

ПОДХОДИ ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА ЕКИПИ

Изследвана е философията на екипа в контекста на новите реалности. Акцентът е поставен върху необходимостта от работа в екип на консултантска основа като базов фактор за организационно съвършенство. Обобщени са осем практики, които преодоляват вътрешното организационно късогледство, минимизират риска, свързан с промяната, и придвижват работната група по кривата на екипното съвършенство. Генералният извод, който се налага, е, че изграждането на екипи е важно условие в процеса на организационна промяна. Интензивните управленски усилия в тази посока включват съществени промени в стратегията, структурата, технологията, персонала и културата. Анализираните модели за проектирането на екипи синтезират различните решения, прилагани в социалната практика. Техниките за групово развитие са обобщени в четири модела за проектиране на екипи: поставяне на цели, решаване на проблеми, междуличностен и ролеви модел. Специфичен въпрос при проектирането на екипи е изборът на адекватна организационна структура, генерираща съвършенство в строго определени граници, а екипите осъществяват връзката за постигане на нови равнища на ефективност.

JEL: C92; L21

Екипите са неделима част от съвременния мениджмънт. 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 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 равнище - от индивидуалното през екипното до глобалното. Това налага преоценка на редица смятани за безспорни досега схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

Потребност от екипи. Видове

В света на бизнеса акцентът все по-често се поставя върху необходимостта от работа в екип на консултантска основа като базов фактор за организационно съвършенство. Екипът 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 управлението подсъзнателно този феномен е силно подценяван от мениджмънта на големите организации. Това на практика е непреодолима бариера за реализиране на екипния потенциал.

Объркването по отношение на причините, които изграждат екипа обяснява само част от цената на пропуснатите възможности. На фиг. 1 е представена концептуалната рамка на екипа.¹ Ъглите на триъгълника идентифицират различните категории резултати (ползи) от екипа, т.е. това, което той доставя, а страните и вътрешността – основните елементи и изисквания, необходими за да се случи това.

Истинските екипи са дълбоко съпричастни към своите цели, задачи и методи. Философията им произтича от фокуса върху колективния работен продукт, индивидуалното израстване и високи резултати. Екипът е пряко следствие от предизвикателството за организационно съвършенство.

Истинските екипи, а не просто групите, които ръководството нарича “екип”, са основа за постигане на организационно съвършенство независимо от големината им. Във всяка ситуация, изискваща комбинирането в реално време на множество умения, опит и проникателност, екипът винаги реализира по-високи резултати от сбора индивиди, функциониращи в условията на ограничени работни роли и отговорности. Екипите са по-гъвкави в сравнение с организационните групи, по-производителни и адекватни на динамичните бизнес-промени.



Фиг. 1. Философия на екипа

¹ Katzenbach, J., D. Smith. The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press, 1993.

Потребността от използване на екипи в управлението възниква поради факта, че е невъзможно да се извърши промяна чрез рутинни действия. Пример в това отношение е “Моторола”, която пушна на пазара уникален клетъчен телефон с невероятни размери и качествени характеристики, разработен изключително на база екип. В “ЗМ” екипите са критични за осъществяването на фирмената цел, а именно – качествени иновационни пробиви. Новият организационен подход на “General Electric” се основава на самоуправляващи се екипни структури. Тези примери не са никакъв уникален феномен. Изводът обаче, който се налага, е, че в света на бизнеса е необходимо развитието на екипното сътрудничество поради връзката между екипите, промяната в индивидуалното поведение и високото съвършенство.

Днес никой не се съмнява в настъпването на нова ера, чиито високи равнища на съвършенство изключително зависят от изискванията на клиента, тоталното качество, постоянните иновации, овластяването на работната сила и партньорството с доставчици и потребители. Всичко това изисква специфични поведенчески промени в цялата организация, които са трудни и непредсказуеми за индивида. Екипите са адекватният модел в съвременния мениджмънт. Тяхната роля непрекъснато нараства, и то без алтернатива, в създаването и поддържането на високосъвършени организации.

Промяната винаги е предизвикателство за управлението. Тя е основен фактор при избора на стратегически решения и реорганизации. Глобалните промени прекрояват бизнеса. Например границите на съвременните организации на практика много трудно могат да бъдат идентифицирани.² В този тип компании доставчиците и потребителите не са външни, а съставна част от организацията. Като пряко следствие вътрешните организационни функции се размиват. Екипи управляват проекти, чрез които реализират пробиви и иновации. Основната промяна, която мотивира този тип организации да използват екипния подход, е, че стратегическите цели в съвременната динамична среда и при непрекъснатия натиск за промяна не могат да се постигнат чрез рутинни действия в една статична организационна структура. Това определя и потребността от използване на подход за управление чрез проекти, за осъществяване на специфичните цели на фирмената стратегия за постигане на конкурентно предимство.³

От позициите на направения анализ могат да се обобщат причините, които налагат използването на екипи в управлението. *Първо*, те обединяват в една група от специалисти с допълнителни умения и опит, които по правило превишават тези на всеки отделен индивид от

² *Drucker, P.* The coming of the new organizations. - Harvard Business Review, 1988, p. 36.

³ *Пенчев, Р.* Управление на проекта. НБУ-ЦДО, 1998, с. 29.

екипа. Тази комбинация от умения и ноу-хау позволява на екипите да отговарят на предизвикателствата в бизнеса като нововъведения, качество и услуги на клиентите. *Второ*, при съвместното дефиниране на целите и методите екипите установяват *обща ценности и норми*, които поддържат решаването на проблемите и инициативите в реално време. Те са гъвкави и адекватни на промените в бизнес-средата. В процеса на работа могат да преразгледат своите цели и методи на базата на нова информация и предизвикателства много по-бързо и ефективно в сравнение с индивидите, които са в “паяжината” на по-широки организационни връзки.

Трето, екипите осигуряват *уникално социално измерение*, което подобрява икономическите и административните аспекти на дейността. Истинските екипи не се развиват, докато хората в тях не преодолеят бариерите пред колективното съвършенство. Чрез този процес членовете на екипи изграждат доверие и сигурност в способностите на всеки. Това допълнително стимулира екипа да реализира целта независимо от индивидуалните и функционалните виждания. Преодоляването на бариерите за съвършенство е всъщност начинът, по който групите стават екипи. И работата, и усилията за осъществяването ѝ се повишават, когато екипното съвършенство се превърне в тяхна собствена цел.

Накрая, екипите преодоляват синдрома “*групово мислене*”, който е разрушителен по отношение на качеството на вземаните решения. Това се обуславя от факта, че ролите, функциите и основните насоки са предварително договорени и възприети от членовете на екипа.

В контекста на глобални промени екипите са единственото средство за постигане на конкурентно предимство и високи резултати. Фактически организационните модели на бъдещето – мрежови, пулсиращи, кръгови, не-йерархични, плоски и т.н. – се основават на екипния принцип в управлението, а не на индивидуалния. Когато мениджмънтът търси съответствие между ресурси и резултати, най-ефективната форма е екипната. Това на практика не означава, че индивидуалното съвършенство не е обект на изследване. Предизвикателството е в балансирането на персоналните роли в рамките на екипа, а не във фаворизирането на някои от тях.

Въпреки всеобщото признание за необходимостта от екипи в управлението в теорията и социалната практика съществуват известни негативни нагласи по отношение прилагането на екипния подход. Три основни причини обясняват тези съпротивителни сили и нежелание – липса на убеденост, че екипите са единствената алтернатива; индивидуален дискомфорт и риск; слаби организационни етики за съвършенство.⁴

• *Липса на убеденост*. Все още съществуват ръководители, които вярват, че екипите са приложими изключително в непредвидими ситуации, а

⁴ Katzenbach, J., D. Smith. Цит. съч., с. 20.

в устойчива среда са неефективни, тъй като членовете им губят време в непродуктивни срещи и дискусии и всъщност генерират повече конфронтация, отколкото конструктивни резултати. Други смятат, че екипите вероятно са от полза само от гледна точка на социалните връзки между хората и са неадекватни, когато се отнася до работа, производство и решителни действия.

