

## СУРЕ-КОНЦЕПЦИЯТА В НОВАТА УПРАВЛЕНСКА ПАРАДИГМА

Изследвани са основните теоретични модели, като са идентифицирани ключовите предпоставки, закономерности и процеси, свързани с проектирането и функционирането на *високоэффективни самоуправляващи се работни екипи (Self-managed work teams) - СУРЕ*. На тази база е разработен нов интегративен модел за съвършенство на СУРЕ.<sup>1</sup> Прецизиран са индикаторите за екипна ефективност и са анализирани факторите, които влияят върху непосредствените резултати. Детайлно са изследвани многостранните връзки в модела не само на входа, но и в процеса на взаимодействие, както и начините за постигане на баланс и сработване на членовете на екипа. Целта е да се намери обща теоретична и методологична основа, която да обединява фундаменталните СУРЕ-модели. Представените специфични теории и модели за изпълнението на СУРЕ са с доказана ефективност в социалната практика.

JEL: D03; D74; C81

Самоуправляващите се работни екипи са неделима част от съвременния мениджмънт и основна градивна единица на организацията на бъдещето. В продължителен период от развитието на управлението ударението е върху установяването на устойчива среда, йерархия, традиционни роли и рутинни операции. Интензивното пазарно проникване във всички сектори на икономиката, глобализацията и развитието на средствата за информационно общуване изправят организацията пред предизвикателството на промяната, свързана с нарастващите изисквания на потребителите, по-късия жизнен цикъл на продуктите, технологичните новости, политическата и икономическата нестабилност. Движещата сила на тези трансформационни промени са комуникационните и информационните технологии.

Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изискванията се увеличават на всяко ниво - от индивидуалното през екипното до глобалното. Безпрецедентният брой на фирмени фалити и корпоративни сливания през последните няколко години илюстрира една негативна тенденция в съвременния бизнес. Тя се характеризира с неспособността на редица организации в

---

<sup>1</sup> В статията *съвършенството* се разглежда като *динамично състояние*, което генерира предизвикателства, свързани с реализирането на стратегическите фирмени цели. Фокусът на екипа е върху три категории резултати в полза на потребители, служители и акционери. *Основни индикатори* в тази посока са: лидерство с визия, което осигурява баланс, като развива и поддържа организационната култура; овластени работни сили; тотално качество; реинженеринг на процесите; партньорство с доставчици; постоянно подобрене и иновации; удовлетворяване изискванията на потребителите; стратегически съюзи; конкуренция, базирана на умения и компетентност. Всички те създават добавена стойност към организационната ефективност.

различни сектори на световната икономика да се адаптират към динамичните промени във външната среда. Това налага преоценка на смятани за безспорни схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват рискът и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на натрупаното знание.

В света на бизнеса акцентът все по-често се поставя върху необходимостта от работа в екип на консултантска основа като базов фактор за постигане на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност. СУРЕ е естествено допълнение към индивидуалната инициатива и реализация, тъй като включва по-голяма съпричастност към общите постижения. Независимо от всеобщото признание за необходимостта от екипи в българската организационна практика подсъзнателно този феномен е силно подценяван от мениджмънта. Това е непреодолима бариера за реализиране потенциала на СУРЕ.

В основата на великите постижения стои екипната работа. Едва ли има значимо събитие в историята на човечеството, което да е резултат от усилията само на една личност. Силата и синергитичните ефекти в СУРЕ-среда са пряко следствие от следните уникални характеристики:

- Екипите включват индивиди с допълнителни умения (технически, функционални, междуличностни, когнитивни и социални), развиват културни нагласи и съпричастност към специфични общи цели, подходи и методи, следователно разполагат с повече ресурси, идеи и енергия.
- Екипите максимализират потенциала и минимизират индивидуалните слабости. Лидерството балансира работните и междуличностните процеси, като осигурява фокус върху непосредствените резултати.
- Екипите генерират алтернативни решения, тъй като предлагат повече перспективи за реализирането на дефинираните цели.
- Екипите споделят триумфа от успеха и тежестта от загубата. Солидарно споделяната отговорност насърчава искреното съчувствие и подсилва усещането за съпричастност.
- Екипите са индивидуално и взаимно отговорни за постигането на целта.
- Екипите извършват реална работа и са средство за реализиране на стратегическите фирмени цели.

### **Съвременни теории и модели на СУРЕ**

Феноменът СУРЕ е нова управленска парадигма, която създава предпоставки за уникален баланс между бизнеса, техническата и социалната система. Членовете на тези екипи имат властта да модифицират техническите

характеристики на своята работа и ежедневното си социално поведение, което води до минимизиране на разходите и максимизиране на непосредствените резултати.

СУРЕ функционират в сложна работна среда. На членовете на групата се дава възможност да използват различни умения, да изпълняват взаимосвързани задачи, да вземат важни решения и да получават адекватна обратна връзка по отношение на постигнатите резултати. Тази комбинация удовлетворява индивидите, които имат потребност от независимост, отговорност и значими задачи.

Социалните потребности на служителите се изясняват в процеса на взаимодействие. Средата на екипа позволява на неговите членове да поддържат връзка с външните групи, както и да разбират потребностите на своите колеги, независимо дали те произтичат от характера на извършваната дейност. На тази база членовете на екипа структурират техническите задачи, разпределят роли и отговорности, като редовно обменят информация по въпроси, свързани с работата.

Голяма част от представените в литературата теоретични модели за обяснение на екипното изпълнение фокусират вниманието по-скоро върху *работните екипи*, отколкото върху *СУРЕ*. По принцип работният екип се дефинира като малка група от служители със специфична роля в рамките на една организация, които работят пряко един с друг за постигането на непосредствен резултат.

Уникалността на СУРЕ се състои в това, че членовете на екипа имат властта да вземат решения и да управляват вътрешните процеси, свързани с производството на специфичен продукт, услуга или решение. Съществуват фактори, например разработване на ефективни процедури за вземане на решения, получаване на релевантна информация, взаимодействие с външните ключови групи (потребители и доставчици), които не са универсално приложими в екипна среда.

#### *Модел на Макграт вход – процес - изход*

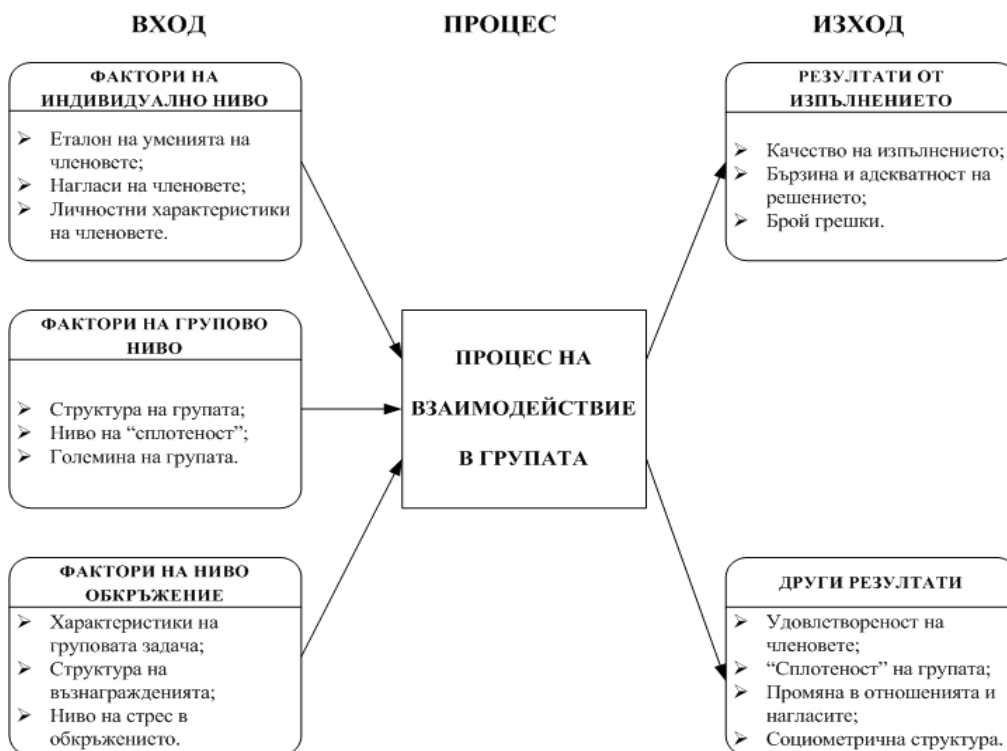
Един от първите и най-влиятелни модели за работните екипи е представен от Дж. Макграт (вж. фиг. 1).<sup>2</sup> Той използва модел “вход – процес – изход”, за да организира най-важните фактори, които имат влияние върху екипното изпълнение. На входа факторите се класифицират на три нива – индивидуални, групови и фактори на обкръжението. На изхода те са разделени на две групи: *резултати от изпълнението* като качество и брой грешки и *други резултати* като удовлетворение и сплотеност на групата.

