




Европейски съюз



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората



Оперативна програма "Административен
капацитет"

	ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА - ТЪРГОВИЩЕ
	ОПАК Бюджетна линия BG051PO002/07/2.3-01 ПРОЕКТ № 07-23-321-С 04.02.2008 г “ АКТИВНО ГРАЖДАНСКО ОБЩЕСТВО ЗА УСПЕШНА И ПРОЗРАЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ ”

Успешна работа в екип

В този раздел ще бъдат представени техниките и методите, необходими за успешната работа на екипите. При това ще се обясни, по какъв начин се ръководят екипи, как екипните членове биха могли да бъдат насърчавани и как един екип може да се позиционира в организация/ предприятие.

Съдържание

- Ръководене на екип
- Насърчаване на екипните членове
- Позициониране на екип

Ръководене на екип

Ръководене на екип означава прилагане на всички фактори, които бяха обсъдени до сега : Договорът на екипа трябва да бъде уреден и едновременно с това трябва да се съблюдават социалните фактори и прилагат, за да се развива и мотивира екипа.

Договаряне на цели

В един екип, който би трябвало да функционира като истински екип, а не само като работна група, целите не се подреждат лесно; задачите не се разпределят просто. Една от целите на екипа е да използва ефекта на синергията. Синергията се поражда единствено при креативна съвместна работа, когато участниците взаимно се инспирират, което естествено е възможно само, когато всички членове на екипа заемат равностойни позиции в него. Как обаче екипът да се доведе до там, да преследва и постига правилните, съвпадащи с визията на ръководството цели? Един от най-важните управленски инструменти за това е ръководене с договаряне на целите. При това екипът дефинира, изхождайки от предварително зададената или поставена цел, под управлението на ръководството на екипа, една договореност за целите, в която се уточнява, какви подцели, екипът като цяло и отделните негови членове, искат да постигнат. От гледна точка на ръководителите на екипа фокусът при договарянето трябва да бъде поставен върху съвместното споразумение чрез провеждане на разговори, това означава, че за договаряне на целите е необходимо провеждане на разговори с всеки един от членовете на екипа. При това трябва да се различават един от друг разговорът за определяне на целите (Целите се задават) и разговорът за намиране на целите (целите се договарят съвместно). Приликата между двете форми на разговор се състои в това, че помежду си различаващи се цели трябва да се ръководят едновременно. По правило конфликтите са предварително програмирани по време на разговорите, дори само поради това, че е ясно, че съществуват различни гледни точки по

отношение на поставените проблеми в екипа. Не винаги се достига до явен конфликт, въпреки това ръководството на екипа трябва да развие чувствителност към ситуацията и да ръководи разговорите конструктивно, като при това се ориентира от зададените цели на предварително очертаната плоскост. Конфликти могат да се развият, когато ръководството на екипа не може да сподели своите собствени виждания прозрачно, или когато според начина, по който зададените цели се обсъждат, се изразява критика към тях. Собственото мнение трябва към този момент да се подчини непременно на изискваната лоялност. При условие, че зададените от ръководството цели се разбират като ограничаващи, е необходимо да продължавате да представяте натиска “отгоре” винаги в конструктивен смисъл. Съдействайте за това да се прозре необходимостта от тези цели. Участниците в екипа няма да са доволни, ако продължават да се следват външно зададени цели - нефилтрирани и некоменнтирани.



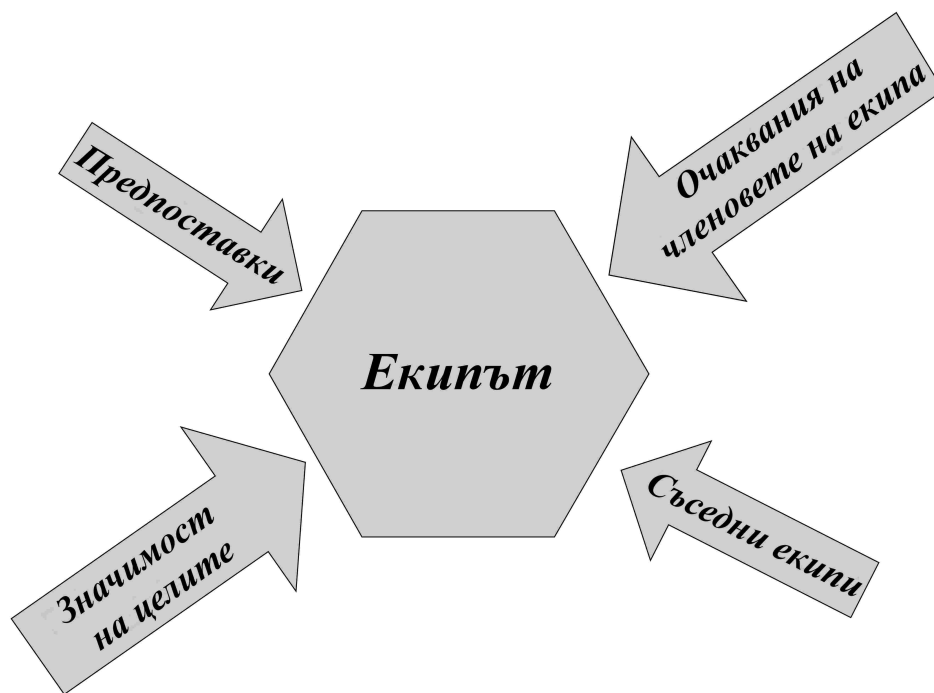
Фиг. 1 – крайната цел може да се постигне само чрез достигането на междинни цели.

Начини на действие

Договарянето на целите с екипа преминава през следните стъпки :

1. Анализ на зададените цели / визията

Разберете и проучете целите на фирмата и задачите пред нейните настоящи ръководители. При това винаги си поставяйте въпроса: Какво значение има тази задача за моя екип? Информирайте се за целите на съседни екипи във вашата фирма и се постаарайте за съгласуване. Грижете се за обмен на информация и постигнати резултати с другите ръководители на екипи и дефинирайте от тук пресечни точки, които ще дадат възможност за един регулярен обмен. Обсъдете резултатите от вашия анализ с екипа и разяснете на екипа по позитивен и мотивиращ начин влиянието на задачите върху целта на екипа. Определете взаимовръзката между екипните и фирмените цели ясно и логично. Поставете релевантността на достигане на целите за организацията, екипа, за отделните членове и техните персонално реализирани цели.

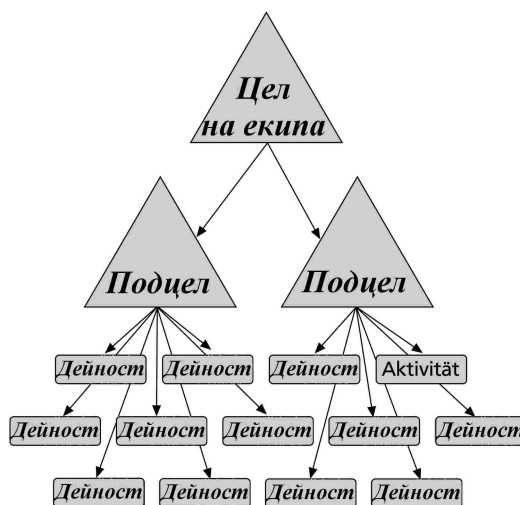


Фиг. 2 – Въздействия върху екипа

2. Формулиране на целите на екипа и на списъка от дейности

Формулирайте една дългосрочна стратегическа цел на екипа, която да произлиза от по-горе описания анализ. Включете екипните членове при обмисляне дефиницията на целта, но обърнете внимание, че вие като ръководител на екипа трябва да определите цялостната насока.

Сега става въпрос за това да определите отделните стъпки по този път. Дефинирайте заедно с екипа отделните цели, които искате да постигнете, за да изпълните стратегическата цел. При тази стъпка се търси креативността на членовете на екипа. Обстоятелството, че участниците в екипа имат правото сами да дефинират подцелите, поставя отлична основа за мотивацията. Използвайте я! Разработете дърво на целите, чийто връх е стратегическата цел и което надолу се разклонява на подцели и дейности. Този процес се нарича операционализиране на целите.



Фиг. 3 – Операционализиране на цели

3. Фиксиране на целите

Уговорените цели трябва да се напишат и всеки един участник в екипа да се запознае с тях. Това се нарича фиксиране на целите. Създайте за тази цел най-добре свой собствен формуляр или използвайте софтуер за планиране на проекти напр. MS Project . Формулярът би могъл да бъде конструиран като таблица и трябва да съдържа най-малко следните данни:

Цел
Дейности
Начален срок
Краен срок
Отговорник; Специалист

Това може да бъде представено в табличен вид:

Цел	Дейност	Начален срок	Краен срок	Отговорно лице

При това описание за всяка подцел се определят по няколко дейности.

4. Измерване постижимостта на целите

На база реализацията на управленския цикъл на планиране става ясно, че резултатите от работата винаги е необходимо да се контролират. Не рядко, също се подлага на проверка, дали продуктите отговарят на изисквания стандарт за качество. Управлението на времето, управлението на ресурсите и управлението на качеството са неизбежни изисквания на ефективната икономика; следователно тези изисквания трябва да се прилагат върху резултатите от работата в екип.

За това е необходимо всички цели и резултати да са измерими, и при фиксиране на целите трябва да се задават единици за измерване.

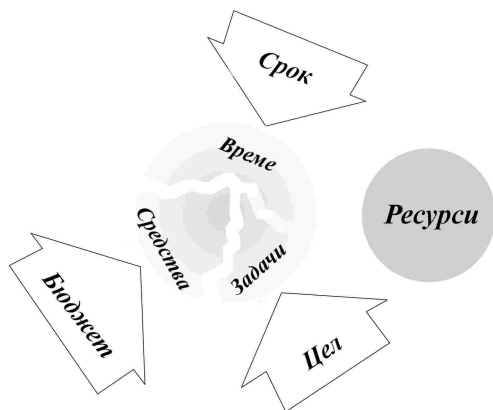
Пример за измеримост на целите. Обвързани с конкретни показатели.

препоръчително	задължително
Квотата на грешките следва да се намали.	Квотата на грешките не трябва да възлиза на повече от 0, 5%.
Съвместната работа трябва да се усъвършенства.	Останалите екипи да бъдат помолени за взаимодействие в процеса на планирането.
Трябва да се подобри качеството на обслужването.	Запитванията по e-mail трябва да получат отговор в рамките на два работни дни.

Фиксирани цели, обвързани с качествени показатели за измерване, създават сигурност и доверие у всички сътрудници. Мислете за това, че членовете на екипа имат правото, да получават ясни и недвусмислени задачи или сами да дефинират такива. Във високо мотивираните екипи със сътрудници, които са свикнали на самостоятелна работа, се поражда много лесно опасността от мениджмънт тип Laissez-Faire. Ръководителите имат задължението да се погрижат за съществуването на план за действие. Сътрудниците са в правото си да притежават един такъв план и по този начин да са запознати точно какво има да се върши.

Разрешаване на конфликти свързани с целите

Колкото по-комплексна е една задача, толкова по лесно се появяват конфликти свързани с целите. Една екипна цел, би могла напр. да се конкурира с други екипни цели или с персонални цели, това означава, че двете цели не могат да функционират в комбинация или дори взаимно се изключват. Този проблем е често срещан. В такъв случай конфликтът трябва да се разреши и целите да се доведат до неконкурираща се последователност. В най-лошия случай трябва да се откажем от отделни цели, за да се постигнат други по-важни.



Фиг. 5 – Напрежението между видовете цели

Вземане на решения



Фиг. 6 – проблеми при намиране на решението

Фактори при вземане на решения

Способността, за намиране на решение, зависи в повечето случаи най-вече от вътрешни фактори на решаващия, т. е. както от емоционални и предразположения на характера, така и от прилагането на рационална методика за вземане на решения.



Фиг. 7 – фактори за намирането на решения

Именно емоционалните фактори оказват решаващо влияние върху това, дали изобщо ще се установи, че е необходимо да се вземе решение. Така например, един по-слабохарактерен ръководител ще избягва вземането на решение, защото това не съответства на неговия природа да променя нещата без външен натиск. Друг тип ръководител, който притежава силен импулс, но пък затова понася по-трудно конфликти, ще разпознава почти безпроблемно ситуации, свързани със вземане на решение и ще открива решение, но той по всяка вероятност ще ги налага само, когато срещу него няма никакви съпротиви. Двете области на влияние могат да се анализират, и при условие на желание на екипа или на отделни негови членове, да се подобрят.