От една страна, мениджмънтът има правилно, позитивно разбиране за екипите, но в практиката не успява да го приложи. Например ръководителите на екипи формулират общи цели, но те не са нито реалистични, нито общи. От друга страна, популярността на термина "екип" носи известни неточности. Мениджмънтът го използва, без да се съобразява с неговото специфично значение и в необходимия контекст. Като следствие от това се наблюдава известно объркване по отношение дейността на истинския екип. Това не е просто всяка група хора, работещи съвместно при постигането на общи цели. Цялата работна сила на една организация например не е екип най-малкото поради факта, че членовете ѝ не са в състояние да работят *пряко* един с друг. Тези потенциални уточнения са изключително съществени. Целта при екипния подход е да се изградят общи критерии от ценности и норми. Те стимулират поведението като съобразяване с гледната точка на другите, осигуряване на взаимна поддръжка и признание на индивидуалните постижения. В практиката развитието на подобни ценности е изключително стойностно и те са важен фактор за екипното и организационното съвършенство. Екипните ценности и норми обаче сами по себе си не са единствено условие за осигуряване на екипно съвършенство. В известен смисъл и групите развиват подобни култури. Основната характеристика, която различава истинските екипи от "неекипите", е изключителният фокус върху резултата, а не върху перфектността на изпълнението. Неразбирането и пренебрегването на тези съществени характеристики отчасти обясняват липсата на убеденост в потенциала и потребността от екипи в управлението.

• *Индивидуален дискомфорт и риск.* Дискомфортът, който изпитват някои мениджъри, произтича от факта, че те трудно могат да бъдат част от екип, на който не са лидери. Работата в екип е рисковано начинание и допълнителен "товар" по отношение на индивидуалното развитие. Различните подходи за постигане на екипните цели например (във фазата на сработване) могат да предизвикат конфликтни ситуации или спорове. Следователно не са изненада негативните нагласи и безпокойството на индивидите, които трябва да се включат в даден екип. Това не е защото екипът или екипната работа се изключват от нашата култура. Повечето индивиди имат ценности, които фаворизират индивидуалността пред груповите форми. Персоналната отговорност и самосъхранение остават правило, а споделяната отговорност базирана на доверието в другите, е изключение.

• *Слаби организационни етики за съвършенство.* Негативните нагласи по отношение на екипите обхващат организации със слаби етики за съвършенство. Този тип компании фокусират върху вътрешната политика или външните публични връзки и не развиват съпричастност към набор от цели, балансиращи очакванията на служителите, потребителите и акционерите. Подобно поведение не предполага взаимно доверие, отговорност и работа в екип на консултантска основа. Съществува изградено очакване, че всяко решение трябва да бъде взето отгоре. Политиката измества съвършенството като всекидневен фокус. Това неизбежно влияе на индивидуалната несигурност и е естествена бариера да се инвестира в екипния подход.

Ако организациите нямат силни етики за съвършенство, преходът от индивидуално базирани управленски структури към екипно ориентирани на практика е невъзможен. Разбира се, някои екипи винаги ще успяват независимо от очакванията, но те ще са изключение.

Екипите не са решение за всяка съществуваща или бъдеща нужда на организацията. Наличието на екипа има стойност само когато е проектиран на базата на конкретни потребности и адекватна културна нагласа. Екипът не е абстрактно понятие. Това налага ръководителите от различно равнище да притежават специфични знания и умения, които могат да бъдат синтезирани в шест насоки.⁵

1. *Малък брой.* Всъщност екипите се състоят от 2 до 25 човека. Числеността им зависи от мисията, специфичните цели, използвания подход, допълнителните умения и взаимната отговорност. Съобразяването с тези пет аспекта на екипа е абсолютно необходимо при неговото формиране. "Малък брой" е по-скоро прагматично указание. Теоретично и по-голяма група от хора могат да станат екип, но обикновено те се разчленяват на подекипи. Големите групи са изправени пред логични спорни въпроси като конфронтация и по-комплексни противоречия, които пречат за интензивното споделяне на гледни точки. Като резултат големите групи имат склонност да се основават на по-неясни цели, които обикновено са изказани от йерархичните лидери. Те разглеждат екипните ценности като средство за реализиране на техните индивидуални планове. Многобройните групи могат да функционират като разширени екипи, чието съвършенство се стимулира от очакванията на висшия мениджмънт. Когато се нарушат ценностите на екипната работа, групата се връща към формална йерархия, структура, политика и процедури.

2. *Допълнителни умения.* По необходимост екипите трябва да развиват набор от допълнителни умения. Те могат да бъдат групирани в три категории:

- технически и функционални умения;

⁵ Katzenbach, J., D. Smith. Цит. съч., с. 45.

- умения за вземане на решения в непостоянна среда. Екипите функционират в условия, които са комплексни и динамични, с висока степен на риск и несигурност. Това налага те да притежават способности за идентифициране и решаване на проблеми, които са предпоставка за инициране на промени и постигане на предварително договорени резултати;

- междуличностни умения. Комуникативността е едно от основните изисквания в тази категория. Договарянето на общи цели и взаимното разбирателство е невъзможно без ефективно общуване и конструктивни конфликти в екипа. Това включва поемане на риск, непреднамерена критика, обективност, активно слушане, поддръжка и признаване на индивидуалните постижения.

Фундаментална грешка при селекцията на екипа е игнорирането на индивидуалните умения. Невъзможно е да се сформира екип без известен екзистенц-минимум от допълнителни умения, особено технически и функционални. Парадоксално е, че все още много мениджъри изграждат екипи на базата на индивидуална съвместимост или формална позиция в организацията.

Обща грешка при селекцията на екипа е и прекомерното наблягане върху индивидуалните умения. Според нас нито един екип не притежава в началото всички необходими умения, особено междуличностни. Екипите са средство за персонално обучение и развитие. Техният фокус върху съвършенството по естествен начин ги мотивира да определят пропуските в уменията и специфичните нужди за развитието на членовете. С изключение на някои технически и функционални умения, когато съществува известен потенциал, динамиките на екипа развиват нови допълнителни умения. Всъщност предизвикателството за всеки потенциален екип се основава в намирането на верния баланс между селекция и развитие.

3. *Общи цели.* Екипите развиват своите насоки и съпричастност чрез моделирането на специфични общи цели. Предположението, че екипът не може да "притежава" своята цел, ако ръководството участва при формулирането ѝ, е невярно. Реално екипите, които напълно самостоятелно развиват целите си, са изключение. Фактически те ги формират в резултат на възможности, предоставени обикновено от страна на ръководството. Участието на мениджмънта в този процес е необходимо условие и при дефинирането на изискванията за организационно съвършенство. Това придава легитимност и идентичност на екипа, тъй като неговите специфични цели съответстват на стратегическите фирмени приоритети. Всъщност мениджмънтът определя границите и целевия обхват на екипа, но достатъчно гъвкаво, на практика с възможности за промяна в насоките, което допълнително

мотивираща екипите да развият набор от специфични цели и реална съпричастност.

Екипите инвестират огромно количество време и усилия за изследване, формулиране и постигане на съгласие за целта, която им принадлежи колективно и индивидуално. Фактически истинските екипи никога не спират тази "целева дейност". С търпение и изключително внимание те периодично преразглеждат своите цели и "договора" със средата (т.е. дали целите са в една посока с изискванията на бизнес-обкръжението). Непосредствен резултат от тези допълнителни усилия е възможността им да реагират бързо и адекватно на промените.

