

I. Същност на екипа

1. Що е екип?

В литературата са известни много на брой дефиниции на понятието “ екип “. Що е екип?

Можем да кажем , че не всяка група е екип. Екипът се отличава от видовете групи по определени характеристики. Различните автори наблягат на различен набор от такива характеристики.

Безспорно най – често срещаните характеристики на екипите са общата цел и общата отговорност. Към тях се прибавят и характеристиките на зрялата група като: сплотеност, роли и норми. Членовете на екипа са обединени от обща цел, подчиняват се на възприети от тях норми на поведение, имат структури на ролите и статуса, сплотеност и колективна отговорност. Екипът се разглежда и като добре дефинирана група, имаща характеристики, правила и процедури, които са ясни, по които има съгласие и които подпомагат екипната работа, както и общ продукт от дейността си.

Екипните цели не са механичен сбор от индивидуални цели. Безспорно е обаче, че именно целите ца водеща предпоставка за мобилизиране на членовете на екипа. Във връзка с това те трябва да отговарят на няколко критерия:

- коректност – какво точно трябва да се постигне от екипа, какво трябва да ес извършва и от кого;
- измеримост – какъв ще бъде крайният резултат;
- постижимост – реалността им при наличните ресурси и способностите на членовете на екипа;
- ориентация към резултат на целите, т. е. яснота за ползите, ефектите от тяхното постигане;
- определимост във времето – въвеждане на междинни и крайни срокове за тяхното постигане.

Казенбах и Смит определят четири критерия за екип:

- добре дефинирана група;
- обща съпричасност;
- общ продукт от работата;
- взаимна отговорност.

Екипите не са цел, а са средство, те са начин на организиране на хората в организацията за по-ефикасно постигане на организационните цели. Ползите от екипната организация на труда са: увеличена производителност, намалено текучество, повишена мотивация и колективен дух, улеснено решение на сложни и рискови ситуации, ефективен контрол, улеснени промени в политиката и процедурите, лична удовлетвореност на членовете на екипа.

Отправна точка за изследване на екипа и неговото ефективно управление дава анализът на развитието на екипа и достигането му до състояние на зрялост.

2. Модели на развитие на екипа

Съществуват различни модели на развитие на екипа, които ще бъдат представени и сравнени в следната таблица:

Автор	Фази			
Тукман	Формиране	Буря	Нормиране	Изпълнение
	Тестване и зависимост. Ориентиране в задачата, правилата и методите, добиване на информация и ресурси, разчитане на лидера. Оpozнаване и тестване на приемливите поведения. Базови правила и първоначална структура.	Вътрешно – групов конфликт и враждебност, съпротива срещу задачата на емоционално ниво. Съпротива на появяващата се структура, стремеж за запазване на индивидуалността, не обединеност, не постоянно взаимодействие. Поява на лидери.	Сплотяване. Всеки започва да осъзнава и приема своята роля и да разбира ролята на другите. Членовете се приемат един друг, чувство за единност. Конфликтите са разрешени, изграждане на кооперация, мненията се обменят, създават се нови стандарти.	Екипна работа, гъвкавост на ролите, общо намиране и изпълнение на решенията. Фокусът е върху работата. Всеки изпълнява ролята си, взаимодействието е добро и усилията са насочени към постигане на целите. Структурата е механизъм за постигане на целите.
Мак Грегър	Неефективни		Ефективни	
	Изпълняване на задълженията си по правило формално, често пъти с нежелание. Липса на възможност за взимане на решения и генериране на нови идеи. Въвличане в разрушителни лични конфликти. Работи се в атмосфера на напрежение, отегчение, твърде често “губене на време “. Неоползотворяване на ресурсите в зоната на отговорностите.		Предлагане на по – находчиви решения на предизвикателни задачи, отколкото отделните личности. Пълно оползотворяване на индивидуалните способности на всички членове на екипа. Генериране на свежи идеи за подобрения и положителни промени. Изпълнение на мисията и целите отдадено, енергично и ефективно. Овладяване на конфликтите и насочването им в продуктивна посока. Пораждане на удовлетворение и гордост от съвместната работа. Отключване на лидерски способности в своите членове.	
Уудкук	Неразвит екип	Експериментиращ екип	Консолидиращ се екип	Зрял екип
	Чувствата се избягват, целите са неясни, лидерът взема повечето решения.	За нещата се говори по-открито, съществува изслушване, групата може	Междоличностните отношения се установяват на основа на кооперация, задачата се	Чувствата се изразяват открито, обсъжда се много мнения, методите на

		временно да е интроспективна.	изяснява, постигане съгласие по целите, прилагат се първоначални процедури.	работата са методологични , лидерският стил е подпомагащ, хората са гъвкави, групата разбира своята отговорност към организацията.
Бас и Рутербанд	Развитие на взаимно приемане и членство	Комуникация и вземане на решение	Мотивация и продуктивност	Контрол и организация
	Недоверие един към други и страх от неадекватност. Членовете са отбранителни и ограничават поведението си, чрез подчинение и ритуали. Приоритет имат въпросите за харесване и власт – зависимост.	Членовете се приемат един друг и започват да проявяват чувства и конфликти. Установяват се нормите и процедурите, приемане на легитимно въздействие върху екипа. Покрита комуникация и реакции. Изграждат се стратегии за поконструктивно решаване на проблеми и вземане на решение.	Мотивационните проблеми са решени. Членовете са въввлечени в екипната работа. Те се кооперират, не се конкурират. Членовете са мотивирани от вътрешни стимули за постигане на високо ниво на продуктивност.	Работата се разпределя чрез съгласие, според способностите на членовете. Членовете работят независимо и организацията на екипа е гъвкава и адаптивна към нови предизвикателства.
Лакорзие	Ориентация	Неудовлетворение	Разрешаване	Производство
	Ниска производителност, членовете не са наясно с целите и задачите, имат минимални знания и умения да	Първоначалният ентузиазъм от предишната фаза е преминал. Високите очаквания изглеждат трудни за постигане.	Екипът се учи да работи заедно, да се справя с различията и да изгражда увереност и сплотеност.	Екипът е синхронизиран . Производителността е висока, тъй като членовете на екипа притежават

	функционират като екип. Всеки има високи очаквания и ентузиазъм да е член на екипа.			знанията, опита и морала, за да бъдат високо производителен и ефективен екип.
По Маслоу	Сигурност	Социални потребности	Признание	Себе – реализация
	Нужда от грижа от страна на ръководителя.	Нужда от принадлежност и взаимодействие.	Нужда от признание и статус.	Компетентност и постижения.

В множество източници, наред с фазите на развитие на екипа, присъства и фазата на разпускане или преустановяване на съществуването на екипа, най-често поради реализиране на задачата на екипа.

Общо характерно за моделите е, че макар да характеризират поотделно развитието по отношение на груповите процеси, те ги дават винаги като паралелно развитие от фаза във фаза.

Продължителността на всяка от фазите, респективно времето, за което екипът ще достигне фазата си на зрялост, зависи от фактори като:

- индивидуалната зрялост;
- сложността на задачата;
- лидерството;
- организационният климат;
- външният климат.

За да действа един екип ефективно, трите вида нужди, които се преплитат, а именно: нуждите на екипа, на задачата и на индивидите, трябва да бъдат удовлетворени.