Емоционални фактори

Особеност	Опосредстване
Самопознания	Умения за вземане на решения ✓ Определяне на присъда ✓ Решителност Емоционална стабилност
Самодисциплина	Условия за вземане на решения ✓ Логика ✓ Обективност ✓ Последователност
Самооценка	Предпоставки за вземане на решения ✓ Осъзнаване на проблема ✓ Сензитивност ✓ Умения за работа с хора
Самоконтрол	Възможности за вземане на решения ✓ Подражение (ориентация към модели за пример) ✓ Опит ✓ Систематичност при набора на информация, реда и системата за оценка

Изброяването на тези фактори показва ясно, колко много ситуацията при вземане на решение е зависима от личностната картина на тези, които вземат решение. Ако ние

изхождаме от това, че осъзнаването на необходимостта от решение във всички случаи произлиза от ръководството на екипа, ще стане ясно: От личността на ръководителя може да се определи, дали изобщо едно решение трябва да бъде взето, с каква обективност и с какви последствия се взема решението, и дали е взето с достатъчно чувствителност. Трудността на тази ситуация може да се преодолее, единствено с участието на всички членове на екипа в решението. За да изясним влиянието и значението на персоналните особености в една ситуация на взимане на решение, тези особености могат да се изразят в противоположности.

Рационалност – Емоционалност
Твърдост- Отстъпчивост
Упоритост- Повлияване
Самостоятелност- Кооперативност
Консервативност- Прогресивност
Песимизъм – Оптимизъм
Предпазливост- Смелост
Тесногърдие; Ограниченост - Великодушие ; Щедрост
Нападателност - Добросърдечност
Недоверие – Доверие

Горепосоченото ранжиране може да се използва, за да се прецени състоянието на даден човек в скалата и собствените силни и слаби страни. Целта е собствените предимства да се прилагат за подобряване на ситуацията на управление, а недостатъците да се преодоляват чрез сътрудничеството в екипа.



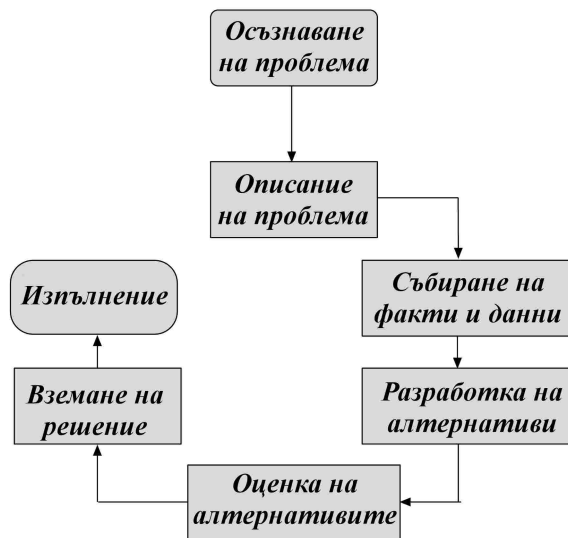
Фиг. 8 – Оптимизъм – песимизъм

Тази таблица не трябва да се разбира така, че от едната страна стоят само правилните и желаните качества, а от другата страна само грешните и тези качества, които трябва да се отстранят. В много по- голяма степен е важно при всяка ситуация и при всеки възникващ проблем да се открие правилната комбинация. При това всеки човек има предпочитание към персонален подход на вземане на решения. Също, с оглед на тези личностни особености, до решението вероятно ще се достигне по-добре, което означава по-стабилно, рационално, обмислено, емоционално и т.н., ако е взето заедно от целия екип.

Естествено има решения, които един ръководител трябва да вземе сам и да носи лична отговорност. И в този случай той трябва да се посъветва с членовете на екипа и да бъде подкрепен от тях. И самостоятелните решения могат да се поставят на обща база и чрез ефекта на синергията да намалят възможността от грешка. За тази цел екипът може да уреди набавянето на информация и подготовката за вземане на решение. В този случай естествено след съвещаването няма общо становище в екипа, а обвързване с решението чрез ръководството.

Методика на вземане на решение

Решението трябва да се взема по рационален начин, това означава по определени правила. Целта на едно рационално решение е, в една ситуация, в която може да се подходи по много начини, да се избере тази възможност, която има най-големи изгледи за успех. В практиката се е доказал един определен начин за намиране на решение. При това всички прилагани методи са свързани с тук представения графично модел.



Фиг. 9 – намиране на решение

Разпознаване на проблема

За разпознаване на един проблем е необходима голяма чувствителност. Необходими са ясен усет и разбиране, за да се прозре проблемът. Очевидни проблеми, например когато няма резултат от работата или се бави, са лесни за разпознаване; скрити проблеми или проблеми в междуличностните отношения са по-трудни за разпознаване. От една страна, защото нищо очевидно не насочва на там, че съществува проблем, от друга страна обаче също, защото проблемите охотно се изместват, толкова продължително докато още не съществува наложителна потребност от разрешаване.



Фиг. 10 – открити сетива и открито съзнание

Описание на проблема

Една от най-важните крачки при разрешаване на проблем и намиране на решение се състои в това, проблемът да се опише с думи / да се назове, тъй като в описанието често

решенията стават очевидни. Освен това, точното описание задължава към подредено и систематично мислене. Съществуват множество методи, как едно състояние на нещата може да се опише обстойно. Най-лесният метод се състои в това, на участник в екипа устно да се обясни разпознатият проблем. Внимавайте при описанието, Вие да назовавате точно непознатите мисли, факти или взаимоотношения. Често пъти е от помощ, на дъска или на хартия, устно изнесената проблематика да се разясни графично.

Втората методика, изискваща прецизност при излагането на мислите се състои в това, проблемът да се опише писмено в доклад. Дайте след това доклада за оценка на друг участник в екипа; така слабостите при описанието бързо ще станат ясни. Друг метод може да се изразява в това, да се приложи описаната в четвъртия раздел творческа техника. Тя може да подпомогне както разкриването на проблема, така и неговото описание. Когато опишете проблема точно и изчерпателно, често ще ви стане много бързо ясно, защо се е получил и от какво е предизвикан. С това знание Вие също сте открили една голяма част от стратегията за разрешаване на проблем.

Набор на факти и данни

След като сте очертали точно и описали проблема, идва време, да съберете необходимите за разрешаване на проблема факти и данни. Почти не е възможно да се дадат помощни насоки за този пункт, тъй като естеството на фактите и необходимите източници за фактите са различни от проблем до проблем. Опитайте се възможно най-точно да анализирате, къде още има дефицити на познание, какво е всичко което знаете с вашия екип и може да трябва, за да разрешите проблема. Задачата за събиране на факти и данни може много често да се делегира на един или на няколко члена на екипа. Едва когато разполагате с всички необходими или най-малкото с всички достъпни данни и факти, можете да направите опит за разрешаване на проблема.

Разработване на алтернативи

Под алтернативи, в тази взаимовръзка трябва да се разбира, съвкупността от всички възможни решения. Ако искаме да избегнем думата алтернативи, често се говори за варианти за решения. Ядрото на процеса на намиране на решения се състои в това, да се открият различни възможности за решения и да се планират. Това се случва най-често в отделните процеси откриване и развиване.

Процесът, с чиято помощ се откриват възможности за решения, е абсолютно креативен процес. Креативността се постига най-добре в една група, т.е. с контакта между всички участници в екипа. Това означава съвсем конкретно, че винаги всички участници трябва да повлияват, когато е необходимо да се търсят решения на проблеми. Използвайте ефекта на синергията на групата. Приложете една от по-долу описаните техники за креативност, за да откриете повече възможности за решения.

Когато възможностите са намерени, е необходимо да се разработят и да се превърнат в конкретни мерки и нареждане за действия. Също и тук важи: Оставете вашия екип да си сътрудничи. Не е абсолютно необходимо ръководството на екипа да знае всичко; в много по-голяма степен е длъжно, вървейки да напътства екипа, така че той сам да изложи възможности за решения и да ги разработи.

Оценяване на алтернативите

Намерените възможности за решения е необходимо да се оценят и да се определят най-подходящите варианти. От описанието на проблема може да се извлече, кое решение се търси и кое е най-подходящо. За да може да се проведе едно точно и последващо оценяване на

алтернативите за действие, най-добре човек може да се ориентира на база на каталог с критерии степенувани по важност. Използването на подобен каталог е възможно например при покупка на кола.

Понякога на база на матрицата не се получава крайно решение. В такъв случай може да е важно да се привлекат външни консултанти, които да окажат помощ при вземане на решение. Най-често е целесъобразно, като съветници да се привлекат ръководители, защото тогава е налице гаранция, че те ще допринесат съвместно за решението. Ако и това не е достатъчно, или ако няма такава възможност, често остава само вариантът паралелно да се следват две или повече алтернативи за разрешаване. Увеличението на разходите трябва при това естествено да се оправдае.

Вземане на решения

След като уредите цялата предварителна работа, приключили сте всички консултации и сте провели оценяването, трябва да вземете решението. Това е съзнателният и преосмислен акт на избор на една алтернатива и на отхвърляне на останалите. Отбележете вашето решение непременно писмено и го обосновайте. Тъй като върху решението се основават по-нататъшни инициативи, и работата и задачите на всички членове на екипа могат да зависят от това, писмената форма е наложителна.

Без писмено фиксиране и без изчерпателна обосновка по-късно не са изключени проблеми.

Прилагане на решението

Прилагане решението на дело носи със себе си в екипа малко трудности, тъй като и без това всички членове на екипа са участвали в подготовката и в изработване на решението. Въпреки това винаги е от полза, осъществяването на решението да е придружено от няколко инструктиращи и мотивиращи информации. Огласете решението, обяснете причините за решението и се погрижете за това, всички изчерпателно да са информирани относно въпросите Как и Защо. Мотивирайте също всички сътрудници от екипа, които ще превърнат решението в активно и ще го трансформират в действие.

Типове хора, вземащи решение

Постоянно, ден след ден, един екип в професионалния живот е поставен пред вземане на решения. Не всички решения са толкова тежки, че да са необходими и познания за скоростта на бриза през отделните сезони, но винаги решението е зависимо от типа на взимания решението. За да разясним това, тук ще се представят 3 типа:

Нетърпеливият

Под нетърпелив, се разбира тип, който е склонен към бързи, рискови и крайни решения. Този тип би могъл например лесно да каже: "Защо да се губи време? Така или иначе никога не съществува абсолютно правилно решение, следователно едно решение трябва да се взема бързо!" Проблемите които може да създаде такъв човек, са лесни за разпознаване. Неговите решения се вземат често на базата на емоциите и често им липсва солидна, задълбочено проучена и анализирана основа.

Самоувереният

Под самоуверен се разбира тип човек, който взема своето решение на базата на своите собствени разбираня. Той си е самодостатъчен и се обвързва често еднолично с

решението. Самоувереният тип може например да каже: ”Добро решение може да вземе само този, който непоколебимо защитава собствените си убеждения.” Този тип изглежда често резистентен по отношение на обсъждания; той решава често субективно и без обмен с другите.

Перфекционистът

Този тип хора подхождат много задълбочено и се нуждаят от прекомерно много време, защото преди всяко решение се опитват да проучат всички обстоятелства и факти, колкото се може по-точно. Перфекционистът би могъл например да каже: ”Едва тогава, когато са проверени всички обстоятелства, човек може наистина да се реши.” Често този тип взема решение прекалено колебливо и така губи време.



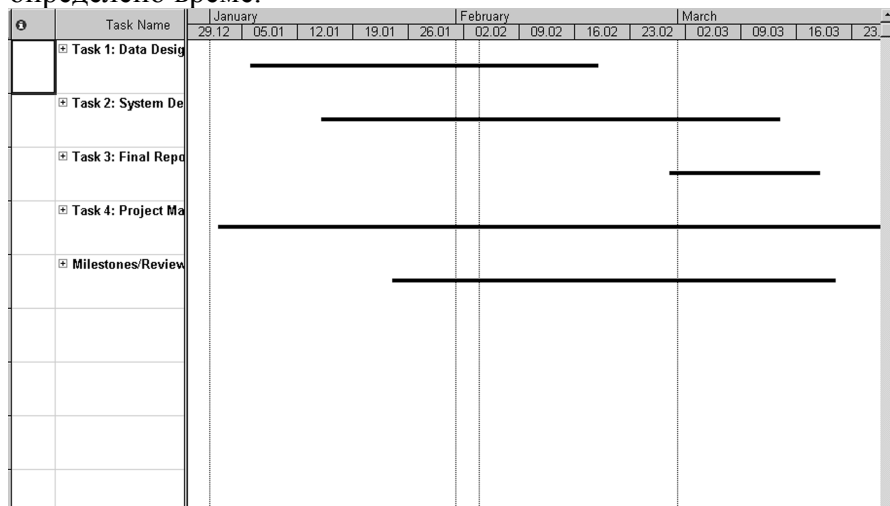
Фиг. 12 – типове хора, взимащи решения

Тъй като идеален тип за вземане на решение очевидно не съществува, е необходимо да се преодоляват недостатъците и да се използват силните страни на представените типове. По-нататък изложеното решение на тази проблематика е както винаги: Решенията се подготвят и се вземат в екипа.