4. *Специфичните цели* за съвършенство са неделима част от общата цел. Такива цели като постигане на нулеви дефекти с едновременно намаляване на разходите, налагане на пазара на нови продукти и т.н., са в основата на екипното предизвикателство поради следните причини: *първо*, те дефинират екипния работен продукт, който е различен от мисията на организацията и индивидуалните цели; *второ*, спецификата на целите за съвършенство улеснява комуникациите и конструктивните конфликти в екипа. Когато целите са ясни, дискусиите се фокусират върху начините за тяхното постигане или промяна, а когато са противоречиви и нереални, подобни усилия са напразни; *трето*, специфичните цели за съвършенство поддържат екипния фокус върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на операциите; *четвърто*, те моделират конструктивно поведението в екипа, като индивидуалният статус и персонални цели остават на заден план; *пето*, целите за съвършенство ангажират членовете на екипа със стратегическите фирмени цели. Очакваният резултат е неразделна част от прогреса в организационно отношение.

Екипната цел и специфичните цели за съвършенство са в корелативна връзка. Комбинацията е съществена за организационното съвършенство и поддържането на екипите във времето.

5. *Общ подход*. Екипите се нуждаят и от развитието на общ подход за постигане на целите. Освен социалните, той трябва да съдържа икономически и административни аспекти. За да отговорят на това предизвикателство, всеки член на екипа трябва да извърши еквивалентно количество реална работа. На практика това става чрез преговаряне, взаимни компромиси и наличие на общи интереси. В основата на формирането на общ подход е постигането на съгласие по отношение на спецификите на дейността. В този процес екипът се договаря по отношение на методите на работа, разписанието, уменията, които трябва да се развият, и начините за вземане на решения.

Често много екипи разглеждат социалните аспекти на работа като несвързани със съвършенството и резултата. В истинските екипи всеки

член има различна социална роля в зависимост от ситуацията. Като правило всеки от тях има силни и слаби страни, различно образование, таланти и предразсъдъци. Единствено чрез взаимно разбиране как да се приложат тези човешки ресурси за постигане на конкретни резултати групата може реално да развие и постигне съгласие по отношение на екипен подход, адекватен на целта. В основата на подобни твърдения лежи процеса на изграждане на съпричастност, при който екипът изследва методите на работа, като при необходимост ги променя в зависимост от изискванията на бизнес-средата. Фактически това е своеобразен социален договор между членовете, който ги свързва с целта и ги мотивира да работят съвместно.

6. Взаимна отговорност. По своята същност екипната отговорност подчертава два критични аспекта на екипа – съпричастност и доверие. В процеса на сформирание на екипа неговите членове изпитват чувство на несигурност. Истинските емоции се прикриват и всеки се придържа към определена линия на поведение. Вроденият индивидуализъм е сериозна пречка, която екипът трябва да превъзмогне. Взаимните обещания и отговорност не могат да бъдат принудителни. Те се утвърждават в резултат от развитието на екипната цел. Отговорността се засилва с течение на времето. Следователно доверието и съпричастността са непосредствен резултат от съвместната работа. Те осигуряват показателен тест за качеството на екипната цел и метод. Специфичните цели за съвършенство на истинските екипи са необходимо условие за отговорността. Те са в основата на процеса на формиране на екипна принадлежност, чиято цел е да се изградят общи критерии от ценности и норми.

Шестте основни елемента моделират концептуалната рамка на екипния подход. Те установяват твърди стандарти и са необходимо условие за екипно съвършенство. Няма закон, който да принуждава организациите да формират екипи. Това е свободен избор, въпрос на философия, свързана с прогреса.

В зависимост от избора, пред който се изправят групите, съществуващите рискове и потенциала за съвършенство разграничаваме следните видове екипи:⁶

- **Работна група.** Членовете на групата нямат специфични цели за съвършенство, реалистична обща цел и резултати, които да изискват екипен подход и взаимна отговорност. Те си взаимодействат основно за споделяне на информация, най-добри практики, перспективи и вземане на решения в процеса на постигане на своите индивидуални цели. Разграничаването, което се прави в групите, обикновено се основава на т.нар. контактност. При непосредствен контакт и възможност за пряко

⁶ Katzenbach, J., D. Smith. Цит. съч., с. 91.

общуване се сформира малка група, а при невъзможността за подобно директно общуване – голяма. Оптималният размер от гледна точка на ефективността е от 5 до 7 човека, тъй като в този обхват се изпитва максимална удовлетвореност. При по-малки от посочения диапазон групи нараства индивидуалната отговорност, а при по-големи се увеличават конфликтите и притесненията от изказването на лично (персонално) становище. Работната група е организационно структурирана и е от формален тип. Другите групи, които се формират на базата на междуличностни отношения имат неинституционализиран характер и се определят като неформални. Изводът, който се налага, е, че ефективните работни групи (5 - 7 човека) имат потенциала да се трансформират в екип, но при наличие на редица условия като специфични цели за съвършенство, общи цели и резултати, единен подход и екипни ценности и норми.

Псевдоекипът е всяка група, при която колективното съвършенство не е основна цел и реално не го постига. Псевдоекипите са най-слабите по отношение на съвършенството и резултатите. Взаимодействията са некоординирани, целите са нереалистични и противоречиви, а това минимизира тяхната полза. В тези екипи сумата от цялото е по-малка от потенциала на индивидуалните части.

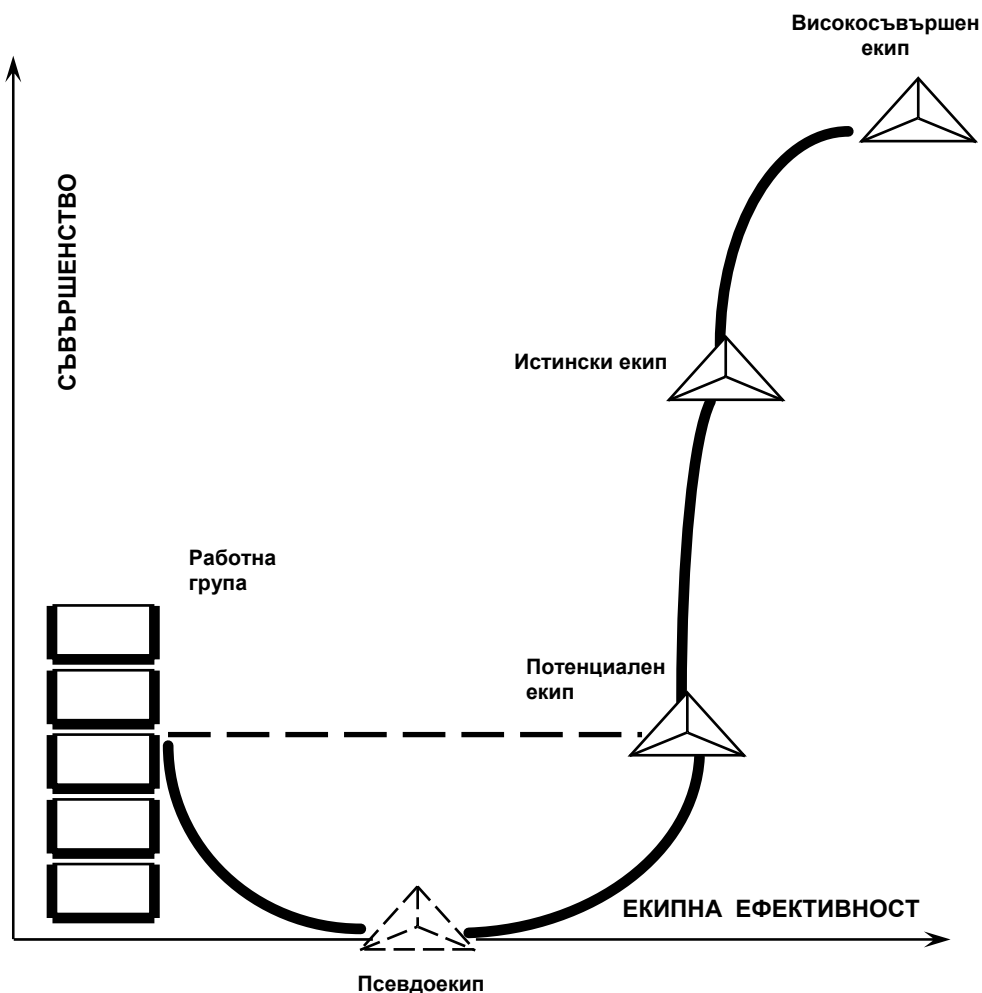
Потенциален екип. Това е група, чийто фокус е върху колективното съвършенство, но все още съпричастността по отношение на целите, резултатите и общия работен метод е на ниско равнище. Такива екипи изобилстват в организациите. Стъпковото развитие на съвършенството е между потенциалния и истинския екип, но всяко движение нагоре е сериозно предизвикателство, което изисква общи усилия и време.

