

**ПРАКТИЧЕСКИ ПОДХОДИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА В ТРУДОВИ ГРУПИ И  
ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИПИ  
Д-Р ЕЛЕНА АЛТИМИРСКА**

Въз основа научните достижения в областта на организационната психология, както и на резултати от емпирични изследвания, са създадени множество практически модели за управление на екипи. Те могат да се използват от ръководители и консултанти, чиято цел е не само да изграждат и управляват в дадения момент трудовите групи, но и да проектират тяхното развитие в бъдещето и по такъв начин им помагат да се превърнат в успешно функциониращи екипи.

Изхождайки от разбирането за груповата ефективност като комплекс от динамично взаимодействащи си елементи, ще разгледаме тяхното развитие през отделните етапи на жизнения цикъл на групата – сформирание, развитие и приключване (разпадане или трансформация). За временните групи третият етап се свързва с разпадане или разпускане на групата поради изпълнение на задачата или изтичане на срока, докато при постоянните групи този етап може да бъде отложен далеч във времето или да бъде заместен от етап на трансформация, при която се извършват значителни промени и реално представлява ново начало на групата.

Трите аспекта на модела за групово ефективно – групови и организационни характеристики, групови процеси и групови резултати – имат своята различна тежест в различните етапи на развитие на групата.

- 1) При **сформирание на групата** от най-голямо значение са входните елементи – груповите и организационните характеристики, тъй като на този етап те трябва да бъдат така структурирани, че да осигурят предпоставки за доброто бъдещо функциониране на групата. Още тук трябва да бъдат заложени и изискванията към резултатите на групата и критериите за тяхната оценка.
- 2) В **етапа на развитие** на групата най-голямо значение придобиват процесите, протичащи в нея, както и произведените от нея резултати. Вниманието трябва да бъде насочено еднакво и към двата аспекта, тъй

като разглеждането само на резултатите, без отчитане на протичащите процеси, може да доведе до възможни бъдещи проблеми на групата.

- 3) В **етапа на приключване** основният фокус е върху груповите резултати, които трябва да бъдат отчетени и съотнесени с поставените пред групата цели. Независимо дали групата се разпада или трансформира е добре на този етап да бъде направен и анализ на другите два аспекта – доколко входните характеристики са били адекватни на поставените задачи и очаквани резултати и как процесите в групата са допринесли за постигането на тези резултати.

Анализът на груповата ефективност трябва да отчита етапа, на който се намира съответната група, а избраните интервенции да бъдат насочени приоритетно към съответния елемент/и от модела. При диагностиката на съществуващ вече екип внимание трябва да се обърне предимно на груповите процеси и резултати и тяхното взаимодействие, като корените на някои установени проблеми могат да бъдат потърсени и в историческото развитие на групата или на входните елементи.

**Анализът** на настоящите или желани бъдещи процеси и резултати е от изключително голямо значение за избора на подходящите диагностични дейности. В *етапа на сформирание на групата* той трябва да започне с организационните характеристики, тъй като външната среда за групата се явява фирмата. Установяване на мисията и стратегията на организацията е необходимо, за да може груповите цели да бъдат в синхрон с тях. Организационната култура и климат също до голяма степен могат да предопределят как ще протичат груповите процеси. Формирането на новия екип трябва да отчита и поставените пред него задачи и очаквани резултати.

При съществуващ вече екип или екип, който е влязъл в своята *фаза на развитие*, от съществено значение са неговата продуктивност, доколко се изпълняват целите и какви са нагласите на членовете. Диагностиката на процесите трябва да обхваща всички аспекти на груповото взаимодействие, като бъде направен ретроспективен преглед на неговото развитие. Това би подпомогнало

набелязването на някои тенденции в групата и избора на съответстващите интервенции.

