групата	Това е източникът, от който екипът избира конкретните си цели
2.	Определяне на целите	Наложени отвън	Избрани, а тяхното постигане е прието
3.	Статут на лидера	Формален, номиниран	Неформален
4.	Поемане отговорност на	Пада се на ръководителя	Разпределя се между членовете на екипа
5.	Приключване на задачата	Сбор от индивидуалните усилия	Плод на индивидуално и колективно усилие
6.	Дисциплина	Проследима чрез контрол, отсъствието ѝ се санкционира	Свободно осъзната, отклоненията се коригират в реално време
7.	Възприемане на успеха	Наградите са индивидуализирани, предсказуеми	Наградите са колективни, но индивидуализирани според успехите
8.	Възприемане на провала	Моралните санкции са за групата, но административните санкции са за отделни лица	Моралните и административни санкции са за екипа
9.	Култура	Няма силна култура	Има силна култура
10.	Развитие	Чрез програмирани действия (обучение)	Чрез спонтанни, ефективни действия (тимбилдинг)
11.	Приемане/изключване на членове	Формално, безлично	Неформално, важно събитие

Следователно, на ниво екип има тясна връзка между неговите членове, действията и участието на всеки член водят до постигането на предложените цели, докато на ниво група, връзката е различна, без емоционално участие, а постигането на цели не е чувство за съвместен успех. Пример: екип, създаден за изпълнение на проект, е група от хора, обединени, за да постигнат редица цели, докато група посетители, които следват маршрут, не е екип.

4. Видове екипи

Основните видове екипи са дадени по-долу (Deaconu, 2004):

а) Специални екипи, създадени за решаване на проблеми

- ❖ членовете на екипа (5-12) имат следните роли:
 - да анализира някои състояния на нещата;
 - отстраняване на конкретен проблем;
 - рационализиране на определена област;

- подобряване на общата работна среда.
- ❖ мениджърите, след извършване на тези анализи от подчинените, имат възможност да: внедрят промените точно, да променят и внедрят решенията, да поискат допълнителна информация;
- ❖ тези екипи не винаги работят лесно, защото повечето от членовете се присъединяват към екипа само защото са задължени, без пълна ангажираност; те също така вярват, че участието в такъв екип им пречи да решават ежедневните си задачи, показвайки чувство на неудовлетвореност.

б) Самостоятелни екипи

- ❖ обхващат 5-15 творчески, квалифицирани, междуфункционални, авторитетни и взаимодействащи членове за постигане на целите;
- ❖ планирането, координирането и контрола на дейностите се извършват с минимална намеса от страна на ръководителя;
- ❖ тези екипи се раждат в контекст, в който мениджърът е освободен от определени дейности, за да управлява по-отблизо стратегическото позициониране на организацията, която води;
- ❖ такива екипи стават все по-многобройни, предвид все по-интензивните промени, с които се сблъсква една организация, от една страна, а от друга страна желанието на служителите да се включат в такива екипи, като се има предвид по-голямата свобода, която искат на работното място.

в) Междофункционални екипи

- ❖ работни екипи, включващи служители, принадлежащи към функционалните области на организацията (производство, маркетинг, финанси, човешки ресурси) и фокусирани върху конкретна цел (напр. намаляване на производствените разходи, маркетингова ефективност и др.);
- ❖ тъй като те идват от различни отделения, членовете имат всички познания за изпълнение на задачите и могат лесно да си сътрудничат с отделите, към които принадлежат, като осигуряват максимална ефективност и ефикасност.

Тези типове екипи могат да работят и в комбинация, в зависимост от нуждите на организацията, мениджърът определя най-добрия състав на екипа и какви типове екипи да се създават.

5. Характеристики на екипите

По принцип, **основните характеристики** на един екип са:

- ❖ добре установени цели, наличието на обща цел;
- ❖ чести взаимодействия между членовете на екипа;
- ❖ сътрудничество и координация на членовете с цел постигане на целта;
- ❖ ефективна комуникация между членовете на екипа;
- ❖ наличието на добър лидер, мотивиращ екипа и водещ го към постигане на целите;
- ❖ решаването на проблеми се извършва от целия екип;
- ❖ чувство за принадлежност към групата и за взаимна помощ.

Също така, успешните екипи имат следните **характеристики**, показани на *Фигура №1*.



