



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

PROBLEMS IN TEAM WORK

Desislava Slavova

Abstract: The study analyzes weaknesses in teamwork: Lack of trust; Fear of conflict; Lack of commitment; Avoidance of seeking responsibility; Deviation from results.

Keywords: team work, conflict, trust, results.

ПРОБЛЕМИ ПРИ РАБОТАТА В ЕКИП

Десислава Славова

Според Патрик Ленсиони пет са основните слабости при работа в екип¹:

1. Липса на доверие;
2. Страх от конфликт;
3. Липса на ангажираност;
4. Избягване на търсенето на отговорност;
5. Отклоняване от резултатите.

Ленсиони отбелязва, че тези пет слабости биха могли погрешно да се разглеждат като пет различни проблема, които могат да бъдат решавани отделно един от друг. На практика обаче те формират взаимосвързан модел.

Липса на доверие. Първата слабост е липсата на доверие сред членовете на екипа. По същество тя се дължи на нежеланието на хората в екипа да бъдат уязвими един от друг. Ако съкипниците не са откровени към другите за грешките и слабостите си, това пречи да се изгради основа на доверието.

Членовете на екипи, в които липсва доверие:

¹ Ленсиони, П. 2006. Петте основни слабости при работа в екип. Изд. „Изток Запад“, гр. София.

- крият слабостите и грешките си един от друг;
- колебаят се да поискат помощ или да осъществят конструктивна обратна връзка;
- колебаят се да поискат помощ извън собствените си сфери на отговорност;
- стигат до прибързани заключения относно намеренията и уменията на другите, без

да се опитат да ги изяснят;

- губят време и енергия да се справят с поведението си и с последиците от него;
- са отмъстителни;
- ненавиждат заседанията и намират оправдания да не прекарват заедно времето си с останалите.

Членовете на екипи, в които има доверие:

- признават слабостите и грешките си;
- молят за помощ;
- приемат въпроси и информация (съвети) за собствените си сфери на отговорност;
- преди да стигнат до негативно заключение, допускат, че другият е прав, и му дават

възможност да се защити;

- поемат риска да предложат обратна информация и помощ;
- оценяват и се възползват от уменията и опита на другите;
- насочват времето и енергията си към важни проблеми, а не към политиканстване;
- предлагат и приемат извинения без колебание;
- очакват с нетърпение заседанията и другите възможности да работят като група.

Доверието е основата на работата в екип. В екипа доверието се отнася единствено до показване на уязвимост, което за повечето хора е трудно. Изграждането на доверие иска време, но процесът може да бъде силно ускорен с подходящи управленски действия. Доверието в екипа никога не е окончателно. То трябва да се поддържа с времето.

Страх от конфликти. Втората слабост при работа в екип е страхът от конфликти сред членовете на екипа. Става дума за т.нар. „конструктивни конфликти”, разбира се, които са така полезни и необходими за всеки екип. Ленсиони няма предвид деструктивните конфликти, които често са на лична основа и следва да се избягват.

Тонът за появата на страх от конфликти се задава обикновено от липсата на доверие в екипа. Хората, които си нямат доверие са неспособни да влязат в разгорещени спорове „за” или „против” някаква идея. Вместо това те спорят привидно и правят предпазливи коментари. В екипа цари атмосфера на автоцензура.

Екипите, които се боят от конфликти:

- провеждат скучни екипни срещи;
- създават среда, в която процъфтяват политиканстването и личните нападки;
- избягват спорните теми, които са жизненоважни за успеха на екипа;
- не успяват да се възползват от мненията и съображенията на членовете на екипа;
- губят време и енергия в силово и рисково откъм междуличностните отношения

управление.

Екипите, които влизат в конфликти:

- провеждат оживени и интересни заседания;
- извличат и използват идеите на всички свои членове;
- решават проблемите бързо;
- свеждат до минимум политиканстването;
- слагат жизненоважните проблеми на масата за обсъждане;
- избягват разсейването.

Конфликтът е ситуация на противопоставяне между хората, който възниква и се развива вследствие на непримирими техни позиции. За да се провери какво е положението с фактора „справяне с конфликт” е добре да се разграничат конфликтите в екипа на два вида: функционални и дисфункционални.

Функционалният (съдържателен) конфликт включва несъгласия по идеите и различаващи се становища за най-добрия начин да се върви напред. С помощта на този конфликт екипът изяснява различни гледни точки и идеи, преговаря, постига съгласие какво и как да направи. Такъв конфликт не само е здравословен, но е и от критично значение за ефективността на екипната работа. Когато хората изразяват различията си открито и оспорват различни мнения и позиции, могат да идентифицират реалните слабости и да предложат добри идеи.

Дисфункционалният конфликт е с изместен спрямо екипната цел фокус. Включва търкания, съперничество и противопоставяне на личности, като обикновено подкопава готовността на хората да си сътрудничат, правейки процеса на вземане на решения по-малко ефективен. Този вид конфликт възниква когато участниците в екипа не са подготвени да комуникират ефективно. Вместо да се критикува идеята се критикува участника, който е предложил идеята.

При по-внимателно вглеждане двата вида конфликт лесно могат да се разграничат. Когато член на екипа си спомня „трудните дебати за стратегията за развитие на детската градина...” има предвид съдържателен конфликт. Когато член на екипа коментира „разгорещените спорове, които са се изродили в личностни нападки” има предвид дисфункционален конфликт.

На практика обаче двата типа конфликт трудно могат да се разграничат. Хората са склонни да приемат всяка критика лично и да реагират отбранително. Атмосферата бързо се „зарежда” и дори да се появи решение на спора, емоционалните негативни вторични ефекти продължават да се носят във въздуха, затруднявайки членовете на екипа да работят заедно по неговото изпълнение. Когато това се повтаря по един и същи сценарий се срива доверието и мотивацията за работа в екипа.