Прилагане на решения

Планиране на “крайгълните камъни” (milestones)

Milestones са междинни цели, които трябва задължително да се постигнат до определено време.



Фиг. 13 – проект с много “крайъгълни камъни”

Целите на един екип трябва, както бе изложено по-горе, да са договорени и записани в един целеви план. Този процес трябва прогресивно да се случва и така да се очаква бъдещият успех, че крачките до там да са планирани и следващи една след друга. Едно поставяне на задачи трябва от самото начало до края да е планирано и премислено. Необходимото време и ресурси трябва да се калкулират, и трябва да се планира, кой кои задачи и дейности в какъв момент ще осъществи. Особено в комплексни проекти всеки път става ясно, че ходът на проекта без конкретен План за действие. (Време и списък на мероприятията) вече не е обзрим.

Когато проектът се реализира от много участници, една перманентна прозрачност на хода на работата и на контрола на проекта е от голямо значение, както за успеха на проекта, така и за работната атмосфера. Отклонения от уточнените цели и от плана за действие, трябва да се разпознават рано, за да може навреме да им се противопоставя. За да се създаде план за действие е необходимо целта на екипа или проектната цел да се раздели на своите компоненти. Следователно първо се определят подцелите.

Контрол

Дори при много мотивирани работници е необходим контрол, в каква степен планираната цел е била реализирана. При по-обикновени цели е достатъчен само контрол на финала, при трудни, съответно дългосрочни цели, са уместни също една или няколко междинни контролни фази. Чрез контрола ръководството на екипа разбира, дали всички задачи са изпълнени правилно и членовете на екипа получават обратна връзка, дали са на правилен път. Ръководството на екипа има по принцип за задача, да планира контрола и да се разпоредва за неговото провеждане, тъй като контролът е задача на ръководството. С тази задача са свързани тясно мотивацията, оценката и усъвършенстването на членовете на екипа.



Фиг. 14 – Контролът е управленска задача

Всяка договорена цел изисква проверка, дали целта е постигната. В сила са следните основни принципи на контрола:

Няма договаряне на цели без контрол

Няма контрол без да са поставени цели

Няма отклонение от целите без последици

Тези три основни правила за управленската функция “Контрол” се основават на разбирането, че контролът принципно е необходим и не трябва да се поставя на равно с

недоверието. Напротив: Контролът е една от многото задачи на ръководството в управленския цикъл на планиране. Само обвързването на различните задачи и не изолираното изпълнение на отделните елементи на цикъла го превръщат в нещо завършено. Оттам следва, че всеки контрол на участник в екипа трябва да изхожда от договарянето на целите. За да се насърчава собствената отговорност, е необходимо ръководството така да се ограничи в контрола на участниците, че способността на участниците в екипа сами да се контролират да се открие и развива.

Ако целта не се постигне или се постигне само частично, е необходим съвместен анализ от ръководството на екипа и членовете на екипа. В този случай е необходимо евентуално планът за действие да се прецени наново, и от резултата на забавените задачи трябва наново да се планират зависими задачи. При условие, че продуктът или изпълнение по договор се забавят, е необходимо непременно обяснение (разговор с клиентите).

Най-добре е контролът също да се планира и да се публикува под формата на план за контрол, за да знаят всички участници в екипа предварително решението. С помощта на по-горе дискутирания софтуер за планиране се създава лесно контролен и качествен план.

Насърчаване на членовете на екипа

При работата в екип управлението чрез еднолични нареждания вече е немислимо. Сътрудниците в екипа печелят с растящата квалификация една по-голяма самоувереност и с това поставят също по-високи изисквания към методите на управление и управленското поведение. Началниците на всички равнища, не само ръководителят на екип, трябва да се съобразят с тази ситуация. Те трябва да знаят, че ръководенето чрез предварително начертаване на целите е възможно само със сътрудници, които действат самостоятелно и отговорно и работят съвместно. Следователно е необходимо съответстващо образование и понататъшно развитие на сътрудниците. В по-големите предприятия и организации този аспект на развитие на персонала и насърчаване на персонала се ръководи от отделите за управление и развитие на човешките ресурси. Въпреки това е необходима при всеки случай съвместната работа на началниците, при екипи следователно на ръководството. Трябва да се взема под внимание и професионалното усъвършенстване и квалификация. Целта тук не е проявата на професионалната специализация на сътрудниците, а тяхната способност, колкото се може по-избирателно да се включват.

Квалификация

Една основна съставна част на работата в екип се състои в продължаващото обучение и продължаващата квалификация.(Усъвършенстване и квалификация) За това са отговорни следните причини:

- Технологичният напредък днес е толкова голям, че научният и познавателен ръст се удвоява на около пет години. Не всеки отделен сътрудник трябва да притежава цялото това удвоено знание, но екипът като цяло трябва да владее или усвоява изискванията на технологията по конкурентни причини. За да растат с тази динамика членовете на екипа, трябва да бъдат мотивирани и квалифицирани.

- Тези изисквания към отделните места/позиции, свързани с работата в екип, поставят все по-високи изисквания към личността и начини на поведение на отделния участник и на екипа като цяло. По-големите свободи и свързаната с това по-голяма отговорност, дори изключително разширяващите се работни области изискват други форми на персонално включване в работата от формата на организация на разделение на труда.

- Квалификацията, способността за учене и готовността за учене ще стават все повече решаващи критерии за оценка и насърчаване на членове на екипи. На квалификационните изисквания на предприятието трябва да се съотнася равностоен квалификационен потенциал на сътрудниците.

- Сътрудниците се стремят според шансове и възможности към критични и зрели действия. Те са готови повече да допринесат като резултат и ангажимент, ако от друга страна тяхното самочувствие, самосъзнание и тяхната независимост нарастват.

Квалификацията и усъвършенстването трябва при това да отразяват нарастващата област от теми. Най-значимите тематични области на квалификацията в един екип са обхванати в следващата таблица:

Тематични области	Описание
Общи познания	Обществена и икономическа политика, познания за хората, междуличностни отношения
Познания за работата в екип	Значение и основи на работата в екип, взаимодействие на членовете в екипа, специфични начини на поведение в екипа, решаване на конфликти в екипа и др.
Професионални познания	Тези професионални познания се състоят в учене, ръководство, сътрудничество, ориентация към клиентите
Специализирани познания, функционално ориентирани познания	Технически/търговски познания, организационни познания, управленски познания и умения
Познания по отношение на продукта	Знания и умения по отношение на браншовата специфика и пазара
Познания за работното място	Знания и умения относно специализацията и процеса на реализация

Задача на ръководството на екипа е да открие, къде екипът като цяло или отделни негови членове е необходимо да бъдат квалифицирани. Тук също помага откритото обсъждане с екипа и целево планиране на усъвършенстването. За тази цел естествено е необходим бюджет, защото усъвършенстването е скъпо. Ръководството на екипа прави добре, дали с ръководството на предприятието или когато има пълномощието, самостоятелно да уговаря бюджет за мероприятия, свързани с усъвършенстването. Във взаимовръзка с усъвършенстването, квалификацията и ученето не трябва да се забравя, че импулсите винаги идват от началниците. Дори много самостоятелно работещи членове на екипа приемат съзнателно или несъзнателно непрекъснато импулси от участниците в екипа и ръководството на екипа. Поведението на ръководството на екипа е решаващо за това, как ще се държат участниците в екипа: Усъвършенства ли се ръководството на екипа като образец, това ще правят също и членовете на екипа.

Мотивация

Под понятието мотивация се разбира количеството мотиви за действие, поведение и поведенчески тенденции.



Фиг. 15 – аспекти на успешната мотивация

Мотивационна задача на ръководството на екипа

Работата в екип се чувства често като по-атрактивна от традиционната форма на разделение на труда. Въпреки това поставя пред участниците много високи изисквания в професионален и социален аспект. Необходими са качества като търпение, издръжливост и възможност за довършване работата до край; точно поради това работата в екип може да бъде възприета и като неудобна. Задача на ръководството на екипа е да събужда наново въодушевлението на екипа и да го съхранява. Този процес се описва като мотивация.

Мотивационната задача на ръководството на екипа трябва да се насочи към следните цели:

- Мотивиране на членовете на екипа. Ръководството на екипа трябва да поддържа будно удовлетворението от работата в екипа и да подтиква екипа към високи постижения.
- Лична мотивация. Ръководството има нужда също толкова от мотивация, както и членовете на екипа; наистина това трябва да се постигне със собствени сили. То трябва да дава личен пример и да предава на екипа своето поведение и въодушевление.

При това началниците е необходимо да обърнат внимание върху предимствата на работата в екип, за довеждане до евентуално повишени ресурсни встъпления и без да предприемат в екипа прибързани намеси, особено при кризисни ситуации. Ръководството на екипа трябва да си осигури резерви при управлението. Възлагащите договора, трябва да бъдат мотивирани, че оставят на екипа достатъчно пространство за действие и им отстъпват достатъчно време, за да могат да се развиват. Едно прибързано прекъсване на работата в екип трябва да се предотврати чрез съответна мотивация от страна на възлагащите договора. Мотивацията е нужна във всяка фаза от екипната работа, разбира се в различните фази тя се концентрира върху различни целеви групи.

- В началото на екипния проект е налице висока мотивация при поръчителите и началниците, при което, обратно, членовете на екипа могат все още да бъдат резервирани и евентуално да реагират със съпротива на новостта. Точно затова е необходимо преди всичко веднъж да се разпали въодушевлението на членовете на екипа, включително на ръководството на екипа.

- В хода на проекта е важно, успехите на екипа правилно да се оценяват, за членовете на екипа, за началниците и за поръчителите да се постави правилно и така мотивацията на всички да се задържи будна и съответно да се повиши.

- При кризи екипът е заплашен от разпадане без мотивиращи намеси. Такива кризи не могат да се избегнат, защото трудностите при разрешаване на проблемите не могат да се избягват и защото в хода на интензивната и тясна съвместна работа на една група винаги изплуват междуличностни конфликти. В ситуации, когато всички искат да напуснат и

възприемат екипната работа като безполезна, е задача на ръководството на екипа, гневът и фрустрацията да се намалят и да се насочат в позитивна посока. Неуспехът трябва да се преобразува в стимул и предизвикателство за нови опити за разрешаване на проблемите.

- В края на екипния проект трябва чрез равносметка и рефлексия да се изведе позитивното от процеса и да се породят мотивацията за понататъшна екипна работа. Съществуващият опит и резултати още веднъж се поясняват.

Мотивационните инициативи могат да се разглеждат в разнообразни аспекти. Естествено персоналният разговор със съответните колеги е винаги най-важният и повлияващ мотиватор. Следователно ръководството на екипа винаги ще трябва да търси разговора, за да разкрие, от какво е повлиян недостигът на мотивацията и как той може да се отстрани.

Мотивационни теории

В областта на екипната работа е необходимо да се изхожда от факта, че поведението, ориентирано към успех на професионално квалифицирани и самостоятелни сътрудници не може да бъде повлияно задоволително или едва ли може да се оптимизира по традиционния начин, това означава чрез натиск и възнаграждение. От друга страна, кооперирането и доброволното сътрудничество се повлиява съществено от мотивацията на участниците в екипа. Затова трябва да се открие механизъм за мотивацията, който се приспособява към даденостите в екипа.

Водещите мотиви за това, че един член на екипа ще допринесе със своето най-добро постижение (пълна производителност), трябва да произлизат от потребностите на самите сътрудници. Мотивацията означава следователно, сътрудниците да бъдат доведени до там, че да се идентифицират с целите на екипа, тези цели да превърнат в свои собствени и да се застъпят за тях от собствени подбуди.

Пример за това как целите на фирмата могат едновременно да се превърнат и в цели на колектива, предлагат такива предприятия, чийто дялове са в ръцете на колектива. Колкото повече печели предприятието, толкова повече може да се разпредели на собствениците на предприятието, на колектива. Следователно колективът има мотив да е колкото се може по продуктивен.

При този тип мотивацията началниците трябва да разпознават, че съвместната работа в предприятието, вече удовлетворява не само материалните и социални потребности на сътрудниците (както в началото на индустриалната епоха), а трябва да се удовлетворяват все повече и повече по-високи потребности като самоуважение и самоактуализация (лично усъвършенстване).



Фиг. 16 - Пирамидата на Маслоу

Маслоу класифицира човешките потребности в пет стъпала, които са представени в диаграмата по-горе. Колкото по-ниско стои една потребност в пирамидата толкова повече отговаря на базисните потребности за осигуряване на живота; колкото по-високо стои една потребност, толкова повече тя е свързана с вътрешната свобода и самоусъвършенстването. Маслоу изхожда от тезата, че неудовлетворените потребности търсят начини за удовлетворение и затова въздействат като мотиватори; осъществени или наситени потребности, не са подходящи за мотиватори. Следователно е в сила твърдението, че колкото по-високо стои потребността в пирамидата, толкова по-неосъществена е и е подходяща за мотиватор. Най-накрая остава като най-силен мотиватор потребността от самоактуализация (реализация на потенциала).