*Фигура №1. Характеристики на успешните екипи
Източник: Авторът*

6. Роли и отговорности в екипа

В рамките на екипа можем да подчертаем **девет роли**, идентифицирани от Мередит Белбин от Центъра за индустриални изследвания и обучение - Кеймбридж (Белбин, 1981), групирани както следва:

- ❖ роли, *ориентирани към действие*: Shaper, Implementer, Completer Finisher
- ❖ роли, *ориентирани към взаимоотношенията*: Coordinator, Teamworker, Resource Investigator
- ❖ *мозъчни роли*: Plant, Monitor Evaluator, Specialist

*Таблица № 1. Роли и отговорности в екипа
Източник: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>*

Пореден номер	Роля	Характеристики
1.	Shaper	<ul style="list-style-type: none"> ❖ силно мотивирани, енергични, много екстравертни, много решителни и убедителни ❖ винаги се стремят към победа ❖ обичат да водят и карат другите да действат ❖ реагират силно, когато са измамани или разочаровани

Пореден номер	Роля	Характеристики
2.	Implementer	<ul style="list-style-type: none"> ❖ много развит практически усет, висок самоконтрол, много дисциплинирани ❖ много работливи, те систематично подхождат към проблемите, лоялни към компанията, заинтересовани да постигнат целите ѝ и по-малко собствените си интереси ❖ може да са негъвкави или по-малко спонтанни
3.	Completer Finisher	<ul style="list-style-type: none"> ❖ отличават се с високия капацитет за завършване на дейностите и високото внимание към детайлите ❖ интроверти, не се нуждаят от насърчение или външни стимули ❖ непоносимост към небрежните ❖ не делегират, като предпочитат сами да изпълняват задачите си
4.	Coordinator	<ul style="list-style-type: none"> ❖ отличават се със способността си да карат другите да работят за постигане на обща цел ❖ зрели, уверени, вдъхват доверие и уважение, бързо идентифицират екипните таланти и ги използват за постигане на целите ❖ те не са най-умните членове, но имат широка визия
5.	Teamworker	<ul style="list-style-type: none"> ❖ поддържат най-много екипа, бидейки умерени, общителни и внимателни към другите ❖ много висока гъвкавост и адаптивност ❖ възприемчиви и дипломатични ❖ добри слушатели, популярни в екипа ❖ могат да бъдат нерешителни в критични ситуации
6.	Resource Investigator	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ентузиазирани и екстровертни ❖ преговарящи, склонни да изследват нови възможности и да развиват контакти ❖ те не са много оригинални, но имат способността да развиват идеите на другите, като се възползват от наличните ресурси ❖ много спокойни, способни да виждат нови възможности във всичко, но техният ентузиазъм намалява, ако не се стимулира от другите
7.	Plant	<ul style="list-style-type: none"> ❖ иноватори и изобретатели, висока креативност, предоставяйки идеи, които са в основата на важни развития ❖ те предпочитат да действат сами, често по необичаен начин ❖ интроверти, силно повлияни от критики или похвали ❖ интелигентни, независими и оригинални
8.	Monitor Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> ❖ сериозни, предпазливи, имунизирани към ентузиазъм ❖ приема трудно решения, защото предпочитат да мислят дълго преди това ❖ психични умения, способност да съдят внимателно и да вземат предвид всички фактори
9.	Specialist	<ul style="list-style-type: none"> ❖ експерти, като се фокусират върху тясна област, имат определена специалност и специфични технически умения ❖ заинтересованост в популяризирането на собствената си сфера на дейност, нямат интереси в други области

7. Ефективна комуникация в екипа

Комуникацията в един екип е от съществено значение, от нейната ефективност зависи безпрепятственото протичане на дейностите и постигането на предложените цели. В този смисъл, **характеристиките** на ефективната комуникация са:

- ❖ предоставена е информация, липсва оценка на работата на останалите членове;
- ❖ критиките, когато се появяват, трябва да бъдат конструктивни, да допринасят за подобряване на представянето и да не влияят отрицателно на емоционалното състояние на колегите или да ги поставят в по-малко добра светлина;
- ❖ акцентът е върху съпричастността и разбирането;
- ❖ независимо от ролята или статута, всички членове участват еднакво в процеса на комуникация;
- ❖ в случай на неизбежни грешки или неправилни заключения, те се приемат в определени граници;
- ❖ постоянно представяне на обратна връзка, за добри отношения и постигане на най-добро представяне.