Теоретичният модел на Макграт е частично приложим, но той дава рамка за организиране и систематизиране на факторите, които въздействат върху ефективността на работния екип и анализиране на груповото поведение.

<sup>2</sup> McGrath, J. E. Social psychology: A brief introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1964.

Фигура 1

Модел на Макграт “вход – процес – изход” за анализиране на групово поведение и изпълнение



*Модел на Гладщайн за субективна оценка на ефективността*

Гладщайн прави едно от първите емпирични проучвания на изпълнението на СУРЕ.<sup>3</sup> В своя теоретичен модел (вж. фиг. 2) той идентифицира два фактора на входа, важни за субективната оценка на ефективността на екипа – *лидерство и структуриране на дейностите*. Индикаторите за измерване на лидерството включват: разпределението на вознагражденията, логистичната подкрепа и влиянието в процеса на изпълнение. Степента на структурираност на дейностите се определя от осъзнаването на ролите и целите, груповите норми за извършване на работата, тежестта на мнението на всеки член при вземане на решения и контрола на екипа върху задачите. Резултатите и екипното представяне са пряко следствие от тези променливи.

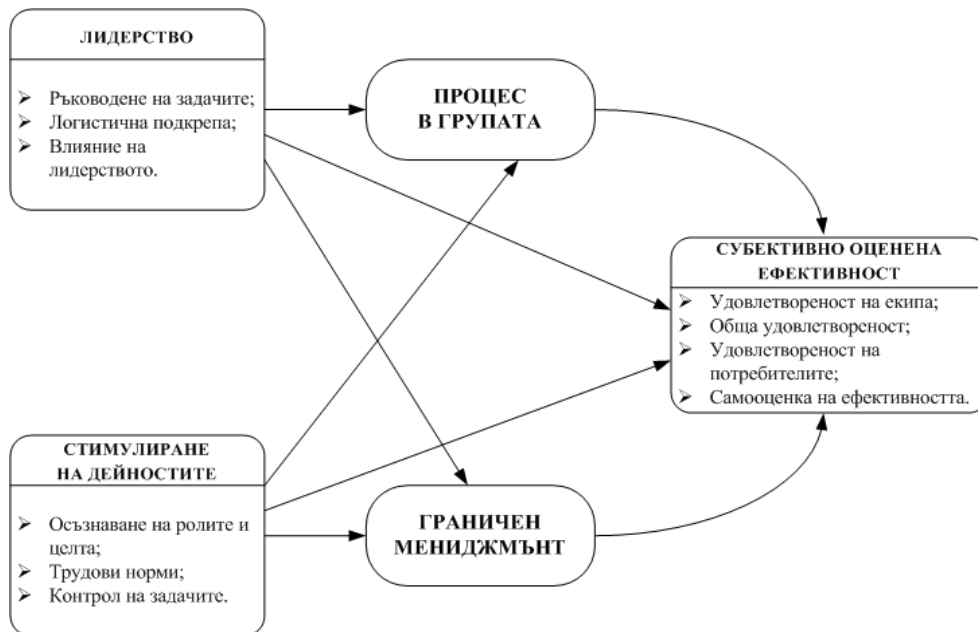
<sup>3</sup> Gladstein, D. L. Groups in context: A model of task group effectiveness. - Administrative Science Quarterly, 1984, 29(4), p. 499-517.

Други два важни фактора за субективната преценка на изпълнението са *граничният мениджмънт и груповия процес*. Управлението на границата се дефинира като степен на неразбиране и конфронтация с индивиди и групи извън екипа. Вътрешният групов процес включва фактори като открита комуникация, подкрепа и обсъждане на подходящи работни стратегии. Гладщайн стига до извода, че членовете на екипа постигат високи резултати, ако взаимодействат адекватно както по между си, така и с външните групи. Екипите имат потребност от ефективен граничен мениджмънт и вътрешен групов процес, за да намерят ресурси и информация, да управляват взаимозависими дейности и да трансферират на други непосредствения резултат.

Критериите на входа и по време на процеса, дефинирани в модела на Гладщайн се използват и от други теоретици на работните екипи.

Фигура 2

Модел на Гладщайн за факторите, влияещи върху субективната оценка на ефективността



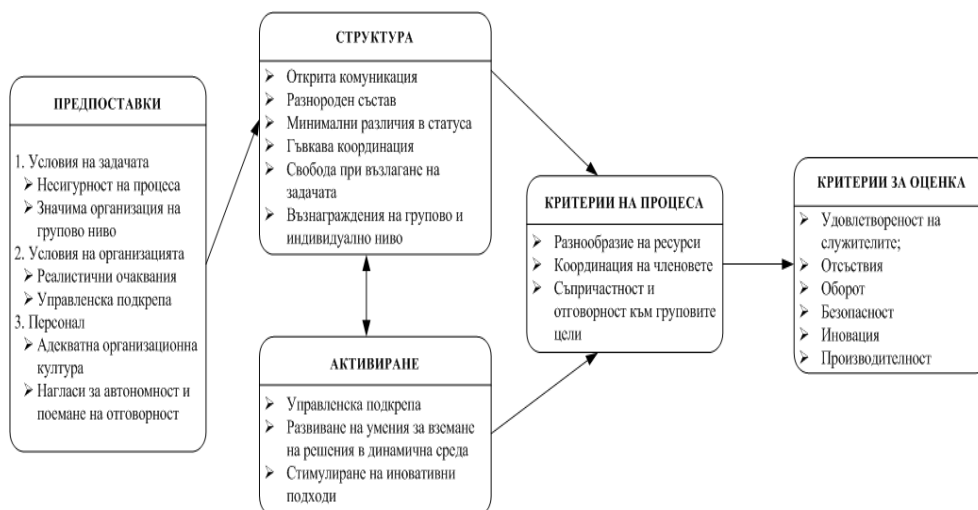
Модел на Пиърс-Равлин за целево-адаптирани СУРЕ

Пиърс и Равлин представят теоретичен модел за резултатно-ориентирани (целево-адаптивни) СУРЕ, базиран на четири групи фактори<sup>4</sup> (вж. фиг. 3).

<sup>4</sup> Pearce, J. A., E. C. Ravlin. The design and activation of self-regulating work groups. - Human Relations, 1987, 40(11), p. 751-782.

Фигура 3

Модел на Пиърс-Равлин за целево-адаптирани СУРЕ



В основата са предпоставките, които се определят като необходимо условие за ефективността на СУРЕ. Те са свързани с автономност при изпълнението на задачите, адекватна организация и реалистични, предварително дефинирани очаквания, съпричастност от страна на висшия мениджмънт и нагласи за съвършенство на всички нива.

Предпоставките влияят директно върху *структурата* на екипа. Това включва открита комуникация, минимални различия в статуса, гъвкава координация, разнороден състав, свобода при възлагане на задачите и възнаграждение на групово и индивидуално ниво. Те от своя страна оказват положително въздействие върху *активирането* и *критериите на процеса* в СУРЕ.

*Активирането* е свързано с въвеждането на непрекъснати дейности или функции, които стимулират иновативни методи и подходи в работата, както и модели на поведение, необходими за високоефективно изпълнение на СУРЕ. Такива дейности включват изрична и публична подкрепа на членовете на екипа от ръководството на организацията. Други активиращи функции са осигуряване на обучение за повишаване на уменията, насърчаване на екипната работа и стимулиране на открита комуникация и ротация на работата в рамките на СУРЕ.

Критериите на процеса се влияят от функциите за активирание на екипа и неговата структура. Пиърс и Равлин идентифицират три критерия на процеса: *разнообразие от ресурси на входа* (човешки, финансови, материални и информационни), *координация* и *отговорност*. Колкото по-широко е

разнообразието от ресурси, толкова по-голям е изборът за разработване на креативни начини за намаляване на несигурността и подобряване на традиционните производствени методи. Информационната осигуреност на процеса е необходимо условие за вземане на ефективни решения. Координацията е в основата на екипното представяне поради разнообразните умения и взаимно свързаните задачи, които обикновено изпълняват членовете на СУРЕ. Накрая, съпричастността и отговорността са представени в модела като критерии от първостепенно значение поради необходимостта членовете на екипа да са вътрешно мотивирани за постигането на общите цели.