Идеалното мотивационно състояние е постигнато, когато постигнатите достижения (производителност) са тъждествени с осъществяването на потребността от реализация на собствения потенциал.

Предпоставка за мотивационната теория на Маслоу, така че да може да се приложи в едно предприятие, е един оптимистичен възглед за хората от страна на ръководителите. Те трябва да се приспособят към следните основни принципи, за да могат да разпознават и прилагат мотивиращата роля на задоволяване на потребностите:

- Работниците са по природа безразлични към работата. Те развиват позитивно или негативно поведение към работата на базата на своя опит.
- Работниците са готови, да постигат резултати и да поемат отговорност. Те се застъпват за поставените цели.
- На работниците трябва да се помага, да откриват своите заложби и способности. За това трябва силните страни на отделните работници да се развиват и така да се застъпят, че точно тези силни страни да се използват.

Според мотивационната теория на Фредерик Херцберг мотивиращите фактори се разграничават на т.нар. хигиенни фактори и същински мотиватори. Херцберг открива, че за мотивацията на работниците фактори като работен климат, обстоятелства при работата, заплащане и т.н. не играят роля, докато са налице. Напротив, при тяхната липса, не съществува мотивация, а незадоволство. Те са следователно необходими, но не мотивиращи предпоставки. Едновременно, той разкрива, че работниците сами откриват в работната задача, своята мотивация, за да бъдат подтиквани чрез тяхната компетенция и тяхната отговорност към резултати.

Затова той описва тези фактори като мотиватори.

Хигиенни фактори:

Климат на управление, коопериране, обстоятелства в работата, заплащане

Мотиватори: Поставяне на задачи, компетентност, отговорност, сътрудничество (участие), участие във вземане на решението, самоутвърждаване, усъвършенстване

Делегиране

Делегирането означава предаване на компетентност и отговорност от ръководството на работниците. При това е много важно, че определени правила на играта се спазват, тъй като делегирането трябва да разширява и насърчава областта на отговорност и мотивацията на работниците. Екипът изработва своите цели, създава план на дейностите и план за действие, установява точно кой какво до кога ще прави и следи за спазването на плана. Действителната работа, осъществяването на тези планирани дейности, остава поверена на участниците в екипа. Това обаче може да се отъждестви с делегирането или с нареждане,

инструкция, указание, с тази разлика, че поръчението не идва отвън, а се поставя вътре в самия екип.

И в рамките на един екип съществува делегиране, макар и в различна форма.

Ръководството на екипа, което накрая представя резултатите навън и носи цялостната отговорност за екипа, трябва да се грижи за това делегирането и спазването на плана също да функционира и в екипа.

Правила на делегирането

За да функционира ефективно делегирането и да въздейства мотивиращо, трябва да протече по следните правила:

- Екипът определя, кой какво и с какви средства и до кога ще завърши задачата. Това залагане е част от планирането на проекта и на екипа.
- Участникът в екипа потвърждава как поръчението ще бъде изпълнено.
- Участникът в екипа получава пълномощие за вземане на решение и отговорността при действията, които са му необходими, за да уреди задачата със собствена отговорност. Заедно с това вървят компетентността и задължението, самостоятелно да се планира, да се взема решение и да се действа.
- Ръководителят не трябва принципно да се намесва в компетенцията или по точно в областта на компетентност на служителя, освен ако е застрашено изпълнението на задачата. Това би било необходимо при следните случаи: Очевиден е погрешен резултат на служител. Възниква ситуация за вземане на решение, която надхвърля пълномощията на служителите. В този случай би трябвало сътрудникът да инициира контакт с ръководството. Външни изисквания налагат промяна на целите. Във всеки случай ръководството трябва да оправдае и обоснове своите намеси пред подчинените, за да не бъде фрустриран подчиненият. Съчастието създава солидарна отговорност!

Един ръководител, който делегира на своите служители пълномощия за вземане на решения и отговорност за действията, запазва въпреки това отговорността за управлението и цялостната отговорност за проекта. Отговорността не е делима и не може да се делегира! Задачата на ръководството се състои в това, да установи със сигурност, че служителят може да изпълнява своите задължения в поставените от него рамки на компетентност самостоятелно и носещ отговорност заедно с другите. Когато един служител прави грешки в своята област на делегиране, остава отговорът на въпроса, в каква степен ръководството е изпълнило управленската си задача коректно.

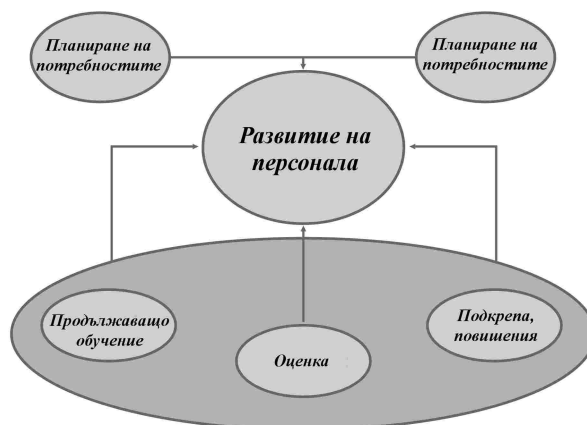
Основни принципи на делегирането

Видове делегиране	Особености
Делегиране на пълномощия за вземане на решения	Решенията вече не са само предмет на дейност на ръководството, служителите също участват в процеса на вземане на решения в конкретната област на специализация.
Делегиране на пълномощия за пристъпване към конкретни действия	Служителите вече биват ръководени не само чрез отделни нареждания, а самите те вземат решения и предприемат действия в конкретната област на специализация. Предимство: Служителите биват признати и мотивирани като носещи самостоятелна и колективна отговорност хора.
Делегиране на отговорности	Въпреки невъзможността за поделяне на общата отговорност на ръководството, служителите носят

	самостоятелна отговорност в конкретната област на специализация.
Делегиране на задачи	Делегирането на задачи може да се извършва както в посока отгоре-надолу (ръководство – служители), така и в обратна посока – служители – ръководство.

Оценка

С преобразуването от традиционната форма на разпределение на труда към екипната организационна форма в областта на човешките ресурси на едно предприятие, съответно на една организация възникват нови задачи: персоналът от специалисти трябва да се спечели, задържи и да се усъвършенства. Този комплекс от задачи, който се обобщава с понятието развитие на персонала (развитие на човешките ресурси), служи за това персоналното ниво да се подобрява и да се противодейства на недостатъците на специалистите.



Фиг. 17 - Развитие на персонала като задача на ръководството

Успешното развитие на персонала изисква работа на ръководството на всички нива. То не може да бъде уредено и организирано само от отдела по човешки ресурси, а трябва да се разглежда като една от определящите управленски задачи. Целта на управлението на персонала и на развитието на персонала е оптимално използване на наличните персонални капацитети.

Трябва да се приеме правилото – нито претрупване с работа, нито пък работа на празен ход при отделния сътрудник; Сътрудниците трябва да се приемат нито с по-висока квалификация, нито с по-ниска квалификация. Работата на всички ръководители за развитието на персонала е поставена върху точни правила. Те са установени вътре в самото предприятие и намират своето приложение в характера на оценката.

Ръководителите на екипи оценяват своите сътрудници в екипа, за да ги насърчат и да насочват тяхната кариера (да й дадат желаната насока).

Всеки човек прави редовно преценки. Ние преценяваме другите хора, когато се срещаме с тях. Ние ги разделяме в категории симпатични- несимпатични, дружелюбни-неприятни, хубави- отблъскващи, способни-неспособни и т.н. Този вид оценяване е субективно и се основава често на чувства като симпатия и антипатия. При характера на оценяването в предприятието са търсени обективни оценки. Една оценка като “Колегата Х трябва непременно да бъде повишен, защото е толкова симпатичен” е неизползваема. Целта на оценяването е да се назначат сътрудниците за тяхната същинска отговорност на подходящото работно място. Съответно е необходимо да се оценят също и тези способности, обвързани с

работното място. За да се постигне това, е необходимо да се даде оценка на следните области: Личност, поведение, постижение, способности.

В скалите за оценка на предприятията тези полета се подразделят на отделни отличителни черти. За всяка една отличителна черта трябва да се намери по едно изказване от ръководителите. С помощта на тези отличителни черти и техните описания става възможно управлението на персонала да избере точната личност за съответните задачи. Естествено, в крайна сметка, всеки в някаква степен е субективен. Чрез определянето на критерии за оценка и отличителни черти, оценката се обективизира колкото се може повече. Едно продължаващо обективизиране се постига, когато оценката се съобщава, това означава, че оценяващите ръководители е необходимо да проведат разговор с оценявания член от екипа относно оценката и да му известят основанията за оценката и предложения за последваща кариера. При негативни изявления е необходимо оценяваният да бъде подканен към изразяване на становище. Принципно във всеки един случай се прилага договорената в предприятието форма на оценяване.

Оценяването е тежка задача. Трудности възникват често в следните области:

- Трудности в познанието за хората: Сътрудниците могат да се преструват, поведението е зависимо от ситуацията, служителите се променят от вътрешни и външни влияния.

- Трудности свързани с методиката: Оценяването се ограничава в шаблон, оценяването е преднамерено, произволно и спонтанно, оценяването зависи от случайни наблюдения.

- Трудности създадени от собствени погрешни нагласи на характера: Ръководството си отмъщава за ядовете и неприятностите, ръководството не допуска по-висока оценка от своята, слаби сътрудници се пропъждат (предизвиквайки малко съпротиви като едно строго, обективно оценяване).

- Трудности при емоционална оценка: Оценката отразява първото впечатление на ръководството, оценката става по симпатия и антипатия.

Тъй като оценките са от такова голямо значение, но едновременно с това са придружени с толкова много проблеми, в повечето случаи е важно оценяващите ръководители да се обучават в тази област. Това се възнагражда много бързо, особено във времена на недостиг от специалисти, защото по този начин на предприятието или на организацията се отдава възможност да развива собствен, добър персонал, благодарение на което и атрактивността ѝ като работодател откън се покачва.

Позициониране на екипа

Съществен аспект на работата в екип е позицията на екипа в социалното и обществено пространство на предприятието/организацията. Висока степен на удовлетворяване на потребности от горната област на пирамидата на Маслоу може да се достигне, когато работата, която човек върши, също е считана като полезна и смислена за предприятието и съответно намира признание и почит. Задача на ръководството на екипа е да се грижи за това, собственият екип да получи съответстващото му място. За да се достигне до добра позиция, трябва активно да се работи за това, позицията да бъде забелязана и призната от другите.

Фактори на въздействие

Мястото или позицията на един екип зависи решаващо от неговите контакти със съседите в предприятието.



Фиг. 19 - Контакти със съседите в предприятието.

Тези съседи могат да са други екипи или колеги/ръководители в подобни или различни сектори на организацията. Не трябва да се пренебрегва и представянето на екипа в информационните системи на предприятието като вестници на предприятието, съвет на предприятието, Интернет, табла и т.н.

Визията за един екип се създава посредством мнението, което другите имат за екипа. Изключително важно при това е мнението, което си създават ръководителите и управлението на предприятието. Това мнение не възниква от само себе си, а трябва да се създава активно. Така, както предприятието има един отдел за работа с обществеността, за да формира общественото мнение за предприятието, така трябва и екипът да създава и поддържа мнението за себе си в предприятието.

Фактори в процеса на формиране на мнение:

Категория	Фактори
Целеви групи	Ръководство на предприятието Ръководител Колеги извън екипа Други екипи в рамките на фирмата Фирмен съвет Клиенти Публичност (почти изцяло самостоятелна отговорност)
Средства	Отчети Разговори с ръководителя Презентация Брифинг Презентация в конкретната област Фирмени вестници/бюлетини Черни дъски Интранет Интернет (почти изцяло самостоятелна отговорност)
Съдържание	Собствени цели Резултати от работата

	Мерки за продължаващо обучение Успех с и разбиране от страна на клиентите Удовлетворение сред служителите Възможности за израстване в кариерата
--	--

За да не се изпуска от внимание тази важна цел на формиране на мнение, трябва да се създаде план, който установява, как е необходимо да се осъществи информационната политика. Най-добре е в списъка с цели на екипа да се помести целта информация и позициониране на екипа. Възможността, информации за собствения екип да се представят в предприятието, е също зависима от това, дали екипът има официални или открити взаимоотношения със съседни екипи. Редом с това, естествено е необходимо регулярно информиране на ръководителите.