Истинският екип е малка група от хора с допълнителни умения, свързани пряко при постигането на специфични общи цели и уникални резултати чрез подход, за който се държат взаимно отговорни. Истинските екипи са основна единица за организационно съвършенство. Детайлно те са изследвани в изложението.

Високосъвършени екипи. Това е група, която отговаря на всички условия на истинските екипи, но в допълнение нейните членове са дълбоко съпричастни към устойчивото организационно развитие и успех. Тази съпричастност обикновено е надекипна и надминава всички разумни очаквания на мениджмънта. Високосъвършените екипи са перфектна възможност и отличен модел за всички истински и потенциални екипи.

По концептуално нов начин класификацията е представена графично на фиг. 2, като крива на екипното съвършенство.⁷

⁷ Katzenbach, J., D. Smith. Цит. съч., с. 84.



Фиг. 2. Крива на екипното съвършенство

Кривата разкрива важни връзки и възможности. Първо, работните групи притежават широк набор от потенциални резултати. Реално те са алтернатива на екипа в много ситуации. Второ, ключовото развитие на съвършенството е между потенциалните и истинските екипи. Трето, пунктираната линия между истинския и високосъвършения екип идентифицира изключителната персонална съпричастност като необходимо условие за високо съвършенство. Накрая, пунктираната линия, свързваща работната група и потенциалните екипи, символизира новите равнища на ефективност, следствие на избора. Под тази линия са рисковете и

разочарованията от псевдоекипите. Преодоляването на тези негативни динамики са в основата при трансформацията от работна група в истински екип.

Възниква естественият въпрос – защо екип, а не работна група? Основните разлики между тях са представени на табл. 1.⁸

Таблица 1

Разлика между работна група и екип

Работна група	Екип
Силно изразени лидерски роли	Споделени лидерски роли
Индивидуална отговорност	Индивидуална и взаимна отговорност
Целта на групата е еднаква с организационната мисия	Специфична екипна цел, формулирана от самия екип
Индивидуални работни продукти (резултати)	Колективни работни продукти (резултати)
Осигурява ефективни дискусии	Дискусии с отворен край, активни събирания за решаване на проблеми
Измерва ефективността си индиректно, чрез отражението ѝ върху другите (например финансово съвършенство на бизнеса)	Измерва съвършенството директно чрез оценка на колективния работен продукт
Дискутира, решава, делегира	Дискутира, решава и извършва съвместно реална работа

В социалната практика много големи корпорации прилагат в управлението метода на ефективните работни групи. Това е алтернатива, която има реален смисъл. В типичните работни групи индивидуалните роли и отговорности са в основата на резултата. Не съществува обаче вътрешно очакване за съвършенство освен във формалните области на отговорност. Основните групови дейности са свързани със споделяне на информация, формиране на основни ценности и вземането на критични решения. Колкото по-отворени и конструктивни са работните групи, толкова по-високи са и равнищата на организационна ефективност.

Общи подходи за екипно съвършенство

Екипното съвършенство изисква някои принципни промени в нагласите и фирмената култура. Конфликтите например са необходима предпоставка в процеса на формирането на екипа. Наивно е да се твърди, че групите от индивиди изграждат своите перспективи, ценности и очаквания по отношения на обща цел, специфични цели за съвършенство и единен подход без конфликтни ситуации. Най-голямото предизвикателство, свързано с конфликтите, е те да са конструктивни и функционални. Истинските екипи за

⁸ Katzenbach, J., D. Smith. Цит. съч., с. 214.

разлика от групите се справят с тези проблеми чрез открито общуване и лоялност. Мотивацията в това отношение произтича от очакванията, че така ще се реализират по-високи равнища на организационно съвършенство.

Индивидуалните различия, персоналният нарцисизъм, неконструктивните конфликти и инерцията в бизнеса разсейват екипния и груповия потенциал. Това създава условия за придвижване надолу по кривата и формиране на псевдоекипи.

В теорията и социалната практика няма единен подход за изграждане на екипно съвършенство. Съществуват обаче общи правила, които преодоляват вътрешното организационно късогледство, минимизират риска, свързан с промяната, и придвижват работната група по кривата на екипното съвършенство. Обобщено, това са осем практики, които мениджмънтът реално прилага в бизнеса.

1. Определяне на насоките. Членовете на екипа дефинират общи цели и очаквания, свързани с работата. Това обаче е само една част от процеса. Необходимо е постигането на съгласие по отношение на начина, по който ще бъде постигнат крайният резултат. Съгласуването на целите е “тясното” място в екипа. Напразна е надеждата, че всеки член ще бъде еднакво убеден в правотата на дадена цел. Винаги ще съществуват различия в мненията и приоритетите. Това налага да се разработят механизми за обсъждане на гледните точки за съгласуване на интересите и насоките. В комплексна среда, където много променливи са неизвестни, е трудно да се формулират крайните цели. Това поставя допълнително ударение върху способността на екипа да импровизира в процеса на договаряне на целите. Дефинирането на общата насока е необходимо условие за постигане на екипно съвършенство.

2. Изборът на членовете на екипа е въз основа на умения и потенциал, а не на личности. Екипите трябва да притежават допълнителни умения, класифицирани в три различни категории: технически и функционални; решаване на проблеми; междуличностни. Ключовият въпрос за потенциалните екипи или работни групи е да намерят правилния баланс между членовете, притежаващи необходимите умения, и тези, които ще ги развиват, чрез обучение. Формалното обучение не е единственият начин за изграждане на екипни умения. В този смисъл най-адекватна е *стратегията “точно навреме”*, която идентифицира специфичните нужди от обучение.

Вземането на стереотипни решения в процеса на набиране (т.е. изключително на база личностни характеристики) е общ проблем при формирането на екипа. Комбинацията от умения и потенциал осигурява колективен климат, който намира основен израз в сътрудничеството и успешното развитие на екипа. Генерират се и се изпитват нови идеи, а продуктивността на екипа надхвърля индивидуалните усилия на други изпълнители, които работят самостоятелно и независимо. Сътрудничеството е необходимо условие, което трансформира една група в екип. Това налага групите, които все още са потенциални екипи, внимателно да оценят уменията и потенциала на своите членове и при необходимост да наемат нови. Твърде често съществува презумпцията, че персоналният работен

статус автоматично осигурява членство в екипа. Вместо това селекцията трябва да се базира на следните изисквания:

- новите участници трябва да бъдат на професионалното равнище на вече ангажираните сътрудници;
- за възможно най-кратък период да са в състояние да работят при високите стандарти на екипа.

За да се постигнат тези две условия предварително трябва да се:

- анализират внимателно изискванията за съответната длъжност;
- осигури обективна информация за уменията и потенциала на кандидата;
- обясни същността на работата в екип на кандидатите и да се оцени тяхната позиция и нагласа;
- оцени адекватно наличната информация.

Посочените изисквания предотвратяват вземането на прибързани и стереотипни решения в процеса на набиране на нови членове. Те са предпоставка за придвижване по кривата на екипното съвършенство.

3. Първи конструктивни работни срещи и действия. Първоначалните впечатления винаги имат определящо значение. Когато членовете на потенциалните екипи се съберат за първи път, те изпитват чувство на несигурност. Всеки е много внимателен към сигналите на другите за потвърждаване или разсейване на съществуващите в момента виждания и интереси. Лидерът на екипа придобива особен статус. Той трябва да наложи своя авторитет пред останалите членове. В зависимост от неговото представяне те могат да го приемат или бойкотират. На този етап се създават приятелски връзки, групи по интереси, някои членове са с по-голяма популярност и т.н. Непосредственият резултат от конструктивните работни срещи е осъзнаването, че не индивидуалността, а целостта и единството на екипа е предпоставка за общия успех.