Пиърс и Равлин идентифицират голям брой фактори, използвани като критерии за оценка на екипните резултати. В това число влизат удовлетворението на служителите, производителността, нерегламентираните отсъствия от работа, оборотът, условията за безопасност и иновацията. Те са директно повлияни от критериите на процеса, като другите фактори (предпоставки, структура и активизиране) оказват косвено въздействие върху ефективността на изпълнението.

#### *Модел на Хекман за съвършени СУРЕ*

Хекман представя най-пълния теоретичен модел, обясняващ съвършенството на СУРЕ<sup>5</sup> (вж. фиг. 4). Той измерва *ефективността* на изпълнението по три начина. Първо, резултатът се измерва по отношение на неговата адекватност за потребителя. Изпълнението е слабо, ако резултатът от дейността не отговаря на спецификацията на клиента – дори ако качеството на продукта или производителността са много високи. Например, ако качеството на продукта е по-високо от желаното, има вероятност той да бъде и по-скъп за потребителя. Второ, екипното съвършенство зависи от способността на членовете на екипа да работят заедно в бъдеще. Полученият резултат може да е изключително задоволителен за клиента, но ако той не може да бъде поддържан за по-дълъг период, изпълнението като цяло е слабо. Накрая, екипът трябва да удовлетворява потребностите на своите членове.

Теоретичният модел на Хекман, използва подхода “вход – процес – изход”, за да обясни ефективността на СУРЕ. За разлика от представените вече модели този се отличава съществено по отношение на факторите, смятани за критерии на процеса. Другите теоретични модели се концентрират най-вече върху междуличностните фактори като комуникация и координация. Моделът на Хекман ги разглежда като характеристики на състава на екипа и следователно - като *фактори на входа*. Той включва като фактори на процеса нивото на усилията, набора от познания и умения, необходими за изпълнение на задачите, и адекватността на използваната стратегия за реализиране на целите. Критериите на процеса в този модел са насочени към аспектите на взаимодействие, свързани директно с реализирането на

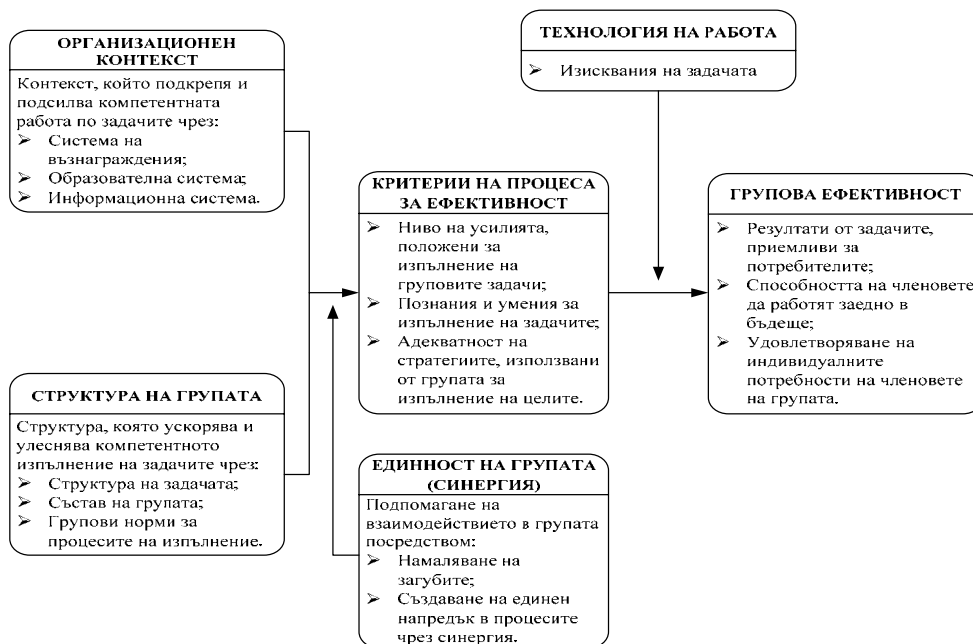
<sup>5</sup> Hackman, J. R. Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

непосредствените резултати. Междучелностните фактори в процеса, използвани в другите модели, са важни за ефективността на СУРЕ, защото те повишават критериите на работния процес.

Теоретичният модел на Хекман включва два основни фактора на входа, които намират конкретен израз на организационно и екипно ниво. За всеки от критериите за ефективност на процеса се определят критичните фактори. В организационен контекст *нивото на усилия* на екипа се детерминират от системата на възнаграждения и адекватността на целите. *Познанията и уменията* са в пряка зависимост от иницирираните от мениджмънта на организацията програми за обучение, както и от възможността всеки член на екипа да участва в тези тренинги. Това включва технически консултации и квалификация. *Изборът на стратегия за изпълнение на груповите цели* непосредствено се влияе от съществуващата информационна система. Тя съдържа данни, необходими да се анализират изискванията и ограниченията на задачите, наличните материални ресурси, очакванията на потребителите и последиците от алтернативни стратегии. Колкото по-добра е информационната осигуреност на екипа, толкова по-лесно е да се дефинират адекватни стратегии за постигане на целите.

Фигура 4

Моделът на Хекман за съвършени СУРЕ



В СУРЕ *нивото на усилия* до голяма степен се определя от характеристиките на неговите членове, вкл. индивидуални умения, важност и идентич-



ност на задачите. Работните характеристики въздействат положително върху мотивацията и нивото на усилията, насочени директно към изпълнение на дейностите. Критериите за ефективност на работния процес *знания* и *умения* зависят от състава на екипа, в т.ч. умения, релевантни на задачата (технически и функционални), междуличностни умения, големина и разнородност на екипа.

*Използването на адекватни стратегии* зависи много от екипните норми. Невинаги СУРЕ следват планираните начини за извършване на работата, което предполага наличието на общи норми. Те насърчават търсенето на стратегически алтернативни. Груповите норми имат стойност, когато членовете на екипа взаимно регулират поведението си в процеса на прилагане на избраната стратегия.

Моделът на Хекман идентифицира и два променливи фактора: технология на работа и групова синергия. И Гладщайн, и Хекман стигат до извода, че размерът, до който факторите на процеса се отразяват на изпълнението на екипа, се определя от типа работа, а понякога и от изискванията на задачите. За някои дейности и трите критерия на процеса играят важна роля за постигането на висока ефективност, докато при други това не е така. Например, ако резултатите от дейността изискват използването на производствена технология, постигането на екипно съвършенство предполага големи усилия, прилагане на полифункционални знания и умения и сложна стратегия на изпълнение – и трите критерии на процеса са важни за постигането на високи резултати. Същевременно за относително рутинна работа в сектора на услугите се изискват много по-малко знания и умения. Освен това няма нужда от сложни стратегии за изпълнение. Само нивото на усилие играе важна роля за постигане на екипно съвършенство. Изводът, който се налага, е, че типът работа е променлив фактор, който определя важността на критериите на процеса за екипната ефективност.

Груповата синергия е представена от Хекман като друг променлив фактор, който въздейства върху процеса на входа. Един координиран и съгласуван екип на практика постига по-ефективни резултати от сумарния принос на отделните му членове. В резултат от синергичния ефект членовете на СУРЕ търсят иновативни начини, за да избягнат загубите от процеса и да намалят времето за постигане на целите. Груповата синергия увеличава координацията, отговорността и мотивацията на членовете на екипа, което резултира във влагането на повече усилия и талант в работата. Тя е следствие от културните характеристики на екипа. Когато индивидите ценят участието си в групата и сътрудничеството с техните колеги ги удовлетворява, те работят много по-усърдно, отколкото, ако това не е така. Хекман включва в модела дейности, които увеличават отговорността на членовете и съответно тяхното желание да работят усилено по изпълнението на задачите. Те са в основата на груповата ефективност. Типични инструменти в това отношение са организирането на спортни състезания, както и формулирането на име на екипа, чрез което той да се легитимира в организацията.

*Модел на Съндстром - Де Мюз - Футрел за екипна ефективност*

Съндстром, Де Мюз и Футрел предлагат оригинален модел за екипна ефективност. Те го представят като средство за анализиране на изпълнението или съгласно тяхната терминология - модел за екипна ефективност. Авторите предпочитат да не използват формата “вход – процес – изход” за идентифициране на основните фактори, които рефлектират върху резултатите от дейността на екипа, защото смятат, че този формат разглежда изпълнението като краен стадий, а не като непрекъснат процес<sup>6</sup> (фиг. 5). Моделът акцентира върху взаимоотношенията между основните фактори, които влияят върху груповата работа, вкл. организационния контекст, границите и развитието на екипа. Той е инструмент, който минимизира времевите динамики.