Технология на работата в екип

В този раздел ще научите по какъв начин се разрешават конфликтите в даден екип, как могат да се избегнат конфликти и как вие като ръководител на екипа можете да насърчавате креативността на отделните членове. Тъй като дискусиите представлява важна част от работата в екип, се дават обяснения, как те се подготвят и провеждат правилно.

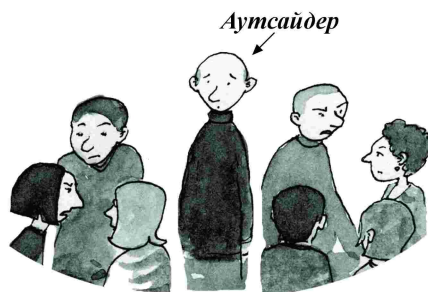
Следваща тема е усъвършенстването в смисъла на подобряване и постигане на резултати чрез екипната работа.

Съдържание

- Управление на конфликти
- Успешно водене на дискусии
- Насърчаване на творческата активност
- Планиране и провеждане на усъвършенстването
- Провеждане на обучение на екип

Управление на конфликти

Конфликтите като възможности



Фиг. 1 – Екипът като огнище на конфликти

За ръководството на екипа конфликтите не са удобни, въпреки това, те принадлежат към ежедневието: надали съществува група от хора, при която да няма от време на време по-малки или по-големи конфликти.

От началото на индустриалната епоха до наше време конфликтите се схващат по-скоро като проблем на работодателя и на работника. Всеки е бил така свързан със своето работно място, че почти не му остават време и възможност за възникване на конфликт на работното място. Съвременната организация на работното време и форма на работа предоставят на отделния служител такава свобода в работата, че броят на конфликтите непрекъснато расте. Съответно следва да се има предвид, че конфликтите на работното място, особено в екипа, където индивидуалната свобода е особено голяма, са невъзможни за предотвратяване.

Към ръководството на екипа са налице изисквания в два аспекта: То трябва да съумее да съхрани външните, рамковите обстоятелствата за постигане на целта, но също така и “меките” фактори, като например, да е в състояние да напътства решаването на конфликтите.

Въпросът, свързан с работата с конфликтите е едновременно и въпрос относно вътрешната нагласа. Ключът се търси в това те да бъдат възприемани като потенциално позитивни.

Възприемане на конфликти

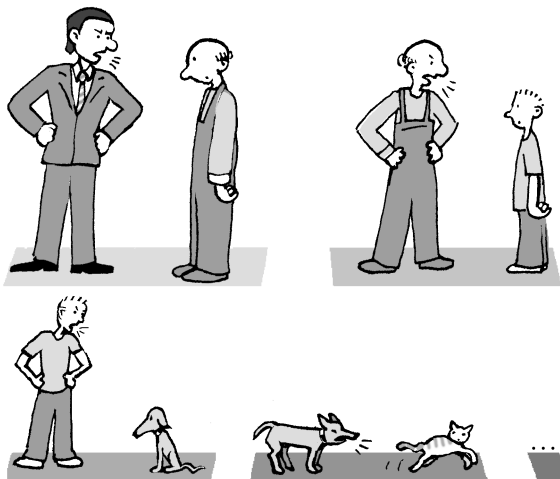
За да се търси решение на конфликтите, е необходимо да са налице следните предпоставки:

- наличие и проявяване на спокойно и положително отношение
- наличие на основни познания за причините и възникването на конфликти
- анализ на специфичните обстоятелства за възникване на конфликта в отделния случай
- разработване и прилагане на конкретни стратегии за действие.

Характерен процес на развитие на конфликта

Когато се сблъскат различия в мненията, интересите или се стигне до противоречия в целите, лесно се създават конфликтни огнища. Конфликтите протичат най-често по следната схема:

- Възприемане на конфликта
- Наличие на познания и умения за разкриване на причините за конфликта
- Оценяване на индивидуалното възприемане на конфликта
- Предотвратяване на конфликта, трансформация на конфликта или понасяне на конфликта.
- Решаване на конфликта
- Въздействие
- В случай, че конфликтът не е анализиран и доведен до решение, е налице страх от

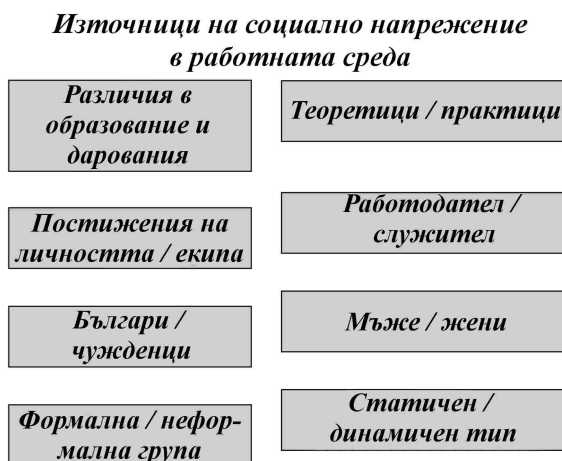


конфликти.

Фиг. 2 – “Прехвърляне” на конфликти

Причини за възникване на конфликти

Причините за възникване на конфликти са разнообразни. Те се коренят в личността, в социалните взаимоотношения или в организацията. В повечето случаи причините могат да бъдат класифицирани по следния начин:



Каква може да бъде причината за появата на даден конфликт?

- Недоразумения
- Липса на комуникация и информация
- Несигурност/Липса на самоувереност
- Стрес/Липса на време и методика
- Фрустрация/Липса на признание
- Защитно поведение/ Липса на силно его
- Заемане на позиция на наблюдател. Липса на социална адаптация
- Липса на ситуационна адаптация
- Липса на умения и знания и т. н.

Наличието на нерешени, неосъзнати или скрити проблеми е основна предпоставка за възникване на конфликт. Този, който има желание да избягва конфликти, трябва да се съумее да разпознае проблемите и да ги се справи с тях, съответно да ги реши. Тъй като не технически, а междуличностни проблеми стоят в основата на кофликтите, ръководствата на екипите е необходимо да притежават умения за водене на дискусии относно търсенето на решения на конфликтите.

Насоки за водене на дискусии за решаване на конфликти

1. Дискусия на основата на доверие
 - Умения за водене на разговор и изслушване
 - Насърчаване на обмена на информация
 - Внимателно изслушване с разбиране
 - Отсъствие на демонстрация за надмощие или липса на предубедено въздействие
2. Задълбочено анализиране на проблема
 - подпомагане изясняване на поводите и причините
 - разпознаване и разграничаване на обективните и психологическите аспекти
 - разграничаване на факти и мнения

- проучване на мотивите за действие и реакциите на участниците
3. Прецизна преценка обмисляне, претегляне
- детайлизиране дефиниране на причините и оценка
 - изслушване на аргументите на всички
 - поставяне на открити въпроси вместо на въздействащи
 - в случаите на невъзможност за незабавно решение, определяне на отсрочка
4. Подкрепа чрез насърчаване на личния принос
- водене на партньорите в разговора към самостоятелни решения
 - липса на монолози от страна на ръководителя на екипа или модератора
 - мотивиране на сътрудниците за собствена преценка и вземане на самостоятелни решения.

Осъзнаване на конфликта

Хората се развиват на база на полученото възпитание, наследствените заложи и формираната среда. Индивидуалните предпоставки влияят, независимо от причината за конфликта, във всяка конфликтна ситуация. Персоналната стратегия на ръководството на екипа относно противопоставянето на конфликтните ситуации тук играе решаваща роля: Колкото по-открито човек сам подхожда към конфликтите, толкова по-уязвим е към конфликтите на другите и към конфликтите в екипа.

В процеса на търсене на решение на конфликтите, ръководството на екипа следва да взема под внимание следното:

- не може всеки да бъде удовлетворен от крайното решение
- договаряне на правилата за общуване
- по какъв начин да се постави на мястото на другия
- да разпознава собствените недостатъци
- съзнателно да изслушва различните мнения
- да акцентира върху контакта “очи-в-очи” със засегнатата личност
- да не се допуска провокация
- да не се връща към миналото, а погледът да е насочен напред.
- да се формулират допирните точки и ясно да се подчертаят
- да не се формулират определения
- директно насочване към дадена цел
- спечелване на съюзници
- избягване на гласуване – мнозинството не решава конфликти

Дефиниране на конфликти

Членовете на екипа сигнализират за потенциал за развитие на конфликт, като:

- отклоняват почти всичко,
- проявяват обща незаинтересованост,
- демонстрират негативно настроение,
- често отправят критика към ръководството на екипа,
- не са в състояние да работят като екип,
- вътрешно считат договорните отношения за вече приключили,
- са винаги наясно с всичко,
- са настроени към интриги.

Честотата и интензитетът на представените начини на поведение предлагат мотив за развитие на конфликт. Задължително следва да се вземат мерки при преминаване на допустимите граници, в смисъл на позитивната за екипа атмосфера. Подходът на

заинтересованост, анализ, възприемане на личната гледна точка е първата крачка на намеса, един от основните инструменти на разрешаване на конфликти.

Техники за интервенция

Целта да се предотврати предстояща ескалация е свързана с приложението на техники за интервенция. Участниците следва да бъдат насочени до състояние на безпристрастно решение на проблема. При това ръководството на екипа трябва да съблюдава следните правила на комуникацията:

- Да не се вдига излишен шум
- Да не се търсят оправдания
- Да не се защитава никоя от страните
- Да не се отправят нападки
- Да отсъства всякаква ирония или сарказъм
- Да не се отправят възражения
- Да не се изразява професионална арогантност
- Да не се представят опровержения
- Да не се изразява възмущение
- Да не се проявява излишен морал.

Избягването на поучително поведение, чувството за хумор, пропускане да се чуят / не чуването на провокации, склонност да се признават собствените грешки и незнание, използването на контравъпроси, не персонифицирането на "изкупителни жертви", констатиране на общ проблем и неговото поставяне за обмисляне, са все техники, които конструктивно могат да подкрепят позитивния изход от конфликта. Резюмирайки означава прилагането на техники за интервенция:

Те не могат да разрешат конфликта, а само да създадат предпоставките за това.

Разрешаване на конфликта

Когато конфликта не може да се избегне, той трябва директно да се реши. Ръководството на екипа има две възможности за поведение в такива случаи.

1. Стратегия, ориентирана към разрешаване на проблема

Тази стратегия е близка с по-горе представената техника за разрешаване на проблем. Важно е ръководството на екипа да не позволява при никакви обстоятелства да бъде въввлечено в конфликта, а да остане независимо. Ръководството на екипа трябва:

- да не търси различия във властта
- да не предпочита никоя страна
- в началото да изложи открито своите собствени чувства, намерения, позиции
- да се опита да се постави в ситуацията на другия
- да не изразява раздразнение и заплахи
- никого да не наранява
- да се представя кооперативно
- да дава възможност за честна и открита размяна на аргументи

2. Покер стратегия

Тази стратегия представя другия аспект на решаване на конфликти. Тук на преден план не се извежда принципът на коопериране, а на противопоставяне и борба. Ръководството на екипа изразява чрез своето поведение следното:

- Различията в ранга на отделните членове на екипа се дефинират точно и ясно

- Не се поставят съзнателно на мястото на другия партньор в конфликта
- Не отстъпва и в някои случаи отправя заплахи
- Води до изразяване на негативни чувства, за да нарани останалите
- Проявява злопаметност
- Не отстъпва от своята позиция
- Използва готовността за коопериране от страна на останалите за реализация на собствените цели

Пример за подобна, акцентираща върху противопоставянето, стратегия е вземането на заложници. Създава се тежък конфликт и преговорите се водят на база противопоставяне и открита борба. Ясно е, че ще има победители и победени.

Стратегии, ориентирани към решаване на проблеми

Конструктивните ръководители на екипи следват ориентираната към решаване на проблеми стратегия. В рамките на този подход съществуват три различни пътя на търсене на решение: принципът на разделение, принципът на консенсус, интеграционният принцип.

1. Принципът на разделение

Един конфликт може да се отстрани като страните се разделят или бъдат разделени. Това е многообещаващо само, ако в бъдеще те нямат нищо общо помежду си.

Да се отстраняват конфликти чрез изолиране или раздяла на партньори със сигурност е най-лесният път за всички и води до най-бързо решение.

Налице са обаче две основания за това да не се избира този път:

- Когато става ясно, че спорещите страни в бъдеще отново ще работят заедно.
- Когато се преминава обучение за умения за решаване на конфликти и за решаване на предстоящи задачи и е от значение да се апробират придобитите умения.

2. Принципът на изглаждане на спора

Може да се направи опит конфликтът между страните да се изглади чрез изравняване на властта. За тази цел по-слабият партньор трябва да бъде “подсилен”, а по-силният – “отслабен”. От значение е никой да не претърпи поражение.