При формалното *приключване* на дейността е важно резултатите да бъдат съотнесени към поставените цели, за да бъде измерена ефективността. В този анализ трябва да се включат и процесите, протичали в групата по време на изпълнение на задачата. На този етап не трябва да се забравят и чувствата и нагласите, които членовете на групата изпитват в края на нейното съществуване. Опитът, който всеки от тях е натрупал в процеса на работа, може да бъде споделен от тях с членове на други групи, към които те принадлежат или ще принадлежат в бъдеще. За организацията е ценно да използва този опит за установяването на добри практики или набелязването на възможни проблеми в другите си трудови групи.

**Интервенциите**, които могат да се предприемат в дадена група, изцяло трябва да са съобразени с резултатите от диагностиката. Най-общо те могат да бъдат разделени в 4 групи в зависимост от нивото, на което се прилагат:

- 1) *задача и структура* – интервенциите по отношение на задачата и структурата на групата имат за цел да осигурят необходимите условия за работата на групата и постигане на желаните крайни резултати. При установяване на слаби крайни резултати на групата е важно да се предприемат мерки за редизайн на задачите, така че те да съответстват в най-пълна степен на поставените пред групата цели. При необходимост може да бъдат реструктурирани функционалните връзки вътре в групата, за да се повиши ефективността както на процесите, така и на крайните резултати.
- 2) *индивидуално ниво* – тук се включват интервенции по отношение на изграждането на умения на членовете за изпълнение на задачите и повишаване на междуличностната им компетентност; за ефективно управление на вътрешногруповите процеси за ръководителите и повишаване на мениджърската им компетентност като цяло. Акцентът тук трябва да се поставя върху уменията за открита комуникация, толерантността и емпатията у всички членове. Ръководителите трябва да бъдат стимулирани да проявяват

трансформационни лидерски стилове, като създават у групата виждане за мисия, зачитат служителите като личности, стимулират ги интелектуално и ги вдъхновяват.

- 3) *групово ниво* – включва интервенции, които подпомагат развитието на процесите в групата и учат екипа как сам да диагностицира и да се справя с възникнали трудности, проблеми, конфликти в бъдеще. Особено внимание трябва да се обръща на създаването на висока кохезия в групата, добър климат, условия за активно участие на всички членове, ясно поставяне на общите цели и тяхното споделяне от всички и развиване на позитивна нагласа за успех.
- 4) *организационно ниво* – интервенциите на това ниво са по-трудни за приложение, ако анализът е тръгнал от групата, но биха спомогнали съществено за създаването на благоприятна среда за нейното развитие. Ясното комуникиране на организационната мисия и стратегия към членовете на групите ще улесни разбирането и изпълнението на груповите цели и задачи. Създаването на климат, който поддържа и цени екипния принцип на работа, е важно условие за повишаване на груповата ефективност. Това може да бъде демонстрирано на практика чрез осигуряване на необходимите ресурси и обучения от организацията и подаването на обратна връзка и възнаграждения, обвързани с груповия резултат.

Интервенциите, също както и аспектите на групова ефективност, са тясно свързани помежду. При прилагането им трябва да се има предвид системния характер на групите, които от своя страна са част от по-голяма система – организацията. Крайната цел на интервенциите е да повишат ефективността и да превърнат групата в отлично функциониращ екип, който е способен сам да регулира вътрешните си процеси и да влияе върху своите резултати.

Динамичната природа на груповата ефективност предполага, че за нейното повишаване е необходимо да бъдат полагани непрекъснати усилия както отвън (мениджъри, консултанти, фасилитатори), така и отвътре (самите членове да

изградят норми, правила и регулиращи механизми, които да им помагат да се самоуправляват и променят).

В теорията са представени множество описания на идеалния екип, емпирично са установени най-важните фактори, които водят до успеха в трудовите групи. На практика обаче много рядко се срещат екипи, които да съответстват на тези определения. Въпреки това всеки екип, дори и най-добрият, може да подобри своята ефективност, ако има стремеж към непрекъснато усъвършенстване и целенасочено работи за своето развитие.