Фигура 5

Концептуална рамка за анализиране на екипната ефективност – модел на Съндстром и екип



Моделът е функционално ориентиран както към изпълнението на работните екипи, така и към СУРЕ. Съндстром дефинира екипите като “взаимно зависими индивиди, които споделят отговорността за специфични резултати”.<sup>7</sup> Това предполага, че вниманието е насочено към екипите, които имат поне някакво ниво на самоуправление.

<sup>6</sup> Sundstorm et al. Work teams: Applications and effectiveness. - American Psychologist, 1990, 45 (2), p. 120-133.

<sup>7</sup> Пак там, с. 69.

Авторите идентифицират два фактора за анализ на екипната ефективност. Единият е изпълнението, което се измерва с оценката на резултата от потребителите (в рамките на организацията или извън нея), използващи екипните продукти, услуги, информация или решения. Вторият фактор е *жизнеспособността*. Този термин включва не само способността на екипа да избягва принудителните напускания и умението да се запази целостта на групата, но и удовлетворението на неговите членове и желанието им за съвместна работа.

Моделът на Съндстром - Де Мюз - Футрел съдържа три основни групи фактори, които въздействат върху ефективността. Те се отнасят до външните условия и вътрешните процеси в работния екип. Организационният контекст обхваща фирмена култура, характеристики на задачата, адекватно дефинирана мисия, независимост, обратна връзка, възнаграждения, обучение и физическа среда. Тези фактори имат пряка връзка с екипната ефективност и непосредствените резултати на СУРЕ. Те осигуряват ресурсите, необходими за изпълнението на задачите, и гарантират трайна жизнеспособност на работната единица. Организационният контекст е тясно свързан с границите на екипа и непосредствено с неговата ефективност.

Втората група фактори са обобщени от авторите на модела с термина "екипна граница". Чрез него се дефинират условията, които разделят и свързват работните екипи в рамките на организацията. Тук са включени фактори, които разграничават екипа от останалите, поставят реални или символични бариери пред достъпа или трансфера на информация, стоки или хора и позволяват външна обмяна с други групи. Екипните граници осъществяват връзка между организационния контекст и развитието на екипа и оказват въздействие върху неговата ефективност. Ако границите обаче са много отворени или неопределени, екипът рискува да изгуби своята идентичност. Същевременно, ако са твърде затворени и СУРЕ е изолиран, членовете на групата няма да могат да поддържат адекватна връзка с потребителите, доставчиците, ръководството и другите външни групи.

Третата група фактори се отнася до развитието на екипа. Основната идея е, че с течение на времето екипите се променят и разработват нови начини на действие, за да се адаптират към организационния контекст. Тук се включват междуличностни процеси, норми, сплотеност и роли. Авторите ги представят като фактори, които трябва да бъдат анализирани внимателно в процеса на развитие на екипа.

#### *Модели на Таненбаум и Сейлърс за екипно съвършенство*

Таненбаум и Сейлърс представят два сходни модела за екипно съвършенство<sup>8</sup> (фиг. 6 и 7). Всеки от тях обаче съдържа уникални идеи. Авторите

<sup>8</sup> *Tannenbaum, S. I., R. L. Beard, E. Sales.* Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. New York: Elsevier Science, 1992, p. 117-119.

дефинират работния екип като “разграничим сбор от два или повече индивиди, които си взаимодействат динамично, взаимозависимо и адаптивно за постигането на обща и полезна цел, като всеки изпълнява специфични роли или функции”.<sup>9</sup> Моделите не са насочени специално към СУРЕ, а са предназначени да обяснят екипното съвършенство.

Таненбаум и Сейлърс използват формата “вход – процеса – изход” като теоретична база. Моделите разглеждат екипното съвършенство по отношение на качество, количество, грешки и навремени доставки, като при Таненбаум са включени и разходи. И двата модела идентифицират въздействието на *обратната връзка* върху изпълнението на екипните задачи. Нейното влияние е върху два вида фактори на входа: характеристики на задачите и индивидите. Това намира конкретен израз във възприемането на нови начини за изпълнение на дейностите, както и в промяна на индивидуалните характеристики на членовете на екипа, които се демотивират или стимулират. Въпреки че повечето теоретици признават важността на обратната връзка, малка част от тях я включват в своите модели.

Освен това Таненбаум включва два допълнителни фактора на изхода - екипни и индивидуални промени. Те са в резултат от груповите процеси, структурата на работа и характеристиките на екипа, които чрез системата на обратната връзка въздействат върху изпълнението на задачите и индивидуалното развитие. Тази уникалност на неговия модел показва, че СУРЕ непрекъснато променят своите характеристики като норми, роли и процеси, а на индивидуално ниво - знания, умения, отношение и мотивация.

Моделите на Таненбаум и Сейлърс разглеждат екипните процеси като фактор, който директно влияе на екипното съвършенство. Те се различават от анализираните модели по идентифицираните компоненти на входа. Освен традиционните характеристики на задачата и индивида те включват два допълнителни фактора – структура на работата и характеристики на екипа, които от своя страна въздействат върху екипните процеси. В модела на Таненбаум тези компоненти директно рефлектират и върху факторите на изхода. И двата модела, за разлика от изследваните преди това, фокусират върху важността на характеристиките на задачата, на нейната специфика и динамика. Те са уникални с това, че включват като фактор обучението. То непосредствено влияе върху процесите в екипа, както и върху характеристиките на задачата и индивида. Обучението е важен фактор и условие за екипно съвършенство. Чрез него се минимизират грешките и пропуските в работния процес. Освен това то намалява ентропичното въздействие на факторите на входа върху екипните процеси.

---

<sup>9</sup> *Tannenbaum, S. I., R. L. Beard, E. Sales.* Цит. съч., с. 17.



*Модел на Кемпиън, Медскер и Хигс за ефективността на работната група*

Кемпиън, Медскер и Хигс изследват връзката между структурата на работния екип и изпълнението (ефективността),<sup>10</sup> като въвеждат пет основни индикатора, които включват 19 структурни характеристики. Те се идентифицират на базата на емпиричните резултати, чрез които авторите по категоричен начин доказват тяхното влияние върху изпълнението на работните групи. В обхвата на анализа са по-скоро екипите, отколкото СУРЕ, въпреки че в емпиричната оценка се включват две структурни характеристики, свързани с нивото на самоуправление и участието във вземането на решения.

В модела наред с петте индикатора и 19-те структурни характеристики са включени и критериите за ефективност<sup>11</sup> (вж. фиг. 8). Авторите нямат за цел да представят формална теория. Те не анализират взаимоотношенията между идентифицираните индикатори и структурните характеристики. Усилията им са насочени към определянето на най-важните структурни характеристики с идеята, че те могат да бъдат манипулирани от мениджърите на човешки ресурси и по този начин да се усъвършенства изпълнението на екипа. Критериите за ефективност включват производителност, удовлетворение и управленска преценка на резултатите. Петте основни индикатора са: структура на работата, взаимозависимост, характеристики на състава, контекста и процеса.

*Структурата на работа* включва пет характеристики, които акцентират върху важността на делегирането на права за вземане на решения, обогатяването на работните задачи и социотехническите системи. В анализа фокусът се поставя върху самоуправлението и съпричастността, тъй като те стимулират не само индивидуалната, но и групова мотивация.

*Взаимозависимостта*, е ключов индикатор за удовлетвореността на служителите, особено когато на тази база се определя размерът на получаваното възнаграждение. Авторите на модела стигат до извода, че ефектът е по-малък, когато е резултат от взаимозависимостта на задачата или целите на екипа.

Третият индикатор - *характеристики на състава на екипа*, има най-голямо въздействие върху възприемането на изпълнението (резултатите) от мениджмънта. Това е така, защото ръководството участва при определянето на този състав и има склонност да оценява предимно положителните ефекти от дейността. Хетерогенността (разнообразието) няма почти никакъв ефект, ако липсва вариативност на входа, т.е. при подбора на членовете на екипа. Предпочитанието за "групова работа" и гъвкавостта са характеристики, които са обект на управленска преценка. Същевременно големината на екипа влияе върху всички критерии на изпълнението.