И този път изглежда преди всичко по-малко уморителен от третия. Въпреки всичко тук съществува опасността конфликтът ще бъде пренесен върху други области.

3. Принципът на интегриране

Конфликтът може да се реши и благодарение на това, че двете страни се свързват в обща задача, от която и двамата могат да извлекат полза и чието решаване е възможно само, когато всеки работи заедно с другия. Предпоставка е естествено, атмосферата да не е прекалено напрегната. Задачата на двамата партньори се състои в това, да се опознаят взаимно в процеса на съвместната работа по нов начин, а не да се потвърждават предубеждения.

Третата алтернатива е най-уморителният, но най-перспективен път. Единствено по този начин партньорите получават възможността да се справят със своя конфликт стъпка по стъпка. Предварително трябва да е налице сигурността, че никой не трябва да печели и никой не трябва да губи. Защото неговата победа ще бъде дългосрочно разглеждана само като Пирова победа. Не би съществувало дългосрочно разрешение. Както показва опитът, решенията са устойчиви само тогава, когато партньорът е въввлечен и неговото мнение е

зачетено равностойно. Това завършва тогава в една Win-Win ситуация, следователно в победа и за двете страни.

Последователността на стъпките за достигане до решение е на база на познатия модел за решаване на проблеми:

1. Стъпка:

Проблемът се анализира и разделя на подцели. По този начин би могло да стане ясно, че около целите витаят още идеи, които преди това не са били ясни. В най-добрия случай тук се постигат първите готови договорености, които не са били познати на партньорите преди това.

От значение е да се установи, дали става въпрос за конфликт свързан с целите или за конфликт относно начините за постигане на целите. Във всеки един случай първата стъпка трябва да води до търсене на общ знаменател сред всички участници.

2. Стъпка:

Сега става въпрос за това, да се съберат възможните алтернативи за решение, без те да се оценяват. Методът на мозъчната атака в устен вид (Събиране на мнения без оценяване) или в писмен вид (писмено събиране и презентирание) е изключително подходящ.

3. Стъпка:

При тази стъпка събраните възможности за решения се оценяват. За критерии е подходящо да бъдат избрани целите; времето, което е на разположение и реалистичното осъществяване.

Внимание: Също трябва да се обърне внимание и на неприятните решения, ако те могат да доведат до успешно разрешаване на конфликта.

4. Стъпка:

Съгласно нея трябва да се вземе решение. При това е важно решението, когато е необходимо, да бъде съпроводено с компромиси и компенсации. Трябва да се достигне по-близо до решение, това означава, че всички страни се съгласяват на компромиси и трябва да са готови за намаления на (суми от бюджета).

5. Стъпка:

Решението трябва да се приложи на практика. Затова и за двамата партньори е нужно, в смисъла на конструктивна подкрепа, да дефинират ясно задачите.

6. Стъпка:

След предварително договорено време ще трябва да се проведе среща за обратна връзка, свързана с реализацията, за да може следващият път процесът да се усъвършенства. Освен това е от значение да се изслушат партньорите – в каква степен са удовлетворени от реализацията или продължават да изразяват желаниа за оптимизиране.

При този метод става въпрос за отказ от власт или за предимство на “Какво се решава?” пред “Кой решава?”.

Както показва опитът, постигнатите чрез този метод решения са дългосрочни, защото са били включени всички страни в конфликта. Освен това, по този начин се създава по-добра работна атмосфера и се насърчава готовността за по-бързо вземане на решение.

Колкото повече доверие демонстрира ръководството на екипа към екипните членове относно тяхната личност и прилагането на конструктивни работни методи, толкова по-открито, по-творчески и по-конструктивно ще се осъществява работната цел.

Успешно водене на дискусии

Ръководене на дискусии



Модерирането на дискусия е значим управленски инструмент за ръководителите на екипи. Тук ще приемем тази функция изключително в смисъла на управленски процес за ръководителите на екипа.

Планиране на дискусии

По принцип дискусии следва да се провеждат само тогава, когато е необходимо, това означава, когато има тема за обсъждане. Ръководителите на екипи трябва да решават, дали ще провеждат регулярно дискусии или ще насрочват заседания по конкретен повод. При организиране на заседания по конкретна причина, екипът би следвало непременно да може да разчита на това, че дискусия ще се проведе със сигурност при възникване на конкретна ситуация. Когато дълго време не е насрочвана дискусия, екипът се чувства пренебрегнат и недостатъчно информиран. Затова по-често е за предпочитане да се планират регулярни дискусии на големи интервали, които при спешна необходимост могат да се допълнят с дискусии по конкретен повод.

Новият екип е необходимо да се среща често периодично, за да обменя информация и да стартира проекта, след което отстоянието между дискусиите може да се увеличи. Това обаче е необходимо да се разясни и обоснове пред екипа.

Организационни рамкови условия

Често пъти на заседание се обсъждат толкова комплексни въпроси, че екипът не е в състояние сам да вземе решението. Понякога се обсъждат интереси, които засягат други организационни звена на предприятието. В такъв случай винаги е целесъобразно, експерти или представители на други екипи да се поканят на обсъждането. Естествено те трябва да са уведомени навреме каква ще бъде темата и да им се отдели достатъчно време за подготовка. Ефективната дискусия изисква организационна рамка. Към нея се причисляват времето, мястото и официална покана, отправена към всички участници в екипа, които имат

отношение. Поканата може да бъде отправена и устно, когато е отправена по сериозен начин, например от секретарката на екипа и е сигурно, че всички ще бъдат поканени. Чистата пропаганда от уста на уста трябва да се избягва. Едва чрез официалната покана определените дата и час придобиват значение. Поканата следва да се разпрати навреме преди събитието.

По време на заседанието се съставя списък на присъстващите. Отсъствието на член на екипа може да се приеме само при предварително уведомяване. Участието следва винаги да е задължително, тъй като, когато се насрочва екипно заседание, това е от значение за целия екип. Това разбиране трябва непременно да се наложи.

За да бъде ефективно дадено съвещание е необходимо да са налице:

- Ръководство
- Протоколчик
- Дневен ред

Протоколът трябва да съдържа като минимум следните сведения:

- Място и време на заседанието
- Име на ръководителя
- Списък на участниците
- Програма или дневен ред
- Последващи дата и час за среща

Теми за дискусия:

- Обсъждани точки
- Заключение и решения
- Отсрочки
- Списък с мероприятията, имена на отговорниците и срок за приключване.

Помещението, в което се провежда дискусията трябва да е светло и приветливо. От предимство, е когато столовете са разположени в кръг или в полукръг. Ако съществува възможност всички участници в дискусията могат да бъдат разположени около обща кръгла маса така, че всички да имат контакт помежду си. Докато участниците още не се познават по имена трябва да са налице табели с имената.

Началото и крайт на заседанието трябва да са фиксирани и времевият график съответно трябва да се спазва. От опит знаем, че от тази точка често зависи доверието в ръководството на заседанието. Ако участниците предварително трябва да пресмятат пресрочването на времето, цари по-ниска мотивация, за това дали да се присъства на заседанието.

Провеждане на дискусии

Съвещанията на екипите по принцип не се нуждаят от ред на местата. Ако това в отделни случаи е важно или желателно, то трябва да се съблюдават следните елементи:

- Всички участници на заседанието трябва да могат да се виждат.
- Всеки участник в заседанието да може да бъде чул от всички останали.
- “Враждебно настроените“ участници седат отделено.
- Конфликтните участници би трябвало да стоят по-близо до ръководителите на заседанието.

Ръководството на заседанието играе както ролята на ръководител на екипа, така и ролята на модератор. Балансът на тези две роли зависи от това, до каква степен екипът е претърпял развитие в посока на провеждане на самостоятелни обсъждания. Формата на водене на обсъждане, към която трябва да се стреми ръководството, е модерацията. Като ръководство на екипа следователно, трябва предварително точно да обмислите баланса на ролите и да го споделите в началото на заседанието с участниците.

Фази на дискусията

Дискусията се разделя на няколко фази:

1. Подготовка

Цел: позитивна, доверителна атмосфера

Начин: дружелюбно и лично обръщение

2. Формулиране на поставената цел

Цел: Събуждане на интерес, ориентация, концентрацията

Начин: Интерпретация, обосновка, огласяване и разясняване на поканата.

3. Намиране на решение

Цел: съвместно решение

Начин: събиране, изясняване, обмен, оценяване, проверка, решаване, обобщаване.

4. Планиране на действия

Цел: Осигуряване на реализацията, продължение на работата

Начин: Въпроси като:

- Кой ще участва?
- Какво трябва да се контролира?
- Какво се случва с изключените въпроси ?
- Кога е следващата дискусия?

5. Приключване

Цел: Засилване на позитивното впечатление, мотивация

Начин: Признаване на групови и отделни постижения, изтъкване на сходствата

Задачи на ръководството

По време на обсъждането трябва да се съблюдават следните аспекти:

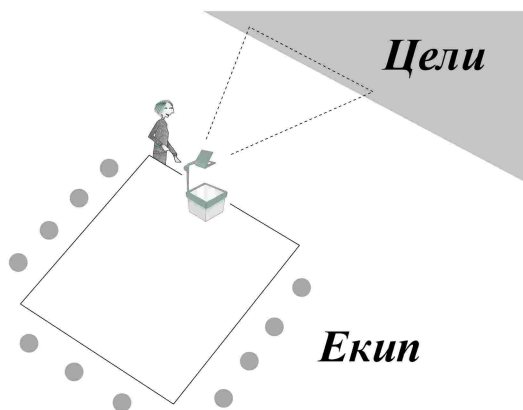
(Задачите могат да се делегират също и на членовете на екипа)

- Откриване и поздравление
- Изясняване на темите
- Уговаряне на целта на дискусията
- Очертаване на рамките на дискусията и дефиниране на времеви график.
- Представяне на проблема , изясняване на предисторията
- Изясняване остротата на проблема
- Поставяне на въпроси
- Въвличане на участници в дискусията в модерирание на заседанието
- Разпределяне на желаещите да вземат думата
- Осигуряване на яснота

- Гарантиране на консенсус и резултатност в рамките на дискусиата
- Изглаждане на противоречията и подновяване на понататъшното им преработване
- Визуализация на постиженията; поставяне на навременни срокове
- Да се акцентира на темата в разговорите
- Взаимовръзките да се установяват и тълкуват
- Водене на списък със стоящите открито въпроси
- Обобщаване
- Оформяне на приключване и предлагане на един предварителен дневен ред за следващото заседание.

Ръководството на екип, което планира и провежда по всички правила дискусиата, следователно има различни задачи преди, по време и след обсъждането. Задачите преди дискусиата бяха представени по-горе.

Началото на обсъждането е от особено значение, тъй като там се постигат предпоставките за по-нататъшния успех. Заедно с разпределение на ролите “Кой какво прави по време на заседанието?” трябва да се изясни много-добре и да се визуализира целта на дискусиата. При следващата стъпка е необходимо да се изясни ходът на дискусиата.



Фиг. 5 - Визуализиране на целите при групови дискусии

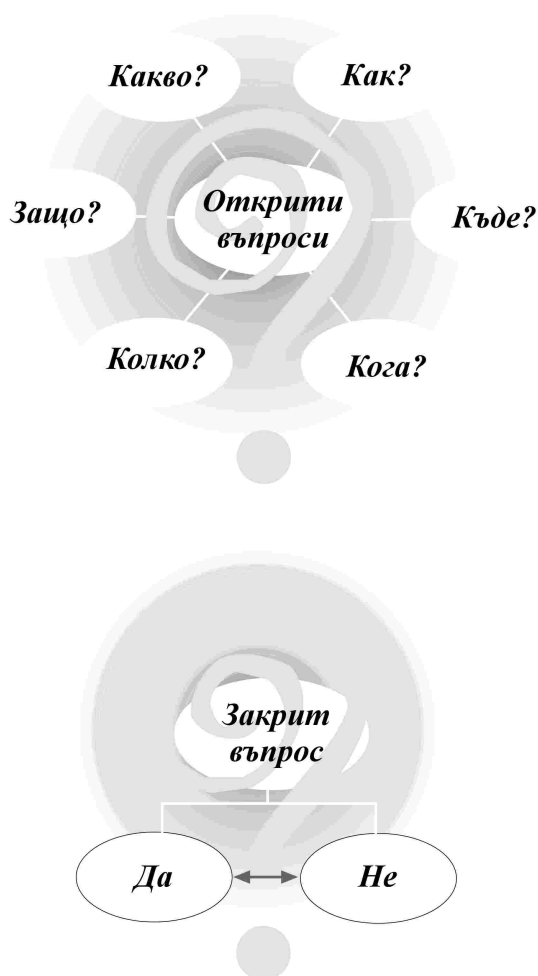
Социална компетентност при водене на дискусии

Едно дискусия се състои или проваля в зависимост от уменията на ръководството. Естественост, дружелюбност, откритост създават предварително базисна позитивна нагласа у участниците. Обедини ли се тази базисна нагласа с методически комуникативни възможности, шансът да се проведе ефективна дискусия е голям.