4. Установяване на правила и норми на поведение. Всички истински екипи развиват правила на поведение (етичен и морален кодекс), които са в основата на постигането на задачите и целите за съвършенство. Най-критичните правила се отнасят до присъствието (например без прекъсвания за телефонни разговори) дискусиите, поверителността, аналитичния подход, ориентацията към краен резултат, конструктивното противопоставяне и приноса.

Тези правила формират екипната принадлежност и поставят фокуса върху съвършенството. Непосредственият резултат е установяването на общи критерии от ценности и норми. Целта е да се изгради позитивна и творческа работна атмосфера, при която както формалните, така и неформалните срещи на екипа да са ефективни и конструктивни.

5. Дефиниране на междинни цели в съответствие с непосредствените цели и задачи за съвършенство. Продуктите са крайният резултат от дейността на екипа. Те са насочени към удовлетворяване потребностите и постигането на висока възвръщаемост на вложените средства.

Междинните цели са средството, чрез което се получава крайният продукт (резултат). Те са дефинирани в съответствие с количествените и качествените цели на екипа.

Високосъвършените екипи разработват т.нар. *“план на контролните точки”*. Той показва как междинните резултати водят към постигането на крайната цел и на практика формира концептуалната рамка на екипа. По същество този план представя стратегията на екипа, като посочва логическата последователност на развитие (междинни състояния).

Конкретната методика за съставяне на плана включва следната последователност:

- постигане на общо съгласие по отношение на крайната цел;
- генериране на варианти на контролни точки чрез подхода “мозъчна атака”;
- обсъждане на алтернативи;
- експериментиране на различни варианти за постигане на високи резултати;
- изчерпване на логическите зависимости, като се започне от крайната цел;
- построяване на окончателната схема на плана.

Разработването на плана на контролните точки е приоритет на ръководството, тъй като е пряко свързан със стратегията. Той е стабилна концептуална схема за комуникиране между членовете на екипа.

6. Адекватна информационна осигуреност на екипа. Информацията е витален ресурс за екипите. Тя дава възможност на високосъвършените екипи адекватно да реагират на промените във външната среда, като предефинират своите цели. Новата информация позволява потенциалните екипи и работни групи да се придвижват по кривата на екипното съвършенство.

7. Увеличаване на съвършенството, чрез сътрудничество и конструктивни конфликти. Сътрудничеството е важна характеристика на екипния подход. То се възприема като съвместни усилия за постигане на общото благо. Сътрудничеството предполага, че участниците в екипа са предразположени да споделят своите умения и информация с другите членове. Високосъвършените екипи за разлика от потенциалните и работните групи насочват всичките си ресурси към своите колеги, които са в затруднение, за да им осигурят практическа и морална подкрепа.

Сътрудничеството на практика се реализира, когато екипът дефинира своите цели и специфични резултати. От този момент нататък екипът трябва да разработи механизми, чрез които да даде възможност на участниците в него да работят съвместно по време на вземането на решения и тяхната реализация.

С нарастването на сътрудничеството екипът се научава да използва конфликтите конструктивно и позитивно. Конфликтът често се възприема като отрицателна характеристика, която трябва да бъде избягвана. В много случаи обаче високосъвършените екипи намират начини да канализират конфликтни идеи и мнения в синтез от идеи, които съдържат най-добрите компоненти от

всички изразени мнения. Повечето екипи, които демонстрират високи творчески способности, са в състояние да използват конфликта като средство за прогрес.

8. *Използване силата на обратната връзка, признанието и мотивацията.* Анализът на представянето на екипа е функция на обратната връзка. Този термин се отнася до информационните потоци, които измерват приемливостта на резултатите и целите. Според кибернетиката съществуват два типа обратна връзка – отрицателна и положителна. Първата сравнява качеството на резултатите с целите и е известна още като корективна обратна връзка. Втората измерва дали причината и целите на екипа отговарят на изискванията на външната среда - т. нар. усилваща обратна връзка.

Използването на двата типа връзки на практика показва, че не е достатъчно да се измерват резултатите само с постигнатите цели. Екипното съвършенство е в пряка зависимост от това дали самите цели са правилно поставени и легитимни.

Периодичните анализи на представянето на екипа са важни за развитието на неговите компетенции. Те обхващат обективна и безпристрастна информация. Реалистичното оценяване на пропуснатите възможности и неадекватните действия води до постигане на високи равнища на екипно съвършенство.

Мотивационният процес е друго съществено условие, което влияе на екипното представяне. Финансовите средства и специфични потребности не са единствените стимулиращи фактори. Мотивацията на екипа се формира и на базата на индивидуални очаквания, общо признание, както и от характера на самата работа.

Потенциалните екипи и работни групи не могат да се трансформират във високосъвършени без поемането на рискове, включващи конфликти и откритост, конфронтация, доверие, взаимозависимост и много усилия. Истинските екипи използват конфликта като средство за синтез на идеи и прогрес. По аналогичен начин взаимната отговорност изисква доверие и вътрешна зависимост, които обикновено не се изграждат безрисково. И накрая, потенциалните екипи включват членове, които трябва да развият допълнителни умения, след като са интегрирани в екипа. Това е сериозно предизвикателство, изискващо интензивна работа и съпричастност.

Осемте практики са ефективно средство за постигане на екипно съвършенство. Те са важна генерираща сила в процеса на формиране на екипна принадлежност.

Когато потенциалните екипи пренебрегнат връзката между риск и съвършенство, те често се объркат и стават несигурни. Изводът, който се налага, е, че всеки екип трябва да намери уникален подход към собственото си предизвикателство за съвършенство. Това е причината, поради която екипната философия за брой, умения, цел, задачи за съвършенство, подход и отговорност са повече *дисциплина*, отколкото дефиниция. Тази дисциплина

и фокусът за съвършенство в основата ѝ представляват стратегическият обхват на потенциалните екипи, които трябва да поемат всички рискове, за да се придвижат нагоре по кривата на съвършенството.

Модели за проектиране и осигуряване на екипна ефективност

Екипите са основна структурна единица на организациите на бъдещето и това определя необходимостта от развитието на концептуално нови управленски подходи за проектиране на ефективно човешко взаимодействие. Изграждането на екипи е важно условие в процеса на организационна промяна и първата стъпка за излизане от “паяжината” на собствените измерения.

Съвременните организации твърдят, че прилагат екипния подход на работа, но малка част от тях имат ясна представа как се осъществява това на практика. Това налага да бъдат конкретизирани подходите за проектиране на екипи, което е предпоставка за генериране на ядро от знания и умения, чрез които е възможно една некоординирана група от индивиди да бъде трансформирана във високосъвършен екип.

Дейностите по изграждането на екипи, които висшият мениджмънт предприема, са насочени към четири основни области: диагноза, изпълнение на задачите, междуличностни взаимоотношения и организационни процеси.⁹ Диагнозата е “моментна снимка” на ефективността на екипа. Тя определя избора на интервенции и съответно дълбочината и характера на промяната. Проектирането, чийто обект са елементите на организационния дизайн (структура, задачи, хора, информация, вземане на решения и възнаграждения), е процес, при който мениджмънтът балансира организационните ресурси за постигане на желаната промяна.

Изследването на групите в организацията и проектирането на екипи е пряко свързано с процеси като вземане на решение, конфликти, организационна култура, комуникации и т.н. Прилаганите в социалната практика модели се основават върху принципното положение, че основните ресурси за развитие на ефективни структури са потенциалът и нагласите на индивидите в организацията. Те са в състояние да разрешат проблемите, свързани с отклоненията във функционирането на групата (екипа), ако разполагат с достатъчно време, свобода на действие и адекватно стимулиране. В този смисъл проектирането на екипи цели да се установят и балансират взаимовръзките между задачата, процеса и индивида. Основният акцент в екипна среда обикновено се поставя върху резултата, а не върху перфектността на изпълнението. Процесът на извършване обаче е от съществено значение за осигуряване на висока ефективност.