<sup>10</sup> *Campion, M. A., G. I. Medsker, A. C. Higgs. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. Personal Psychology, 1993, 46, p. 823-850.*

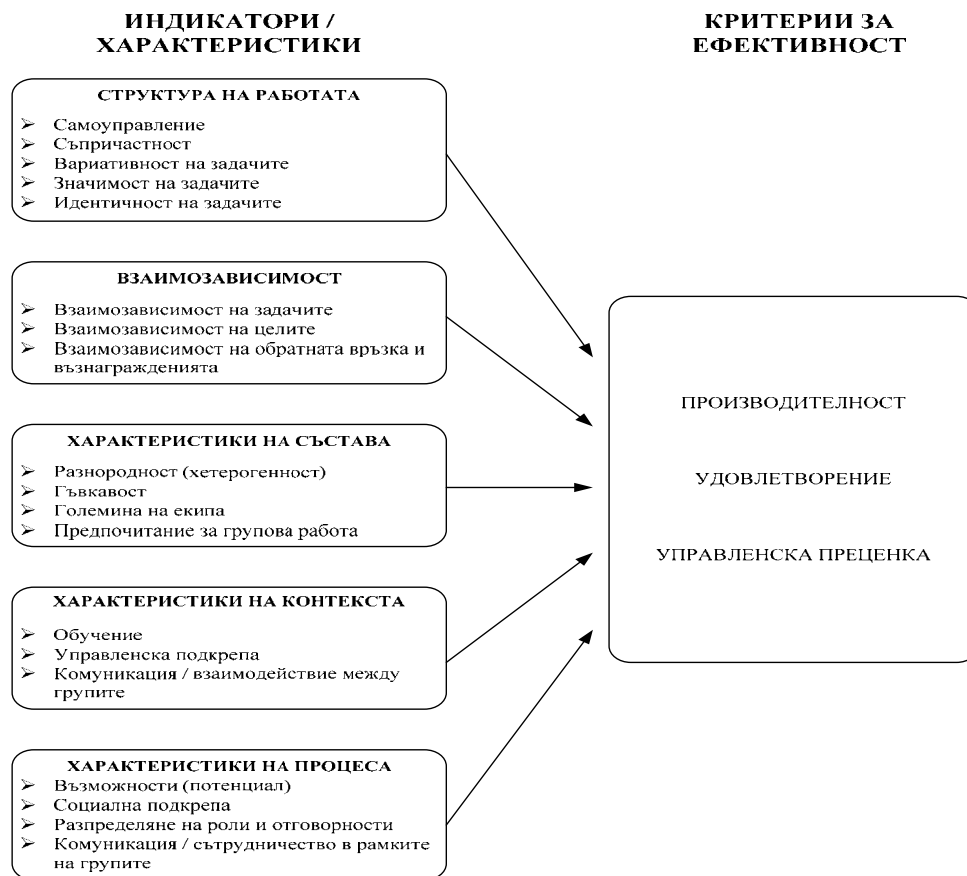
<sup>11</sup> Пак там, с. 861.

Четвъртият индикатор - *характеристики на контекста*, се възприема по различен начин от мениджмънта и членовете на групата. Ръководителите фокусират върху обучението като важен фактор, който директно влияе върху непосредствените резултати на екипа, докато служителите вярват, че в основата е управленската подкрепа. Проучването на Кемпиън не установява положителни ефекти в случаите на междугрупова комуникация и взаимодействие. Причината за това е в естеството на работа при изследваните екипи, която не изисква те да разчитат един на друг.

Петият индикатор - *характеристиките на процеса*, се свързва непосредствено с критериите за ефективност: производителност, удовлетворение и управленска преценка. Потенциалът на екипа е в силна корелация с всички измерения на екипното съвършенство.

Фигура 8

Модел на Кемпиън, Медскер и Хигс за ефективността на работната група

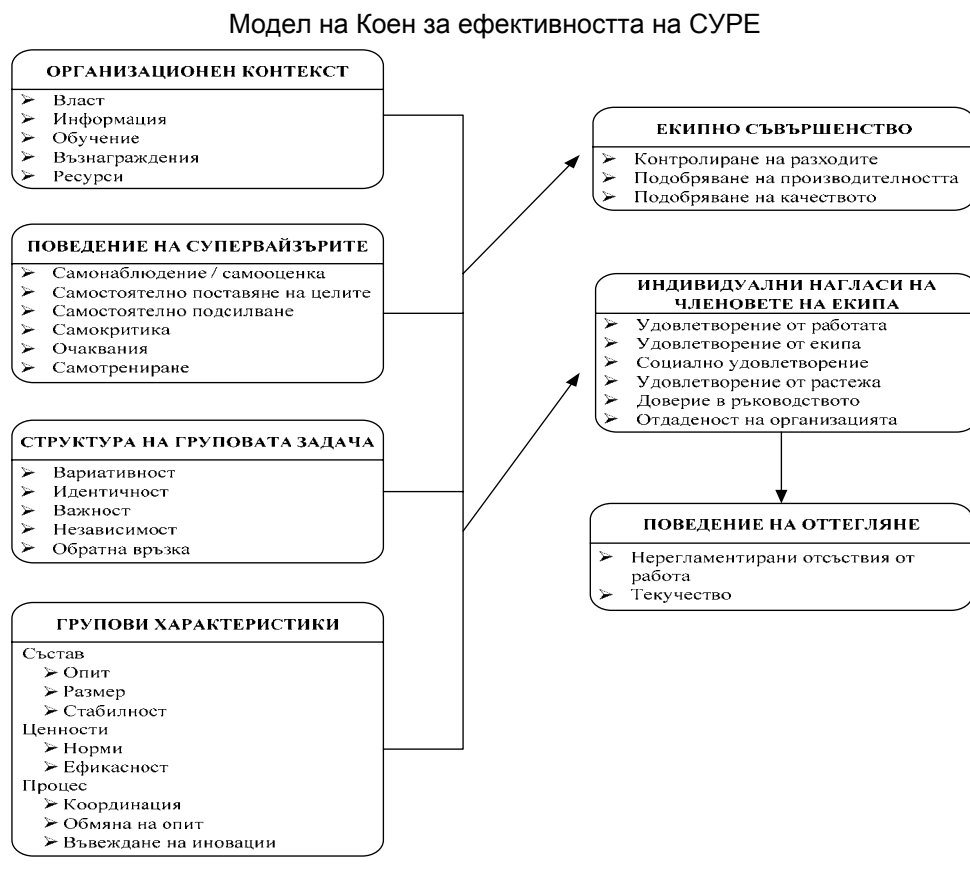


Разпределянето на роли и отговорности, комуникацията и сътрудничеството са в основата на производителността и управленската преценка, но те не въздействат върху удовлетворението на служителите. Социалната подкрепа влияе върху производителността, но не и върху удовлетворението на индивидите и управленската преценка.

**Модел на Коен за ефективни СУРЕ**

На базата на съществуващите организационни теории и проучвания на СУРЕ Коен разработва нов модел за екипна ефективност (фиг. 9).<sup>12</sup> Той се различава от традиционните формати “вход – процес – изход”, тъй като разглежда процеса като вход. При този подход критериите на процеса имат реципрочна връзка с тези на входа и се отразяват върху ефективността на СУРЕ.

Фигура 9



<sup>12</sup> Cohen, S. G. Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of SMWT, 1994, p. 67.



Моделът на Коен идентифицира три вида критерии за ефективност: екипно съвършенство (т.е. разходи, производителност и качество), нагласи на членовете (т.е. удовлетвореност) и поведение на оттегляне (т.е. чести отсъствия от работа и текучество). Последният е уникален и не се среща в другите теоретични модели, въпреки че нерегламентираните отсъствия и текучеството се включват в някои концепции като фактори, които детерминират жизнеспособността на СУРЕ (Съндстром и екип).

Четири вида фактори на входа в модела на Коен са: структура на задачата, групови характеристики, поведение на супервайзърите и организационен контекст. Важността на първия фактор се подчертава и от представителите на социотехническата теория, които фокусират върху разширяването и обогатяването на работните характеристики. Това създава предпоставки за вариативност при изпълнението на задачите, независимост и адекватна обратна връзка, които директно рефлектират върху мотивацията, отговорността и удовлетвореността на членовете на екипа.

Груповите характеристики са детерминирани от състава, ценностите и процеса. Факторите, които въздействат върху състава на екипа, включват нивото на индивидуални умения (технически, функционални, междуличностни, когнитивни и социални), големината и стабилността на СУРЕ. Последният фактор – степента на текучество, е игнориран в голяма степен от повечето теоретици на СУРЕ, поне експлицитно. Логично е да се очаква наличието на множество негативни ефекти при непрекъснатата промяна на членовете на екипа, в т.ч. проблеми в координацията и комуникацията, както и по отношение на консенсуса относно екипните норми.