8. Как да формираш ефективен екип

Както бе споменато по-горе, екипите не се представят добре от самото начало, тъй като те се развиват, стават все по-ефективни и по-целенасочени. За да се постигне това, трябва да се спазват някои **основни изисквания** (Deasonu, 2004):

- ❖ *положително взаимодействие* - предполага колаборация, сътрудничество между членовете на екипа, за да има възможно най-малко индивидуалисти, а членовете на екипа да се радват на съвместните резултати;
- ❖ *ефективно присъствие* - предполага ефективно присъствие на членовете на екипа за пряк контакт между членовете, а екипите, в които членовете работят отдалечено един от друг, не се препоръчват;
- ❖ *обучение в екип* - включва взаимен обмен на информация и знания, членовете се учат един от друг;
- ❖ *развиване на умения* - включва развиване на умения, които да накарат екипа да работи ефективно: комуникация, сътрудничество, взаимна подкрепа и др.

Също така, мениджърите развиват серия от **действия, свързани с:**

- ❖ *хора* - насърчава изграждането на доверие, ефективната комуникация в екипа и между екипа и ръководството и се фокусират върху постигането на максимално удовлетворение; свежда до минимум конфликтите и борбите за власт, както и вътрешни или външни заплахи;
- ❖ *организация* - мениджърите развиват стабилни структури, които ще осигурят на членовете чувство на стабилност; наблюдават и възнаграждават постиженията на екипа;
- ❖ *задачи* - мениджърите поставят цели и насоки за действие за членовете на екипа; осигуряват насоки, техническа помощ; внимателно подбират персонала, участващ в екипите и предоставят необходимата автономия за изпълнение на задачите.

9. Сътрудничество в екип

Сътрудничеството в един екип включва обобщаване на усилията на членовете на екипа за постигане на поставените цели. Чрез сътрудничество, членовете на екипа общуват, изразяват обратна връзка и помагат за постигането на целта. Сътрудничеството се основава на доверие, взаимна подкрепа, прозрачност и съпричастност. Има някои аспекти, които трябва да се следват, за да се постигне ефективно сътрудничество, а именно:

- ❖ *ефективна комуникация*, както между членовете на екипа, така и с ръководителя или мениджъра;
- ❖ *проявление на уважение*, както между членовете на екипа, така и към ръководителя или към мениджъра;
- ❖ *коректност*, чрез правилна оценка на изпълнението и признаване на индивидуалните и колективни заслуги;
- ❖ *последователност* в извършените действия, имайки способността да предсказват решения, реакции, поведението на мениджърите;
- ❖ *да демонстрират компетентност при изпълнение на задачите си*;
- ❖ *наличие на допълнителни умения*.

10. Окуражаване на креативността

Фирма, която има креативни служители, е мощна компания, защото винаги ще бъдат идентифицирани решения за възникналите проблеми, така че насърчаването на креативността е много важно, като има редица принципи в този смисъл (VirtualBoard, 2018):

- ❖ сътрудничество с талантливите служители в организацията, съответно в екипа, за идентифициране на новаторски идеи;
- ❖ работа в мрежа, развитие на междуличностни отношения и укрепване на взаимното доверие;
- ❖ наличието на добре дефинирани визия и цел;
- ❖ създаване на атмосфера на сигурност, стабилност, доверие и уважение;
- ❖ видими и осезаеми идеи, обяснени на всички;
- ❖ осигуряване на инфраструктурата и ресурсите, необходими за улесняване на ученето, комуникацията и сътрудничеството, както и идентифициране на бариерите в комуникацията;
- ❖ практикуване на ефикасно ръководство, чрез награждаване на успехите, чрез отделяне на време, за да се претеглят решенията на членовете на екипа и за да се изслушат активно, като идентифицирате бариерите към ефективност;
- ❖ развитие на културата на сътрудничество чрез подкрепа, насоки, с цел развитие ефективността на екипа, на емоционалната интелигентност, използване на отворени въпроси по отношение на членовете на екипа;
- ❖ постепенно капитализиране на постиженията, като се оцени всеки успех, постигнат във всеки етап;
- ❖ възползване от добрите практики и грешките, за да се избегнат бъдещи грешки и да се извлекат поуки от малките неуспехи.

Креативният екип води до: *повишаване на качеството на екипа, повишаване на ангажираността и взаимодействието, подобряване на уменията за привличане и задържане на най-добрите служители, подобряване на капацитета за решаване на проблеми, повишаване на*

производителността на работата.