⁹ French, W., C. Bell. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. N.J., Prentice - Hall Englewood Cliffs, 1990.

Съществуват два основни типа дисфункционално поведение, които се възприемат като симптоми за влошаване на екипната ефективност.¹⁰ Първото се изразява в тенденцията проблемите, целите и дейността на екипа да се разглеждат от позицията на индивидуалната квалификация и компетентност. Така се игнорират проблемите на другите, затруднява се общуването и взаимодействието.

Вторият тип дисфункционално поведение отразява несъответствието между екипна задача и процес, по-точно поддържането на едното от тях въпреки нуждата от баланс и промяна. Например много често на ключови етапи от своята дейност екипите се интересуват повече от резултата, отколкото от процеса на постигането му, което довежда до изразходване на излишна енергия, взаимодействията не са качествени, а методите на работа са неадекватни. Високоэффективните екипи се стремят да функционират, като поддържат баланс между задачата, процеса на изпълнение и индивидуалните нужди.

Установяването на необходимостта от промяна чрез проектиране (препроектиране) на екипни структури изисква висшият мениджмънт да разполага с теоретико-емпиричен модел, въз основа на който да диагностицира състоянието и да вземе решение за вида на намесата. В теорията и в социалната практика съществуват различни техники за групово развитие, които могат да се обобщат в няколко основни модела за проектиране на екипи: поставяне на цели, решаване на проблеми, междуличностен и ролеви модел.¹¹

Поставяне на цели

Интервенциите от този тип са насочени към изясняване на общите и конкретните цели на екипа и при необходимост се определят задачите, сроковете и графици за тяхното постигане и изпълнение. Участието в процеса на поставяне на цели мотивира членовете на екипа и ги ангажира да се включат активно в тяхното реализиране. Този модел е особено успешен в организациите, особено ако се съчетае с оценка и получаване на обратна връзка за изпълнението на целите и задачите. Общото съгласие за стратегическите насоки, както и степента на съответствие на целите и приоритетите на екипа с организационната политика придават легитимност на процеса на проектиране.

Моделът е насочен към постигане на няколко основни резултата: първо, той развива висока степен на съпричастност към целите, което активизира екипа; второ, идентифицира връзките му с организационната среда, което улеснява процеса на адаптация; трето, моделът е адекватно средство за повишаване на индивидуалната мотивация.

¹⁰ Илиева, С. Организационно развитие . С., Университетско издателство "Св. Климент Охридски", 1998, с. 111.

¹¹ Пак там, с. 129.

Поради своя характер и високата степен на структурираност интервенциите от този тип са свързани с целеполагането, планирането и разпределението на задачите и сроковете за изпълнение вътре в екипа, но не оказват съществено влияние върху климата, комуникациите и взаимоотношенията в него. Този модел се прилага, когато е необходимо да се дефинират краткосрочни цели и дълговременни стратегии от изключителна важност, свързани с развитието на организацията, без да се навлиза в дълбочина във вътрешноекипните проблеми. В този смисъл той не носи рискове, характерни за другите модели за проектиране.

Адекватното насочване от страна на висшия мениджмънт е особено ценно поради опасността от изместване на фокуса от поставяне на цели към търсене на причинността за минимални проблеми и събития.

Резултатите от модела за разлика от други интервенции, прилагани в екипна среда, се измерват и интерпретират много точно. Тяхното влияние върху организационната ефективност е ключово и поради това им се отделя решаващо значение в усилията за проектиране на екипи. В дългосрочен план ефектът от този тип интервенция е, че екипът се научава да поставя реалистични цели, да планира начините и сроковете за изпълнението им и механизмите за оценка и обратна връзка.

Решаване на проблеми

Целта на този модел за проектиране на екипи е да се изяснят проблемите, които възникват в процеса на изпълнение на дейността, да се определят причините и възможните начини за тяхното решаване. Обикновено проблемите възникват, когато има несъответствие между наличната и желаната ситуация. Непосредственият резултат е промяна на статуквото чрез постигане на консенсус относно възможните алтернативни решения.

Съществуват различни подходи за решаване на проблеми, които имат много общи черти и се различават по етапите и процедурите за постигане на решението. Голяма част от използваните техники се базират на рационалния модел за вземане на решение, който включва логична последователност от адекватни действия.¹² Етапите, през които се преминава в процеса на решаване на проблеми, са:

- определяне на проблема;
- създаване на алтернативни решения;
- оценка и избор на решение;
- изпълнение и оценка на решението.

Първите три етапа са свързани с процеса на вземане на решение, а цялостното решаване обхваща последователността от всички етапи.

Съществена роля в цялостния процес за решаване на проблеми се придава на нагласата за сътрудничество и съвместна работа.

¹² Пак там, с. 148.

Поради високата си структурираност подходът за решаването на проблеми е по-универсален по характер и поради това е приложим към различни аспекти на екипната дейност, които са свързани както със съдържанието и процеса на работа, така и с комуникацията, емоционалните затруднения и конфликтите. Той ориентира членовете на екипа към позиция "печеля-печеля" и създава делова мотивация за разрешаване на конфликти, без да се прилага сила.

Ролята на консултанта като трета страна е изключително важна в процеса на проектиране, тъй като той трябва да съдейства на участниците да дефинират точно интересите си, по които може да се преговаря, да определят ценностите и потребностите си, които не са предмет на договаряне, и да стимулира страните в намиране на адекватни варианти.¹³

Междучелностен модел

Истинските екипи функционират в условия на взаимно доверие, открита комуникация и сътрудничество. Факт е, че колкото по-висока е междучелностната компетентност на екипа, толкова по-ефективен е той. Изграждането на нормален социално-психологичен климат е необходимо условие за организационно съвършенство, тъй като се създават реални предпоставки, стимулиращи както изпълнението на дейностите, така и поемането на рискове, свързани с иницирането на промени.

Основната цел на междучелностния модел е да развие адекватни нагласи и етики за работа в екип. На практика това се постига чрез открити дискусии за взаимоотношенията и конфликтите между членовете на групата или екипа. Акцентът се поставя върху скрити и необсъждани проблеми, които влошават изпълнението и атмосферата в екипа.

Междучелностният модел е приложим само ако ръководството и членовете на екипа са склонни да споделят взаимните си очаквания независимо от съдържанието им и да поемат риска от възникване на евентуални конфликти в резултат от натрупани комуникационни срывове, недоразумения и принципни различия. Основната цел не е стремежът към индивидуална промяна, а към изменение на организационния климат и подобряване на комуникациите в екипа.

В социалната практика междучелностните интервенции често се използват в комбинация с някои от изследваните модели за проектиране на екипи. В съвременните организации енергията на хората е насочена не към решаването на проблеми, а към създаване на коалиции и борба за власт, които водят до междучелностни конфликти. Те са естествена бариера за постигане на екипните и организационните цели в случаите, когато са

¹³ *Button, J., F. Dukes. Conflicts: Practices in management, settlement and resolution. St. Martins Press, Inc., 1990.*

неконструктивни и скрити. Затова един от първите проблеми при осъществяване на организационната промяна е преодоляването на дефанзивността в междуличностните отношения. Това се постига чрез различни техники за ефективно общуване и разрешаване на конфликти. Например придобиването на адекватни комуникативни умения и формирането на положителни нагласи в екипа намаляват недоразуменията в процеса на социално взаимодействие.

Разкриването на същността на междуличностните отношения се свързва с анализирането им в три аспекта – комуникативен (като обмен на информация), интерактивен (като взаимодействие) и перцептивен (като междуличностно възприемане).¹⁴ Постигането на максимално съответствие предполага наличието на стабилна организационна култура, която е в основата на процесите на външната адаптация и вътрешната интеграция на екипа.