Ценностите на групата включват споделените стандарти, регулиращи поведението на екипа и ефикасността. Колкото по-голяма е съпричастността към екипните норми, толкова по-адекватен е самоконтролът върху поведението. Ефикасността се дефинира като “обща ценност или нагласи на индивидите относно ефективността на групата”.<sup>13</sup> Това наподобява на конструкцията на Кемпиън – възможност или обобщено вярване в способностите на екипа да изпълни определени задачи.

*Груповият процес* в модела на Коен включва координация на екипа, обмяна на опит и въвеждане на иновации. Координацията предполага съвместна работа без дублиране на функции. Обмяната на опит изисква членовете на екипа да споделят помежду си знания и умения, както и отворени комуникации. Въвеждането на иновации характеризира възможностите на екипа да прилага нови начини и подходи за изпълнение на задачите. Факторите на процеса се влияят и от други характеристики на екипа, които също въздействат върху екипното съвършенство.

Третият вид фактори, включени в теоретичния модел на Коен, насърчават членовете на екипа към лидерско поведение. То се отразява положи-

<sup>13</sup> Cohen, S. G. Designing effective self-managing work teams, London, JAI Press, 1994, p. 85.

телно върху екипното съвършенство, защото индивидуалното внимание се насочва към резултата, а не към перфектността на изпълнение на дейностите. Лидерското поведение включва поставяне на специфични цели, периодична самооценка, критично мислене, самоконтрол, инвестиране в допълнителни знания и умения и развитие на личния потенциал чрез обучение. Ролята на ръководството е да създаде реални предпоставки и условия за това.

Последният вид фактори на входа са на организационно ниво. Дефинирани са четири основни измерения, фундаментални за СУРЕ – делегиране на властта за вземане решения, информационна осигуреност на екипа, възнаграждения, обвързани с резултатите от дейността, и обучение, което развива необходимите компетенции в процеса на изпълнение. Тези измерения са представени за пръв път от Лоулер в неговите изследвания, но в теоретичния модел на Коен се включва и пето – ресурсите. Петте организационни фактора са взаимозависими. Липсата на един от тях е бариера за екипно съвършенство. Например, ако СУРЕ разполага с цялата налична информация, обучение и власт, но не му достигат необходимите ресурси за извършване на работата или се губи връзката между възнаграждението и резултата, екипът никога няма да постигне съвършенство.

### **Интегративен модел за съвършенство на СУРЕ**

Основната цел е да се разработи синтезиран теоретичен модел на базата на изследваните тук концепции. Това изисква съставянето на теоретична рамка, която да се апробира и при необходимост да се коригира и усъвършенства. На тази основа се разработва концептуален интегративен модел за съвършенство на СУРЕ.

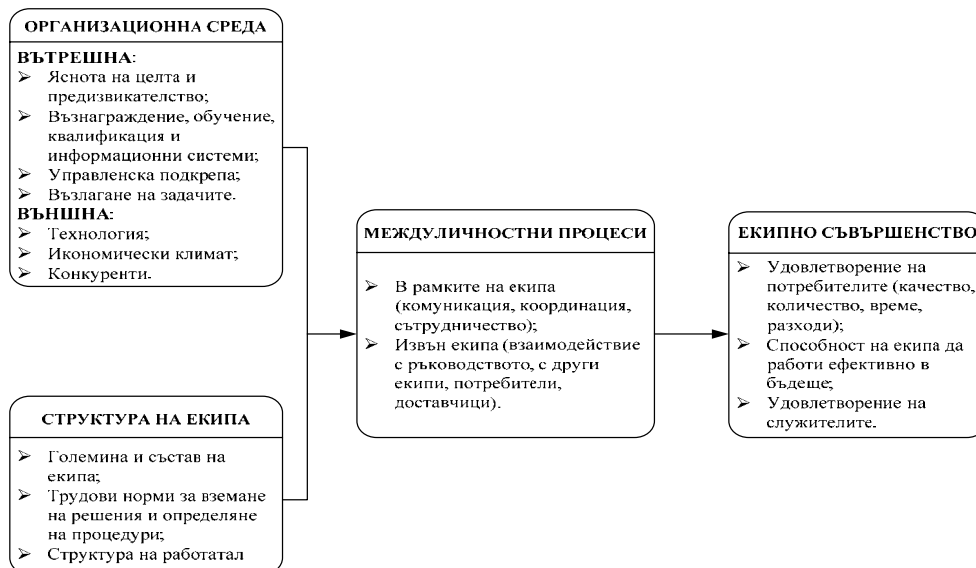
#### *Синтез на теоретичните модели*

В основата на методологическия инструментариум при разработването на модела е подходът “вход – процес – изход” (вж. фиг. 10). Базовите критерии, използвани при избора на конкретен фактор, са: честотата на неговата употреба в представените теоретични модели, емпирични доказателства и теоретични обобщения.

Първите групи фактори в синтезирания теоретичен модел включват междуличностни процеси, организационна среда (външна и вътрешна) и структура на екипа. *Съвършенството* е детерминирано от: удовлетвореността на потребителите (свързана по-специално с качеството, количеството, времето и разходите за продукта или услугата), способността на екипа да работи ефективно и вътрешната удовлетвореност на служителите.

Фигура 10

## Синтезиран модел за съвършенство на СУРЕ



*Междоличностните процеси са междинен фактор, който свързва входа с изхода. Те се анализират на ниво екип и в процеса на взаимодействие на СУРЕ с външните ключови групи. Основни вътрешни фактори са комуникацията, координацията и сътрудничеството в рамките на СУРЕ, а външните намират конкретен израз във взаимоотношенията на членовете на екипа с ръководството, потребителите и доставчиците.*

*Организационната среда, е разделена на два пласта – вътрешна и външна. В границите на организацията факторите включват възнаграждението, обучението, квалификацията, информационната система, управленската подкрепа, дефинираните цели, както и начините за възлагане на екипните задачи. Външните фактори на средата имат косвено въздействие върху СУРЕ. По-конкретно това са новите технологии, икономическият климат и конкурентите.*

*Факторите, които въздействат върху структурните характеристики на екипа, са големина и състав, методи и норми за вземане на решения и определяне на адекватни процедури, както и структурата на работата в СУРЕ (т.е. полифункционални умения, значимост).*

*Концептуален интегративен модел за съвършенство на СУРЕ*

Разработването на теоретичен модел за съвършенство на СУРЕ изисква, първо, установяване на адекватна дефиниция и индикатори за екипна

ефективност. Не само Коен, но и Хекман стига до извода, че практически това е много трудно, особено извън лабораторни условия.

Индикаторите за измерване на съвършенството в интегративния модел включват удовлетворението на потребителите и икономическата жизнеспособност на екипа. Особен интерес предизвиква вторият индикатор, който характеризира потенциала за развитие на СУРЕ. Не са изключение ситуацията, при които потребителите са удовлетворени, но екипът генерира повече разходи, отколкото приходи. В такъв случай дейността на СУРЕ се отразява негативно върху финансовото състояние на организацията и вероятността да бъде разформиран е голяма.

Икономическата жизнеспособност в контекста на модела се разглежда на екипно и организационно ниво. СУРЕ може да е с потенциал за развитие (на ниво екип), но в същото време да причинява икономически проблеми на други части в организацията. Типичен пример е производството на голям обем от конкретен продукт, предназначен за вътрешен потребител. В резултат от това се минимизират разходите на СУРЕ, но се натрупват стокови запаси и следователно високи разходи за организацията.