Ръководството на заседанието би трябвало да:

- Подсилва: например с кимане на глава да потвърди принос на участник
- Интерпретира: “Правилно ли ви разбирам, че имате в предвид следното....”
- Обобщава: “Аз отбелязвам ...”
- Приканва към предложения “Направете предложения за разрешаване на проблема”
- Прекъсва паузите
- Поставя въпроси

Въпросите насочват, те определят климата в екипа и контролират хода на разговора. Въпросите също могат да подпомогнат участниците да вземат участие и да се запознаят с останалите партньори в разговора.



Отворените въпроси насърчават творчеството на отговарящия, не го ограничават и го оставят да събеседва, докато затворените въпроси и сугестивните въпроси, чрез тяхното ограничаващо и насочващо въздействие, не пораждаат позитивна работна атмосфера.

Поведение на участниците в дискусиата

В рамките на дискусиата са налице различни характери, към които трябва да се подхожда по различен начин. В частта относно груповата динамика ще бъдат разгледани ролите в групата; тук се вземат под внимание характеристиките на участващите в дискусиата.

Примери:

- Ръководството на екипа се изказва неточно, на базата на което "всезнаещият" веднага обръща внимание на липсите в речта, без същински да допринесе за съдържанието.
- Ръководителят на екипа е докладвал и се е мотивирал впечатляващо. Постоянният му противник изнася на тази основа демотивиращ корелефат и внася объркване сред участниците в дискусиата. В този момент се намесва търсещият компромиси характер и се опитва да посредничи.

Следователно за ръководителите на обсъждането е важно да знаят, с какви характери и модели на поведение разполагат. Когато добре се познава групата за дискусия, може да се направи предварителна подготовка.

В някои случаи стереотипите са представени като глави на различни животни, като по този начин се използват основни характеристики на съответните животни познати от редица басни.

Характер	Мерки
Търсещият конфликт (куче порода боксер)	Не се подвеждай, запази спокойствие, въведи и останалите в разговора, като не го оставяш само той да говори
Позитивно-настроеният (кон)	Голяма подкрепа в процеса на дискусия, въвличай го по-често
Всезнаещият (жизнерадостната маймуна, може да чете, говори и пише едновременно)	Остави останалите членове на екипа да се занимават с неговите теории
Словоохотливият (жаба)	Прекъсни го тактично, ограничи неговата словоохотливост
Стеснителният (елен)	Поставяй му леки въпроси, засвидетелствай вяра в неговите умения и насърчи самоувереността му
Противопоставящият се (таралеж)	Подходи към него на база достойнство, играй на ръба на неговия опит и познания и се възползвай от това
Дебелокожият (хипопотам)	Попитай го за дейността му и го предизвикай да представи примери от сферата на действие, в която е зает
Преувеличаващият (жираф)	Не го критикувай! По-добре се обърни към него с: “Да, но ...”
Задаващият подвеждащи въпроси (лисица)	Той се опитва да подведе модератора. Задайте неговите въпроси на останалите.

Насърчаване на творческата активност

Творчеството е способността, да се раждат идеи, които в основата си са нови като и на този, който ги е създал, преди това са му били непознати.

Едно от най-важните умения на членовете на екипа е тяхната творческа способност. Тя често се предпоставя като дадена. В реалността тази способност обаче трябва да се събуди и когато е на разположение регулярно да се подхранва.

На екип, на който му предстои проучване и разработка, който има да решава проблеми и трябва да се справя с конфликти, му е необходима творческа активност за изпълнение на поставените задачи.

При това творчеството не се прилага незнайно кога, а незабавно или най-малкото много бързо.

Разработени са методи, за да се събуди творческата активност в отделните членове на екипа. С оглед тяхната ефективност, е необходимо придържане към следните предпоставки:

- Всеки човек има творчески потенциал. Той се използва само в ограничена част, тъй като чрез възпитанието, образованието и средата то често се блокира.
- Творчеството може изключително да се насърчи чрез обучение и изучаване на усъвършенстващи творческия потенциал методи и начини на поведение.
- Най-вече в екипа правилата на играта трябва така да се дефинират, че творческата активност на сътрудниците максимално да се насърчава.
- Насърчаването на творчеството е задача на ръководителите на екипа.

Техники, насърчаващи творчеството

Съществува поредица от техники, които с голям успех се прилагат в предприятия и организации. Всички те са породени от факта, че участниците обменят своите идеи по определени правила и от там са вдъхновени отново да разработват идеи. Представени се няколко техники, насърчаващи творческата активност.

Мозъчна атака/брейнсторминг

Мозъчната атака е сигурно най-познатата от всички техники, насърчаващи творческата активност и тя е изключително ефективна. Техниката е лесно приложима:

- Разяснява се проблемът
- Един участник от екипа записва всички изразени идеи на таблото.
- Всеки, на който му хрумне нещо по темата, го изразява гласно и то се записва.
- Критиката е забранена! И най-отвлечената и изглеждаща комично идея е ценна.
- Всеки има право да каже това, което иска.
- По този начин трябва да се съберат колкото се може повече идеи.
- Всеки има право да подхване идеите на друг и да ги доразвие.
- След около 20 минути фазата на “обстрелване” приключва. След това идеите се сортират и оценяват.

Процесът на мозъчна атака обикновено се разделя на три фази: “обстрелване” с идеи, осмисляне на идеите и оценка на идеите.

1. “Обстрелване” с идеи:

През първата фаза не могат, както бе представено по-горе, да се поставят никакви ограничения или да се отправя критика. Всяка форма на критика или на прибързано оценяване убива продуктивността на идеи. В тази фаза само се продуцира и събира.

2. Осмисляне на идеите:

За да съществува, на базата на вече съществуващите и визуализирани идеи, по-нататъшно развитие – Фаза две – съществуват няколко опорни точки, които могат да бъдат от помощ на участниците в мозъчната атака.

- Различно приложение: Как изразената идея може да се използва по друг начин? Може ли тя да се използва за още нещо ?
- Приспособяване: Кое напомня на изразената идея ? Има ли вече нещо подобно?
- Промяна: Може ли значението, цветът, движението, звученето, мирисът, формата, размерът, функционалността да се преобразят? Може ли да се намалява или увеличава?
- Приложение: Как изразената идея може да се приложи? Може ли да се използва друг материал, процесът да се преустрои?
- Обобщение: Може ли единици, елементи или модули да се комбинират? Може ли функционалността да се групира? Могат ли да се разпознаят връзки?

3. Оценяване на идеите:

В третата фаза под ръководството на ръководителя на екипа или на ръководителя на заседанието се предприема оценка на идеите. В тази фаза вече не се представят нови идеи, затова сега могат да се изразят преценки. Идеите се разграничават и обединяват по много признаци. Кое разделение е най-подходящо, зависи от поставения въпрос.

Първоначално може да се започне със следното разграничение:

1. моментално използвани или оползотворими идеи
2. по-късно оползотворими идеи
3. идеи, които трябва да се преосмислят още един път
4. неизползваеми идеи:

Всъщност не съществуват неизползваеми идеи; единствено съществуват такива, които към момента не могат да доведат до решение на поставения проблем. Идеята със сигурност ще се появи отново по време на друго творческо събиране и ще докаже своята полза.

Морфологичен анализ

Разглежданата тук методика, насърчаваща творческата активност, продуктивността и решаването на проблеми, е методика, базирана на езиковите умения – начина на изказ. Основната идея е: Както говорим, така и мислим.

Затова първоначално се търси път, за изостряне на усета към езика на участниците в екипа, което ще ги постави в положение по възможност най- прецизно и изчерпателно да обмислят проблема. Методиката, подобно на всички добри методики, е учудващо проста; въпреки това е необходимо значително умение и опит, за да може да се прилага успешно.

Протичане на морфологичния анализ:

1. Стъпка:

Възможно най-точно описание или дефиниране на проблема. От там се извлича целесъобразно обобщение на предварително зададения проблем. Тази абстракция е важна крачка за подготовката на идеи.

2. Стъпка:

Точно описание и назоваване на всички условия свързани с рамката и обстоятелства, които повлияват проблема (уточняване на параметри). Най-подходящо е параметрите да бъдат три, тогава идеите могат да се съберат като в кутия.

3. Стъпка:

От всеки параметър сега се прави опит да се изведе по една идея. Всички решения се събират без предразсъдъци и без критика и се прибавят към параметрите.

4. Стъпка:

Същинските решения се установяват чрез комбинацията Параметър-идеи, създадена в стъпка три. Сега следва провеждане на анализ на всички налични опити за решение на основата на избрани определени критерии.

Морфологичният анализ предлага висока сигурност, да се открие решение. Поражда не какво да е решение, а подпомага да се филтрира оптималното. Въпреки това е трудно приложима при комплексни системи

Планиране и осъществяване на продължаващо обучение

Усъвършенстването и квалификацията на сътрудниците днес представлява за предприятията фактор, който повече от продуктивността, икономическата ефективност, повече от способността за съревнование и иновативната сила на предприятието, е от водещо значение. Той влияе непосредствено върху компетентността и възприемането на технически-организационни промени и подобрения.

Екипът се развива, защото неговите участници учат. Когато екипът учи, това никога не е организацията, която учи, това винаги са хората, следователно това са членовете на

екипа, които могат и искат да се учат. Първоначално в екипа хората се учат един от друг чрез практически опит, но усъвършенстването на екипа изисква един планиран учебен процес.

Ученето, квалификацията и усъвършенстването не остават ограничени никога само до екипните членове и сътрудниците; по скоро те са също, за ръководството на предприятието и за ръководителите на екипи, от жизненоважно значение.

- В началото на живота на екипа става въпрос за това, да се активират учебните потенциали в екипа, това означава желанието и способността за учене,
- да се планират и организират учебните процеси,
- да се подобри сътрудничеството в екипа
- да се открият съответните стилове на учене и методи на учене, които са най-подходящи за екипа.

Удовлетворяване на потребностите от учене

Потребността от учене първо трябва да се установи. Различно от професионалното или университетското образование са обучението и усъвършенстването, не са на разположение нито учебни планове, нито каталози. Ръководителят на екип трябва да ги установи или сам, или в екипа. Затова той използва от целесъобразност четири-степенен метод на анализ:

1. Анализ на потребностите
2. Анализ на наличната квалификация
3. Създаване на каталог с мероприятията
4. Установяване на мероприятията като дейности на екипа и контрол на мероприятията

Този анализ е цикличен и постоянно повтарящ се процес. Невинаги в началната фаза от работата на екипа са познати потребностите от учене; много често те биват разкрити едва в хода на работата на екипа като допълнителна нужда от обучение.

Пример: Екип има за задачата да инсталира мрежова информационна система в предприятието. Първоначално се смята, че това може да се осъществи на база на съществуващата вече паролна мрежова система. След това обаче се установява, че новата информационна система съдържа класифицирани данни, които изискват специална регулация на достъпа. Следователно, след като вече първите резултати са на лице, екипът трябва да започне или с цялостни обучение на всички членове или на един, избран от останалите за допълнителните аспекти на сигурността на мрежата.

Анализ на потребностите

При тази стъпка се установява от задачите и от тематичните области, с които се занимава екипа, потребността от знания, умения и специализирано знание. В зависимост от задачата на екипа винаги става въпрос за комплекс от теоретично знание и практически умения, който най-напред е необходимо да се установи в квалификационните мероприятия. Когато в един екип, например, трябва да се уредят конструктурски работи, тогава всички членове на екипа е необходимо да познават наличните стандарти и програми. Твърде възможно е при поръчка за чуждестранен клиент, първо да се изучат тези нормативни системи и системи от стандарти, необходими за получаване на нужните допълнителни знания.

Нуждата от обучение е следователно напълно зависима от задачата на екипа.

Първоначално се прави обзор, най-добре под формата на таблица, от който произлизат всички задачи и произтичащия от тях списък с изисквания.

Актуални задачи	Изисквания

Оттук се разпознават актуалните, следователно неотложно необходимите изисквания. Често при такъв анализ е обозримо, че от настоящите задачи се извличат бъдещи задачи и изисквания; следователно се обхващат тези бъдещи задачи и бъдещи изисквания по същия начин, в една следваща таблица при същата работна операция.

Бъдещи задачи	Потенциални изисквания

Този анализ на потребностите, разбира се, се прави заедно с екипа. Като начин за представяне е подходящо, в зависимост от възможностите използване на флипчарт или компютърен проектор. Таблицата може да се създава на Microsoft Word или на друг Word процесор и по същото време да се прожектира на стената. Много подходяща за подобно обобщаване на данни са Mindmapping Programm или Microsoft Powerpoint , ако се познават.