11. Посредничество при конфликтни ситуации

На организационно ниво, но също и в рамките на екипите, могат да се появят конфликти, определени *като разногласия или несъвместими поведения между участващите страни, които самите те възприемат* (Deasoni, 2004). Въздействието на конфликтите може да бъде както *отрицателно*, чрез създаване на състояние на напрежение, неправилно насочване на ресурси (тяхното изчерпване), недоволство и т.н., но и *положително*, чрез идентифициране на конструктивни решения, чрез насърчване на служителите да достигнат до обща гледна точка. Независимо от въздействието, посредничеството при конфликти се осъществява чрез специфични стратегии, избрани от лидерите или мениджърите в зависимост от определени конюнктурни фактори.

- ❖ *стратегия за контрол чрез посредничество* - която влияе върху процеса на получаване на окончателното решение (улеснявайки комуникацията, изяснявайки гледните точки, разяснявайки правилата за подход), но не се налага окончателното решение;
- ❖ *стратегия за частичен контрол* – чрез която се влияе върху окончателното решение (управителят налага окончателното решение), но не се опитва да повлияе на процеса;
- ❖ *стратегия за нисък контрол* - мениджърът не се опитва да разреши конфликтите, оставя им пълна свобода при управлението на конфликтното състояние;
- ❖ *стратегия за пълен контрол* - мениджърът се намесва както чрез налагане на окончателното решение, така и чрез въздействие върху процеса (установяване на информацията, която да бъде представена, начин на презентация и др.);
- ❖ *стратегия за ограничен контрол* - мениджърът работи със страните, участващи в конфликта, за да идентифицира най-добрите решения, като влияе както на окончателното решение, така и на самия процес (чрез оценка на възможностите, препоръките и т.н.), но упражнява умерен контрол.

12. Вземане на решения

В рамките на екипите, решенията се приемат с общо съгласие с подход на участие, като всеки член е равнопоставен. В този смисъл съществуват редица предимства и недостатъци на груповите решения, а именно:

- ❖ **предимства:** наличието на няколко алтернативи пред решенията, идващи от едно лице; вземането на решенията се основава на общия и богат опит; прилагането на решението се радва на значителна подкрепа от повече членове;

- ❖ **недостатъци:** дългият период за взимане на решенията като се има предвид, че се изслушва гледната точка на всеки член; по-високи разходи поради по-високата консумация на време; взетото решение не е непременно по-добро от индивидуалното.

Какво научихме в този курс?

- ❖ екипът е група, в която членовете си сътрудничат за постигане на една или повече цели на организацията;
- ❖ съществуват 5 етапа във формирането на екип: създаване, буря, стандартизация, осъществяване, заключение;
- ❖ няма никакъв знак за равенство между група и екип: всеки екип е група, но не всяка група е екип;
- ❖ могат да бъдат идентифицирани три вида екипи: специални, самостоятелни, междуфункционални;
- ❖ екипите имат основни характеристики: обща цел, честа връзка, вземане на решения заедно, съпричастност и взаимна подкрепа;
- ❖ 9 са ролите в екипа: Shaper, Implementer, Completer Finisher, Coordinator, Teamworker, Resource Investigator, Plant, Monitor Evaluator, Specialist;
- ❖ в един екип ефективната комуникация и сътрудничество са много важни;
- ❖ зкреативността на служителите трябва да се развива с цел постигане на все по-голяма организационната ефективност



Библиография

1. Belbin, M. (1981). Team Roles. Retrieved from Belbin.com: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
2. Deaconu, A. (2004). Factorul uman și performanțele organizației. București: ASE.
3. Mic Dicționar Academic. (2010). Retrieved Noiembrie 13, 2018, from Dexonline: <https://dexonline.ro/definitie/echip%C4%83>
4. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2008). Fundamentele Managementului Organizației. București: Editura Universitară.
5. Tuckman, B. (1977). Stages of Small Group Development. Group and Organizational Studies,. Retrieved Noiembrie 12, 2018, from https://med.fsu.edu/uploads/files/FacultyDevelopment_GroupDevelopment.pdf
6. VirtualBoard. (2018). Creativitatea echipei. Retrieved Noiembrie 14, 2018, from Virtual Board: <https://virtualboard.ro/creativitatea-echipei/>