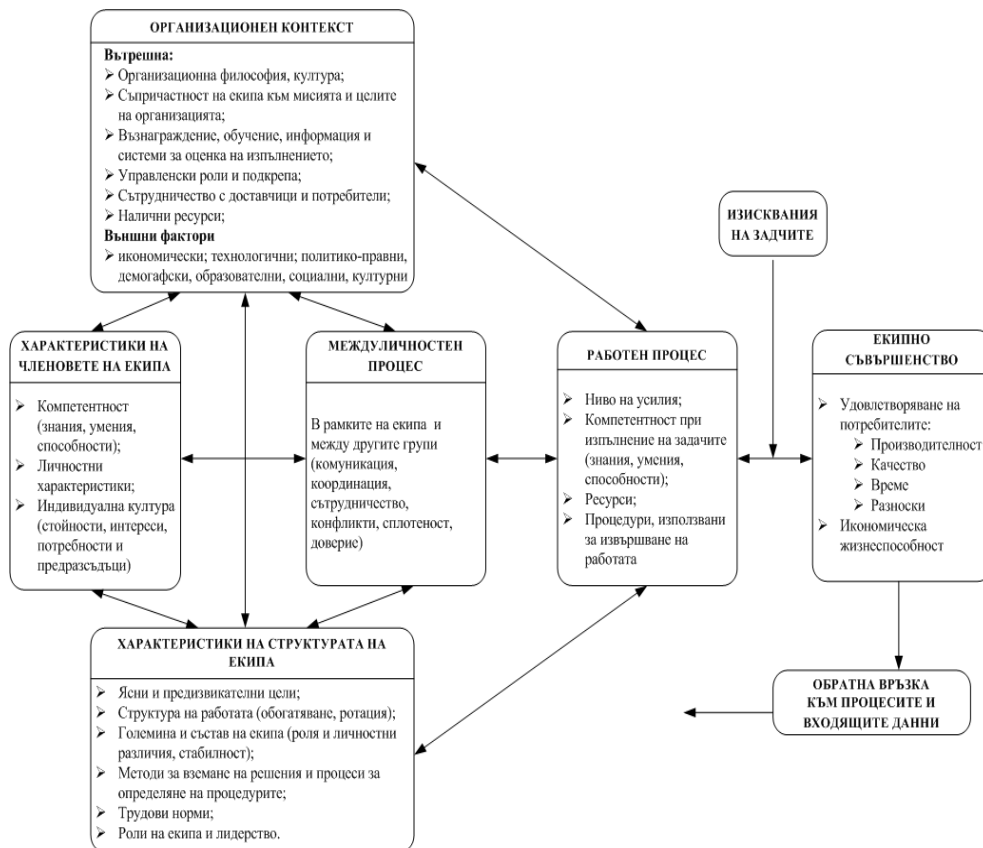
Основните промени в синтезирания теоретичен модел, които намират конкретен израз в интегративния, са свързани с добавянето на две групи фактори: *работния процес* и *характеристиките на членовете на екипа* (вж. фиг. 11). Факторите на работния процес въздействат непосредствено върху съвършенството на СУРЕ. В концептуалния модел междуличностните фактори имат индиректно влияние, което на практика се реализира чрез работния процес. В усъвършенстваната теоретична рамка се включват и *изискванията на задачите (технологията)*. Тя е представена като междинен фактор, който свързва работния процес с екипното съвършенство. Нов момент е идентифицирането на обратната връзка като фактор на изхода, който влияе върху входа и процеса. Накрая в модела се представят други два допълнителни фактора - структурата на екипа и характеристиките на обкръжението.

Факторите на работния процес включват усилия и компетентност на членовете на екипа (знания и умения), ресурси и процедури за извършване на работата.

Концептуално нова е идеята в модела за ролята и въздействието на междуличностния процес върху екипното съвършенството. В теорията той се изследва като непосредствен критерий за ефективност при изпълнението. В интегративния модел неговото влияние е индиректно - чрез факторите на работния процес. Например неадекватните междуличностни взаимодействия демотивират членовете на екипа и са естествена бариера те да приложат всички знания и умения, необходими за удовлетворяване на потребителите. Изводът, който се налага, е, че те се отразяват негативно върху факторите на работния процес и чрез него - върху екипното съвършенство.

Фигура 11

Концептуален интегративен модел за съвършенство на СУРЕ



Някои от теоретичните модели (Сейлърс, Таненбаум и др.) разглеждат *характеристиките на членовете на екипа* като отделна група фактори. Тази идея е възприета и в интегративния концептуален модел. Индивидуалните характеристики включват компетенции (знания, умения и способности), култура (ценности, интереси, предразсъдъци) и личностния потенциал на членовете на екипа.

*Технологията на работа* или изискванията на задачите се обособяват като променлив фактор, който въздейства върху екипните процеси и непосредствените резултати. Гладщайн прави емпирични изследвания на този ефект, но не намира значима връзка в своето проучване. Все пак тя стига до извода, че това се дължи на статичния характер на работната технология в изследваните екипи. Хекман също акцентира върху този

фактор и го включва в своята теоретична рамка. Коен отбелязва важноста на изискванията на задачите, но предпочита да игнорира тази променлива в своя модел за улесняване на анализа. В интегративния модел работната технология е представена като фактор, който влияе върху екипното съвършенство. Непосредственият ефект се детерминира от сложността и естеството на задачите. При рутинни дейности технологията на работа не е съществен фактор, но при изпълнението на уникални задачи е ключов фактор, който директно въздейства на връзката “процес – съвършенство”.

В теорията и социалната практика по категоричен начин се аргументира важноста на *обратната връзка* за съвършенството на СУРЕ, която е обект на анализ в моделите на Кемпиън, Коен, Гладщайн, Хекман, Пиърс и Равлин. В концептуалния модел тя е представена като фактор на изхода, влияещ непосредствено върху стратегиите и информационната осигуреност на екипа, а това от своя страна рефлексира върху изпълнението и ефективността на СУРЕ.

В предложения интегративен модел се идентифицират многостранните, взаимозависими връзки между отделните променливи на входа и в процеса на постигане на екипно съвършенство. Важноста и динамиката на отношенията са показани чрез включването на обратни стрелки в модела. Например ефективната *комуникация* (фактор на междуличностния процес) въздейства върху информационната система на организацията (елемент на контекста), като я модифицира и развива. В резултат от това се увеличава качеството на комуникацията както в границите на СУРЕ, така и с ключовите външни групи. Същевременно информационните потребности на членовете на екипа се удовлетворяват по-адекватно. Налице са сложни взаимодействия, които не могат да бъдат изследвани напълно чрез използването на математически модели. Прилагането на количествени подходи при анализа на съвършенството на СУРЕ е сериозна бариера пред разкриването и определянето на закономерностите на всички тези динамики, тъй като се игнорират важни фактори и връзки, които въздействат на изпълнението и екипната ефективност.

Предложеният интегративен модел включва някои основни характеристики на средата, структурата на екипа и междуличностния процес. Групата фактори на контекста се разглежда на две нива – вътрешни и външни. Първите включват организационна философия и култура, съпричастност на екипа към мисията и целите, информационна и ресурсна осигуреност, сътрудничество с доставчици и потребители, възнаграждението, обучение, системи за оценка и мониторинг на изпълнението. Външните фактори на средата, които влияят върху екипните резултати, са икономически, технологични, политико-правни, демографски, образователни и социокултурни. Характеристиките на екипа в структурно отношение включват предизвикателни цели и приоритети, методи за вземане на

решения, процеси за определяне на нормите и процедурите, лидерски роли, големина и състав на групата. Междуличностните процеси се изследват както в рамките на СУРЕ, така и на базата на междуекипно взаимодействие. Основни критерии за ефективност в това отношение са сътрудничество и конфликти, сплотеност и доверие.

Въпросът, който логично възниква, е какво мотивира бизнес-организациите да използват концептуалния интегративен модел за съвършенство на СУРЕ? Основната причина е, че стратегическите цели в съвременната динамична среда и непрекъснат натиск за промяна не могат да се постигнат чрез рутинни действия в една статична организационна структура. СУРЕ са основна градивна единица на целево-адаптивните организации и инструмент за постигане на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност. Те създават предпоставки за ефективно човешко взаимодействие и реализиране на максималния вътрешен потенциал на индивидите. Прилагането на СУРЕ-концепцията е важно условие в процеса на организационна промяна и първата стъпка за излизане от "паяжината" на собствените измерения. Критичният момент в ефективността на СУРЕ е способността да се постигат балансиран резултат в полза на потребители, които генерират възвръщаемост, служители, които създават ценности, и акционери, които осигуряват възможности, т.нар. заинтересувани страни. Тази философия е в основата на предложения интегративен модел, който идентифицира два ключови индикатора на изхода за измерване на екипното съвършенство – удовлетвореност на потребителите и икономическата жизнеспособност, намираща конкретен израз в потенциала за развитие на СУРЕ. В този смисъл екипното съвършенство се представя като динамично състояние (а не крайна цел), което генерира предизвикателства, свързани с реализирането на стратегическите фирмени цели.

Концептуалният интегративен модел идентифицира критичните фактори и фокусира усилията върху всички нива в организацията. Той включва седем структурни компонента: (1) организационна среда (вътрешна и външна); (2) структура на екипа; (3) индивидуални характеристики; (4) междуличностни процеси; (5) работни процеси; (6) изисквания на задачите (технологията) и (7) обратна връзка. Първите три фактора (позиционирани на входа) създават условия и реални предпоставки за функционирането на ефективни екипни структури. Като *междинни* в модела са представени два фактора - междуличностните отношения, които осъществяват връзка между входа и процеса, и изискванията на задачите (технологията), които от своя страна свързват работните процеси с екипното съвършенство. Обратната връзка е фактор на изхода, която не само детерминира интервенциите върху останалите компоненти в процеса на приспособяването на СУРЕ към изискванията на бизнес-средата, но и осигурява информация, необходима за вътрешната интеграция на екипната структура. Изводът,

който се налага, е, че в процеса на проектиране трябва да се изследват многостранните, взаимно зависими връзки между отделните променливи както на входа и изхода, така и в процеса на постигане на екипно съвършенство.