Справянето с конфликти е управление на непримирими идеи, гледни точки, позиции, мнения, които се отнасят до съвместната работа за изпълнение на общата цел. Поради този факт, предизвикателството пред лидерите е да засилват съдържателния конфликт, като същевременно поддържат дисфункционалния на ниско равнище. Решение за това може да бъде установяването на норми, които превръщат сериозните дебати в правило, а не в изключение. Добрият конфликт между членовете на екипа изисква доверие, изразяващо се в ангажирането в нефилтриран и страстен дебат по важните въпроси. Дори сред най-добрите екипи конфликтите понякога причиняват неудобство. Страхът от вероятен личен конфликт не трябва да спира екипа да провежда редовни продуктивни дебати.

Липса на ангажираност. Страхът от конструктивни конфликти в екипа и липсата на здравословни сблъсъци на идеи и гледни точки е вреден, тъй като дава тон за третата слабост – липсата на ангажираност в екипа. Ако не са изразили мненията си в разгорещени и открити дебати, членовете на екипа рядко приемат и се ангажират с решенията, които са взети в екипа. Някои членове на екипа се преструват, че са съгласни и ангажирани с едно или друго решение, но на практика не са.

Екип, в който липсва ангажираност:

- е причина членовете му да не са наясно с курса и приоритетите;
- вижда как възможностите се пропиляват поради прекалени анализи и ненужно отлагане;

- поражда неувереност и страх от провал;

- се връща отново и отново към предишни дискусии и решения;

- поражда съмнения и задни мисли у членовете на екипа.

Екип, в който има ангажираност:

- създава яснота относно решенията и приоритетите;

- сплотява целия екип около общите цели;

- спомага членовете му да се учат от грешките;

- възползва се от възможностите, изпреварвайки конкурентите;

- върви напред без колебания;
- променя курса без колебания и угризения.

Ангажираността изисква яснота и приемане. Яснотата изисква екипа да избягва допусканията и да завършва всяка дискуссия с ясното разбиране какво точно е решено. Приемането не изисква консенсус. Членовете на добрите екипи се научават да изразяват несъгласие едни с други и въпреки това да се ангажират с взетото решение.

Търсенето на консенсус в екипната работа често пъти изглежда нещо съвсем естествено, но може да е голяма грешка. Има много ситуации, в които търсенето на консенсус на всяка цена може да доведе до спиране на работата и пълна парализа.

Избягване търсенето на отговорност. Четвъртата слабост при работа в екип е избягването на търсене на отговорност. Когато в екипа липсва ангажираност и приемане на чуждите идеи или решения, членовете на екипа избягват търсенето на отговорност. Когато хората не са ангажирани с ясен план за действие, дори и най-целенасочените и мотивирани хора често се колебаят дали да потърсят отговорност от колегите си за действия, които изглежда вредят на работата на екипа.

Екип, който избягва взаимното търсене на отговорност:

- предизвиква негодувание у членовете, които имат различни стандарти за оценка на работата;
- насърчава посредствеността;
- пропуска важни срокове и ключови етапи;
- стоварва ненужно бреме върху плещите на ръководителя като единствен източник на дисциплина.

Екипът, чийто членове се държат взаимно отговорни:

- оказва натиск върху по-слабо представящите се съкипници да подобрят работата си;
- открива бързо евентуалните проблеми, тъй като членовете му без колебание подлагат на съмнение подхода на другите;
- поражда уважение към членовете на екипа, които се придържат към едни и същи високи стандарти за работа;
- избягва излишната бюрокрация в управлението на дейността и коригиращите действия.

В силния екип търсенето на отговорност става директно между колегите. От ръководителя на екипа не се очаква единствено той и никой друг да търси отговорност. За да просперира културата на търсене на отговорност, лидерът на екипа следва да демонстрира готовност да се изправи лице в лице с трудностите. Най-добрата възможност за взаимно търсене на отговорност е по време на общите екипни срещи, на които редовно да се обсъждат резултатите и прогреса на екипа.

Отклоняване от резултатите. Неспособността на хората да се държат един другого отговорни създава среда, в която процъфтява петата слабост – отклоняване от резултатите. Тази слабост настъпва, когато членовете на екипа поставят индивидуалните си потребности (като ego, напредък в службата или признание) или нуждите на своите отдели над общите цели на екипа.

Екипът, който не е съсредоточен върху резултатите:

- тъпче на едно място;
- рядко побеждава конкурентите;
- губи ориентираните към постигане на постижения служители;
- насърчава членовете на екипа да се съсредоточават върху собствената си кариера и индивидуални цели;
- лесно се разсейва.

Екипът, който е съсредоточен върху колективните резултати:

- задържа ориентирите към постижения служители;
- свежда до минимум индивидуалистичното поведение;
- се радва на успеха и страда силно от неуспехите;
- печели от индивидите, които подчиняват собствените си цели / интереси на благо на екипа;
- избягва разсейването.

Литература

- Гюрова, В. Божилова, В. (2006). Магията на екипната работа Европрес, София.
- Колева, Ир.и колектив. (2008) Модели на педагогическото взаимодействие. София „Просвета
- Ленсиони, П. (2006). Петте основни слабости при работата в екип Изток-Запад.
- Ленсиони, П. (2013). Преодоляване на петте основни слабости при работата в екип. Изток-Запад.
- Славянска, В. (2016). Психология на управлението. П/в, Макрос, 2016.
- Славянска, В. (2016). Управление на човешките ресурси в проектна среда. П/в, Макрос, 2016.
- Славянска, В. (2016). Управление на организационната промяна. П/в, Макрос, 2016.
- Славянска, В. (2017). Мотивиране на персонала. П/в, Макрос, 2017.