Междуличностните принципи, взаимодействия и начините на общуване са важни критерии за ефективното функциониране на екипа и поради това е необходимо при проектирането да се разрешат следните промени на вътрешната интеграция:¹⁵

- да се установят начините на комуникация, а именно как членовете на екипа общуват помежду си, наличието на общ език, използването на специфична терминология, конкретни символи и т.н.;
- да се определят границите на екипите;
- да се изяснят отношенията между членовете, като се създадат критерии за откритост;
- да се уточнят начините, по които се разпределят възнагражденията, и статута;
- да се разпредели властта чрез въвеждане на критерии за оценка на взаимното влияние между членовете, като се отчита както функционалната йерархия, така и неформалните отношения.

Непосредствените резултати от изграждането на адекватни междуличностни отношения в екипа се изразяват в нарастване на взаимното разбиране и приемане, по-голяма отговорност за сътрудничество и желание да се полагат усилия за решаване на конфликтите.

Ролев модел

Този модел за проектиране на ефективни екипни структури съдържа дискусия за ролите и процес на договаряне, в който ролите се приспособяват така, че да удовлетворяват както индивидуалните потребности, така и изискванията на задачите.

¹⁴ Панайотов, Д. Организационно поведение. С., НБУ – ЦДО, 1998, с. 58.

¹⁵ Илиева, С. Цит. съч., с. 146.

Ролята е съвкупност от поведения, които личността изпълнява в рамките на дадена организационна позиция. На практика се има предвид какви дейности извършва всеки член от екипа, какви решения взема, на кого се отчита, с кого комуникира и т.н. Тя включва не само формалното описание на позицията и задълженията в организационната структура, но и неформалното разбиране, съгласно очакванията и договореността с другите, които определят начина, по който личността или екипът влияе върху ролята.

В основата на модела е схемата за разпределяне на роли и отговорности, която е не само конкретна техника за проектиране на екипи, но и база за сключване на договори. По същество тя представлява матрица с редове, съответстващи на видовете дейности и колони, които идентифицират членовете на екипа. В клетката на пресичане се поставя символ, който отговаря на ролята в зависимост от типа ресурс.¹⁶

Матрицата за разпределяне на роли и отговорности осъществява логическа връзка между обхвата (необходимия обем и видовете дейности за постигане на крайния резултат) и организационната единица (членовете на екипа). Тя е предназначена за изясняване на ролевите взаимодействия, анализира отговорността при вземане на решения и изпълнение на дейността.

Определянето на отговорността се налага поради факта, че членовете на екипа в различна степен участват в процеса на вземане на решения и тяхното реализиране. Следователно едни поемат отговорността да предложат и приемат решението, други да го приведат на практика, а трети одобряват изпълнението му или налагат вето.

Ролевият модел за проектиране на екипи е ориентиран към трудовите взаимодействия. Той е реална предпоставка за изграждане на ефективни екипни структури, но не води до изменения в междуличностната компетентност и социалния климат. Това по естествен начин налага този модел да се прилага в комбинация с междуличностни интервенции.

Изследваните модели са фундаментални при проектирането и осигуряването на екипна ефективност. Те разчупват монолитните бюрократични организации в една модерна версия на управление и бизнес – малки работни екипи, фокусирани върху значими резултати, оценени от локалната общност. Социалната практика показва, че подобни форми не изискват супервайзърство, тъй като са разделени в съответствие с естествените граници, а не в изкуствени отдели за по-лесно контролиране и ръководство.

Въз основа на изследваните в статията принципни постановки представяме следния въпросник за проектиране на ефективни работни екипи:

¹⁶ Пенчев, Р. Цит. съч.

1. Това истински екип ли е?	<ul style="list-style-type: none"> • Членовете на екипа взаимозависими ли са? Трябва ли да си сътрудничат за изпълнение на задачите? • Ролите балансирани ли са? • Всяка роля специфична ли е? Дефинираните роли имат ли принос към резултатите? • Членовете на екипа работят ли пряко един с друг?
2. Това работен екип ли е?	<ul style="list-style-type: none"> • Целите на екипа в съответствие ли са със стратегическите фирмени цели? • Непосредственият резултат води ли до промяна в пазарната позиция (нов продукт/услуга)?
3. Екипът разполага ли със съответните ресурси?	<ul style="list-style-type: none"> • Членовете на екипа притежават ли необходимите знания и умения (или потенциал да ги развият) за осъществяване на цялата задача? • Има ли екипът достатъчно членове, но не повече от необходимото?
4. Екипът независим ли е?	<ul style="list-style-type: none"> • Има ли достатъчно власт за определянето на: кой кога и какво ще прави във всекидневния процес? • Екипът получава ли адекватна (навременна и вярна) информация за своите резултати, действащите стандарти и нововъведенията? • Дали лидерството е поделено между членовете на екипа, така че никой да не е "формален" шеф?

Екипи и избор на организационна структура

Основните проблеми в екипна среда са свързани с управленската структура и с традицията на функционалната йерархия. В теорията и социалната практика се налага тезата, че организационното проектиране е насочено към специфична конфигурация от организационни характеристики или елементи на организационния дизайн. Една от тези характеристики е организационната структура - големина, брой вертикални равнища и степен на специализация на организационните единици на персонала. Другите организационни елементи - култура, основни вътрешни процеси и стратегия, също се включват в концепцията на организационното проектиране. Тъй като организациите, които се променят всяка година са много повече от тези, които се създават, голяма част от организационното проектиране е всъщност репроектиране. Последното е интензивно управленско действие, включващо съществени промени в стратегията, структурата, технологията, персонала и културата.

Организационната структура трябва да съответства на мисията и целите на организацията. Разработването на универсална структура, адекватна във всяка ситуация (вътрешна и външна), на практика е невъзможно. Реално прилаганите в екипна среда структури са много по-малко от теоретично възможните, защото много от комбинациите не са ефективни поради факта, че водят само до вътрешно усъвършенстване. Това налага при проектирането на екипи висшият мениджмънт

да изследва силните и слабите страни на различните видове структури, както и новите организационни форми.

В социалната практика организационните модели непрекъснато еволюират. Ролята на формалните механизми като йерархично структуриране, права за вземане на решения, работни правила и планиране постепенно намалява. Акцентът се поставя върху проектирането на неформална организация с високи равнища на ефективност. Тази тенденция се налага, защото съвременните организации непрекъснато се променят и реорганизируют. Непосредствен резултат от това е съкращаването на мениджъри на средно равнище, което създава условия за делегиране на права за вземане на решения на най-ниските нива в организацията. Информационните технологии са средството, осигуряващо процеса. Така на практика не се създават предпоставки за филтриране и изкривяване на информацията.

Вътрешноорганизационните граници не са строго дефинирани. По-голямата част от работата в организацията е по проекти и е изпълнявана от временни екипи. Външните граници също са трудни за идентифициране. Стратегията “точно на време”, прилагана по отношение на резултата, обвързва организацията все по-тясно със доставчиците, търговците на дребно, потребителите и дори конкурентите, които като че ли стават част от нея. Този феномен е средство за възникване на нови организационни форми.¹⁷