За разлика от традиционните теоретични конструкции в *интегративния модел* по нов начин се аргументира ролята и въздействието на *междудуличностния процес* (комуникация и координация) върху екипните резултати. Освен това като основен компонент в него се обособяват факторите на *работния процес* (усилия, знания, умения, способности, ресурси и процедури за изпълнение на конкретните задачи). В *синтезираната* теоретична рамка (вж. фиг. 10) те не са обект на анализ, а междудуличностните процеси се представят като фактор, който *директно рефлектира* върху екипното съвършенство. Основният извод е, че въздействието на междудуличностните процеси върху изпълнението на СУРЕ е *индиректно*, чрез факторите на *работния процес*.

Предложеният нов концептуален модел увеличава ползата от изследваните в статията традиционни подходи за екипна ефективност, като идентифицира, систематизира и разкрива динамиката на взаимодействието на основните групи фактори, които детерминират съвършенството на СУРЕ. Неговите ценности и принципи са адекватно средство в процеса на проектиране (препроектиране) на ефективни екипни структури независимо от конкретната област на функциониране. Наред с това обаче директното пренасяне на модела и технологизирането на отделни негови страни, без да се отчита организационната специфика (например организационната култура), увеличава вероятността от неуспешното му прилагане в социалната практика. Поради това е необходимо внимателно да се подхожда към всеки конкретен случай и организация.

\*

Екипното съвършенство предполага наличието на следните характеристики: На първо място е *компетентността*, т.е. членовете на СУРЕ трябва да притежават способности, знания и умения, делегирана власт, опит и техническо ноу-хау за извършване на работата. Ефективният екип е съставен от индивиди, които адекватно прилагат всички ключови компетенции в усилието да реализират специфичните общи цели. Когато те са недостатъчни или изобщо липсват, следват рискът и разочарованието.

На второ място са *ясните общи цели и измерване на резултатите*. Високоэффективните СУРЕ формулират основната си цел с голяма степен на конкретност и развиват съпричастност към нея. По принцип ръководството идентифицира целта на екипа, но изборът на средствата е отговорност на СУРЕ. Всички членове трябва да споделят еднакво разбиране за целта, след което трябва да я конкретизират от гледна точка на измерваните резултати.



На трето място е *ангажираността към общите цели*. Разбирането на целта е важно условие. То гарантира, че индивидите знаят посоката, в която трябва да работят, но истински ефективните екипи правят крачка напред. Техните членове са ангажирани с целта, което ги мотивира да вложат допълнителни усилия. Отдадеността е функция на убедителната цел. Участниците, възприемащи екипните цели като нещо изключително важно, са в състояние да подчинят своите лични интереси на тези на СУРЕ. В резултат от това те извличат недвусмислени ползи под формата на емоционална (психологическа) удовлетвореност, натрупан опит и финансови стимули.

Много важна предпоставка за ефективното функциониране на СУРЕ е *подкрепящата среда*. Екипът е малка организация, позиционирана в среда от функционални единици и отдели. Неговото представяне (резултати) е в непосредствена зависимост от предоставените ресурси, информация и логическа подкрепа. При проектирането и изграждането на СУРЕ трябва да се анализират следните фактори на средата:

- *лидерска подкрепа* – гарантира ресурсите и способства за набирането на индивиди с необходимите качества и компетентност;
- *нейерархична структура* – създава предпоставки за екипно базирана работа (готовност за споделяне на информацията, сътрудничество извън организационните граници, овластяване на служителите);
- *адекватни мотивационни системи* – необходим е баланс в стимулирането на индивидуалните и екипно базираните резултати;
- *перманентно обучение* на членовете на екипа с цел изграждане на допълнителни умения като ефективно взаимодействие и общуване, сътрудничество на всички организационни нива, адекватен фокус върху актуалните и приоритетните задачи.

И накрая за ефективната екипна дейност е необходимо *съчетаване*. То се отнася до координиране на плановете, усилията и възнагражденията със стратегическите цели на организацията. Специфичните цели на СУРЕ трябва да съответстват на организационните, а индивидуалните - на екипните.

В резултатно-ориентираните СУРЕ индивидите:

- постигат общо съгласие за целите, методите и средствата за реализиране на договорените крайни резултати;
- поставят екипните цели над индивидуалните;
- осъзнават своите роли и споделят отговорностите;
- развиват допълнителни умения (вкл. когнитивни и социални);
- толерантни са към грешките на другите;
- отворени са за нови идеи, различни перспективи и рискови проекти;
- вземат решения на базата на реална оценка на предложенията независимо от статуса на този, който ги предлага.

Въпреки че не съществува гарантиран алгоритъм за проектиране на ефективни екипни структури, тук се идентифицират следните принципни насоки:

- формулиране на стойностни и предизвикателни цели, непосредствено ориентирани към реализирането на стратегическите приоритети на организацията;

- изборът на членовете на екипа трябва да е на база компетентност и потенциал за придобиване на нови знания и умения, а не на личностна основа – нито един екип не успява, ако индивидите не притежават необходимите качества за реализирането на целите и конкретните работни задачи;

- установяване на правила и норми на поведение (етичен и морален кодекс), директно свързани с дискусиите, конфиденциалността, аналитичния подход, ориентацията към крайния резултат, а не към перфектността на изпълнение на дейностите, конструктивния конфликт и общия принос;

- адекватна информационна осигуреност на екипа – информацията е основен ресурс за СУРЕ. Тя дава възможност на членовете на екипа да реагират на промените във външната среда, като рedefинират общите цели или усъвършенстват цялостния си подход;

- импровизирани неформални взаимодействия – създават предпоставки членовете на екипа да реализират пълния си потенциал, като демонстрират високи творчески способности и генерират нестандартни решения. Така те се научават да използват конфликтите конструктивно и по естествен начин споделят своите умения и информация с другите участници в СУРЕ;

- използване силата на обратната връзка (положителна и отрицателна), признанието и мотивацията. Периодичните анализи за представянето на СУРЕ са изключително важни за развитието на неговите компетенции.

Способността на СУРЕ да се адаптира към нови начини на работа е една от ключовите детерминанти на ефективната екипна дейност. В тази посока ролята на лидера е фундаментална, тъй като той трябва да проектира обучението в СУРЕ и чрез своето поведение да създаде среда на психологическа сигурност, мотивация за придобиване на нови умения и компетентност.

Когато говорим за реформи и развитие на бизнеса в България, често изпадаме в повторения, като посочваме едни и същи проблеми, решения и в крайна сметка резултати. По различни причини голяма част от бизнес-организациите в нашата страна в някакъв момент преминават към “фиктивно” съществуване, след което се изправят пред предизвикателствата на българското икономическо ежедневие, особено в условията на глобална финансова криза. Някои от тях са силно притиснати от условията

на пазарната среда и невъзможността да се справят с нейните предизвикателства. Други продължават да функционират, колкото да покриват разходите за “съществуване” на своите собственици. Разбира се, има и такива, които постигат успехи и устойчиво развитие в специфичната си дейност. И все пак трудностите остават, без да подминават нито една организация.

СУРЕ също са предизвикателство, но от съвсем друго естество. Те водят до качествено нов модел на взаимодействие и мислене в българските организации, като създават предпоставки за справяне с трудностите и постигането на по-високи резултати. Качество и промяна – две ключови думи, които могат да допринесат за развитие за българските организации. Можем да прибавим – постоянство, усъвършенстване и визия.

Философията и принципите на СУРЕ не са универсално средство, чрез което да се трансформира бизнесът за един ден. Те обаче са изключителен фактор, неоспоримо предимство, което не може и не трябва да бъде пренебрегвано от нито една организация. Въпрос на управленска далновидност е СУРЕ-моделът да се разпространи и в българската социална практика. Съвършените (целево-адаптивни) екипи постигат високи резултати с обикновени хора, които обаче имат непреодолими нагласи и вътрешна мотивация да усъвършенстват работните и междуличностните процеси. Управлението на СУРЕ е нова теоретична парадигма с доказана висока ефективност за социалната практика. То е изключително сложно изкуство. Понякога е математика, понякога поезия, а понякога само здрав разум. За да се разпознае какъв е обликът му в даден момент, са необходими опит и проникателност. Това може да е трудно, но не е невъзможно.

15.X.2009 г.