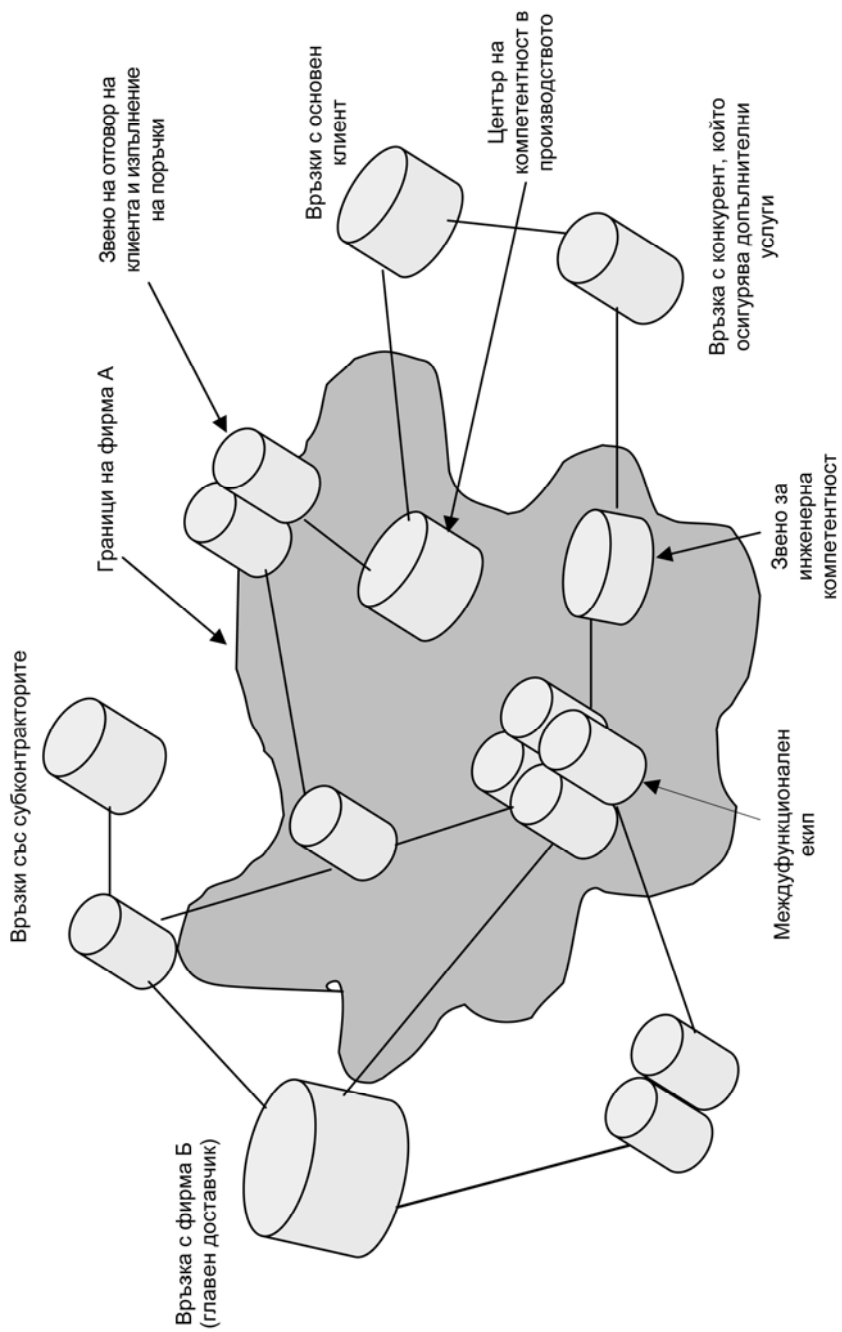
Мрежова структура

Тя е от типа плоска структура и е силно децентрализирана и проектно ориентирана (вж. фиг. 3).¹⁸ Дейностите се изпълняват от временни, полифункционални екипи. Разделението на труда се осъществява на база компетентност. Този тип организация е информационно ориентирана. Традиционните йерархични структури чрез функциите планиране и контрол осъществяват управление на операциите, както и прогнози относно бъдещото си развитие. Новите форми (мрежови структури) са проектирани да реагират на промените в бизнес-средата, като по този начин реализират конкурентно предимство на пазара. Те са създадени да функционират в непостоянна среда с висока степен на риск и несигурност. Служителите, ролите, правата за вземане на решения са условни в рамките на иницирираните проекти. Това дава възможност на мрежовите форми адекватно да реагират на иновациите. Високата степен на адаптивност е основно предимство на този тип структура. Освен това мрежовият модел създава условия за дублиране на ресурси и някои проблеми с отговорността на служителите при изпълнението на дейностите. Мрежовата структура на практика е приложима в динамична, непостоянна среда, където иновациите са условие за стратегическо предимство. При наличие на постоянна среда йерархичните структури са по-ефективни от мрежовите модели.

¹⁷ Вж. *Drucker, P.* Цит. съч.

¹⁸ *Cash, J.* Цит. съч., с. 34.

Подходи за проектиране на екипи



Фиг. 3. Мрежова структура

На табл. 2 и 3 е представено сравнение на основните характеристики, съответно силните и слабите страни на функционалната, дивизионалната, матричната и мрежовата структури.¹⁹

Таблица 2

Сравнителна таблица на различните видове структури

	Функционална	Дивизионална	Матрична	Мрежова
Разделение на труда	На база ресурси	На база резултати	На база ресурси и резултати	На база знание и компетентност
Механизми за координация	Йерархично супервайзърство, планове и процедури	Генерален мениджър и корпоративен персонал	Двойна подчиненост	Функционални екипи
Права за вземане на решения	Силно централизирани	Разделение на стратегия и изпълнение	Споделени	Силно децентрализирани
Граници	Вътрешни / периферни	Вътрешни и външни пазари	Многофункционални връзки	Променящи се
Важност на неформалните структури	Ниска	Умерена	Значителна	Висока
Власт	Функционална власт	Висшият мениджър е отговорен за ресурсите	Способности за водене на преговори по отношение на ресурсите	Знание и компетентност

Таблица 3

Силни и слаби страни на различните видове организационни структури

Критерии	Функционална	Дивизионална	Матрична	Мрежова
1. Ефикасност	Отлична	Лоша	Умерена	Добра
2. Своевременност	Лоша	Добра	Умерена	Отлична
3. Адаптивност	Лоша	Добра	Умерена	Отлична
4. Надеждност	Лоша	Добра	Умерена	Отлична
5. Отчетност	Добра	Отлична	Лоша	Умерена
6. Подходяща външна среда	Стабилна външна среда	Хетерогенна външна среда	Комплексна външна среда	Силно динамична и непостоянна среда
7. Подходяща стратегия	Фокусираща стратегия на ниски разходи	Стратегия на диверсификация	Стратегия на своевременност	Стратегия на иновации

*

Изборът на адекватна организационна структура е *специфичен* въпрос при проектирането на екипи. Организационната форма не гарантира високи резултати на всяка цена, но тя е необходимо средство,

¹⁹ Cash, J. Цит. съч., с. 35.

което осигурява реализирането на стратегическите фирмени цели, формира културните нагласи, мотивационния процес, рационалното използване на ресурсите, както и адекватността към промените. Организационната структура генерира съвършенство в строго определени граници, а екипите осъществяват продуктивен мост за постигане на висока ефективност.

Разгледаните модели синтезират различните решения, прилагани в социалната практика. Изводът, който се налага, е, че екипите са микрокосмос на организациите на бъдещето. Естествено фокусът е върху съвършенството, а не върху броя на екипите. Всяка организация се изправя пред известни специфични предизвикателства, за които екипите са най-практичното и силно средство, с което мениджмънтът разполага. Критичната роля на ръководството е да идентифицира конкретните сфери на приложение на екипите и да осигури възможности за развитие.

Потребността от екипи в управлението е безспорен факт. Те са в основата на създаването на високосъвършени организации, управление на трансформационните промени, усилване на корпоративните етики и развиване на концептуално ново измерение на лидерството. В синтезиран вид главните аргументи в тази посока са четири. *Първо*, предизвикателствата за съвършенство мотивират екипите независимо от мястото им в организациите. Съвършенството е най-важната задача, когато екипът е средство, а не крайна цел. *Второ*, организационните лидери развиват екипното съвършенство чрез създаване на силна етика, а не чрез установяване на благоприятна среда. *Трето*, дисциплината в екипа създава условия за високо съвършенство. Групите стават екипи чрез дисциплинирани действия. Те формулират обща цел, съгласуват задачите за съвършенство, дефинират общ работен подход, развиват по-големи допълнителни умения и поддържат постоянен фокус върху резултатите. *И накрая*, високото съвършенство се базира на общите усилия на всички членове, а не на индивидуален принос.

12.XI.2001 г.