Анализ на наличните квалификации

Това е задълбочено установяване на състоянието на знанията на членовете на екипа, което разбира се също се провежда в екипа.

При тази стъпка от страна на ръководителя на екипа са нужни възможност за емпатия и изострена чувствителност; защото не всеки може безпроблемно да се справи, когато трябва да представи публично своите знания и умения. При това е необходимо участниците в екипа да представят своите слаби и силни страни и открито да се сблъскат с обратната връзка на колегите си. Ако в отделни случаи се появят проблеми, е нужно, анализът за този засегнат сътрудник да се състои на четири очи. Като цяло в един добър екип всеки член на екипа трябва да притежава способността, открито да може да говори за своята квалификация.

Ръководителят на екип следователно модерират анализа на наличните квалификации и оставя екипа да го проведе.

Отново по целесъобразност се съставя списък, под формата на таблица, в който всеки член на екипа попълва с името си и своите умения и познания. Това например би могло да изглежда по следния начин:

Име	Нужда от квалификация
Иванов	Европейски стандарти
Георгиев	Текстообработка и електронни таблици
Тодоров	Бизнес английски език

При създаването на този обзор, ръководителят и участниците в екипа се ръководят от следните въпроси:

- Кой отговаря на настоящите и бъдещите условия и засега не трябва да получи допълнителна квалификация?

- Кой наистина отговаря на настоящите, но не и на бъдещите условия и затова е нужно да се квалифицира?

- Кой не отговаря на настоящите условия и следва да бъде квалифициран незабавно?

Това изброяване съдържа подготвени приоритизирани мероприятия. Без съмнение последната категория е най-спешна, тъй като тя определя в каква степен екипът е дееспособен или не. Квалификационните потребности на тази категория трябва естествено да се задоволят веднага. Средната категория поставя в перспектива по-късни квалификационни потребности; с тази потребност не е необходима незабавна намеса, а едва след известен период от време, който още сега може да се определи. Първата категория не показва необходимост от квалификация; тук са събрани тези членове на екипа, които “веднага могат да се заловят”.

Възможности за приложение

Когато необходимите мероприятия са уточнени, трябва да се осъществят на практика. Затова съществуват множество възможности

- **Усъвършенстване извън фирмата.** Често предприятията са се кооперирали или имат договори с външни обучаващи институции. В този случай има каталог за курсовете, по който може да се заяви мероприятие за допълнително образование, доколкото е налице необходимия за това бюджет. Усъвършенстването навън е за предпочитане и би трябвало, винаги когато е възможно да се използва. Обучаващите носят със себе си всичките предимства на едно самостоятелно работещо предприятие; те често познават нуждата много точно и обучават професионално. Ръководителите на екипа уточняват учебното съдържание и купуват модули от образователни блокове според индивидуалните нужди.

- **Усъвършенстване в рамките на предприятието.** Понякога в предприятията вече са налице мероприятия за усъвършенстване; в този случай е целесъобразно и изгодно да се участва в тези мероприятия.

- **Учебни партньорства.** Когато в екипа са налице участници, които разполагат с повече от определено знание или със съответна квалификация, те могат да образуват образователно партньорство с целия екип или с тези членове на екипа, които допълнително трябва да се квалифицират.

- **Обучение на работното място.** Понякога, в някои предприятия или в някои организации съществуват учебни планове за квалификационни мероприятия непосредствено на работното място. Те уреждат продължителността, мястото и съдържанието. Ако тази учебна форма може да отговори на квалификационните нужди, тя трябва непременно да се използва.

- **Учене чрез правене.** По-обикновени умения могат да се изучат чрез наблюдение и подражание. Естествено квалифициращият се може да се ангажира, с помощта на образователни източници да се подготви сам.

- **Самостоятелно учене.** Тази форма на усъвършенстване е днес от огромно значение. Никой не може без самостоятелното учене, за да е в крак с непрекъснатия прогрес на необходимите познания.

- **Задочни университети/задочно обучение.** Те предлагат специална форма на самостоятелно учене и в цяла Европа и Америка са от нарастващо значение. В България всеки заинтересован може да се образова допълнително в задочните университети в съответния град; но също така и в университети с регулярно редовно присъствие, предлагащи оферти за усъвършенстване под формата на задочно обучение.

На базата на предходния анализ ръководството на екипа трябва да установи за всеки участник в екипа, който се нуждае от квалификационно мероприятие, кое мероприятие в каква форма ще се проведе. За тази цел първо е необходимо да се състави каталог, за това

кое мероприятие към настоящия момент, извън или в самото предприятие, е на разположение.

Вписване на мероприятията като дейности на екипа и контрол на мероприятията

Не на последно място трябва да се изготви план на дейностите, който поименно да установява, в какво обучение участва всеки. Той може да изглежда така:

Име	Учи самостоятелно ...	е партньор в обучението
Иван	Microsoft Project	
Ани	Задълбочава своите познания посредством самоподготовка по ...	
Георги	Курс за специализиран бизнес английски език	на целия екип по английски език
Петя	Линукс и възможности за приложението му в електронното обучение	

В екипа е от значение, квалифицираните членове на екипа да планират и осъществяват подходящи учебни мероприятия за своите партньори от екипа. По този начин носят отговорност за екипа.

Значение на стиловете на учене

Съществуват минимум три възможности, да се подходи към подобен проблем:

1. Може да се инсталира играта и веднага да се започне да се играе. Всички проблеми ще се разрешават на принципа на опита и грешката. Значението на клавишите, движението на Joysticks , подаването и използването на различните команди както и всичко важно свързано с целта на играта ще се изпробва, докато се научи.

2. Може обаче да се започне с играта и при необходимост да се изчете указанието за обслужване, например, когато не може да се продължи нататък. Тук четенето на помощна литература е на заден план; на преден план е активната игра.

3. Третата възможност се състои в това, първо да се изчете наръчника, след това да се разработят стратегическите указания и едновременно с това в интернет да се търси за тактически типове, и всичко това без нито за секунда да е видяна играта на компютъра.

От тук става ясно, че всеки човек има индивидуален стил и собствени методи, за решаване на учебната задача. Този стил на учене има решаващо влияние върху учебния резултат, поради което персоналният стил на учене би трябвало винаги да се съблюдава.

Стилове на учене

От безкрайно многото вариации на учене, няколко категории са от решаващо значение за успеха на учене в екип.

Стил на учене	Особености
Учение в процеса на практика	Учение в процеса на практическата работа – онагледяване чрез конкретни примери и похвати. Пример: занаятчийско обучение

Абстрактно учене	Учене посредством теоретични постановки, модели и симулации. Пример: университетско обучение
Рефлексивно учене	Учене чрез наблюдение, отражение на действителността и обмисляне, посредством оценка на собствения или опосредствания опит Пример: техники за медитация
Експериментално учене	Учене на база проба-грешка, както и чрез практически или теоретични експерименти

Съвсем естествено е, че тази категоризация е един абстрактен модел. Никой от тези стилове на учене не се наблюдава самостоятелно. В много по-голяма степен при всеки учебен процес, колкото и обикновен да е той, винаги участва комбинация от всички стилове на учене. В процеса на постоянно учене всеки развива своя индивидуален микс от стилове на учене.

За ученето в екип, знанието за различните стилове може да се използва. Обикновено в екипа са налице учебни задачи, които са подходящи за различни стилове на учене. В този случай би трябвало тези задачи естествено да се възложат на тези участници, които предпочитат съответните стилове на учене. Когато екипът решава заедно, кой какво трябва да прави, обикновено всеки сам се ориентира към тези задачи, които отговарят на неговия стил на учене.

Канали на учене

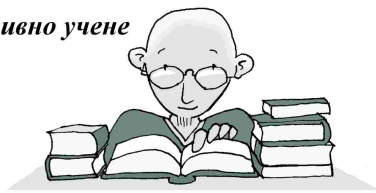
Със стиловете на учене са тясно свързани и каналите на учене. За да се запаметят, информацията, те се възприемат по различни канали.

Слух, зрение, допир, реч, обмисляне и самостоятелно действие са най-значимите от тях. В процеса на учене участват всички сетива. При това важи едно просто правило:

Колкото повече канали участват, толкова по-сигурно и трайно ще се обработи информацията и ще се запамети.

Пасивното учене, значи слушане, преподаване фронтално, изнасяне на доклади и т.н. и има съществено по-ниска степен на повлияване от активното учене. Активно учене означава при това да правиш сам, да действаш сам, да говориш сам, да представяш сам, да участваш и т.н.

Пасивно учене



Активно учене



Човек запомня от това , което учи, около:
-10%, когато се възприема единствено, четейки

- 20%, когато се възприема единствено, слушайки
- 30%, когато се възприема, гледайки
(Картини, подвижни анимации)
- 50%, когато гледа и слуша
- 80%, когато говори сам
- 90%, когато изпълнява сам



Съществуват форми на учене, които съблюдават това и с помощта на съвременните технологии са реално приложими. Такива форми на учене са например:

- Практически казуси:

Едно събитие или конфликт се представя с данните и фактите, които са от значение, за да се разясни ситуацията. Те трябва да произлизат по възможност от собственото предприятие или екип, за да се увеличи релевантността и да се увеличи интереса към този случай. Анализира се в малки групи от шест до осем участника и се намира подходящо решение.

Работата в група прави възможен един допълнителен учебен процес, тренирането на способността за сътрудничество, както и опит от организационно и персонално обслужване, при успешно изпълнение на екипа. При голямо количество информация, възниква като възлова точка за успеха на обучение, систематизирането и оценяване на данни, които са от определящо значение за решението. Този метод може много добре да се подпомогне чрез визуализация, видео –поредици, аудиофилми като симулирани или истински телефонни разговори и откъси от заседания.

- Ролева игра:

В ролевата игра участниците в семинар се учат систематично да анализират процесите на вземане на решение при разиграване на събития и конфликтни случаи. Участниците се запознават със своите роли, но отчасти играят и свободно.

- Симулация:

За изучаване на технически или занаятчийски процеси, например, изучаване на условията на компютърни програми, особено подходящи са симулациите. С днешните технически възможности на една компютърна мрежа почти всяка задача може да се симулира и да се реши в симулацията от този, който я тренира.

Симулациите доставят удоволствие и довеждат до висок учебен успех, защото са свързани с много канали за учене. По принцип симулацията може да се превърне в комплексна по

всякакъв начин. Ограниченията идват само от възможностите на техническото оборудване. Когато се наеме за задачата обучаваща институция, почти всичко може да се симулира, защото тази фирма има на разположение повече знания и оборудване в тази област.

Определяне на собствения стил на учене

За да се насърчава учебният успех, следователно трябва всеки член на екипа да открие своя индивидуален стил на учене. За да го откриете си поставете следните въпроси: Тези въпроси, които с най-голямо желание потвърждавате, показват вашия предпочитан стил на учене. В практиката съществува най-често комбинацията от различни стилове.

Поведение при учене	Стил на учене
Предпочитам да подхождам практически, да прилагам на практика идеи, да апробирам модели и да вземам активно участие	Практическо учене
Допада ми да експериментирам на база на проба – грешка, както и да тествам приложимостта на различни идеи	Експериментално учене
Доставя ми удоволствие да наблюдавам, проявявам активност по отношение на наблюденията и оценявам досегашния опит	Рефлексивно учене
Отдава ми се да разкривам абстрактни правила, да извеждам взаимовръзки, да прецизирам понятийно фирмените процеси	Абстрактно учене

Приложение на резултатите

Ръководството предоставя възможност на членовете на екипа да анализират своите обичайни индивидуални стилове и тогава представя стиловете на учене на табло един до друг. По този начин се получава бързо една представа за преобладаващия стил, съответно комбинация от стилове на учене в екипа. Ако екипът е съставен хомогенно, се открива много бързо предпочитаният метод за учене. Например, един преди всичко практически ориентиран екип ще предпочита да прилага повече практически обучаващи и учебни методи. Разисквайте с екипа с помощта на учебния план, кои методи да се предпочетат, за да се съблюдава представителният за екипа стил на учене.

Провеждане на обучение на екипа

В ежедневната работа на екипа често се разрешават конкретни проблеми и конфликти. Може да се направи опит, конфликтите предварително да се избегнат чрез методите на обучение на екипа. При това се преработват под ръководство на обучаващ богати на конфликти ситуации и отделни процеси на груповата динамика. Този тренинг може да съпровожда постоянно екипа. Темите и методите на обучението на екипа могат например като точка от дневния ред регулярно да се появяват или в извън регулярните занятия на екипа да се обучават на неколкодневен работен семинар.

Обучението на екипа служи за това, да се определи собственото място и да се повлияе развитието на екипа.

Упражненията и методите на тренинга на екипа се предлагат като конструкторска система, от която човек взема, това което му трябва. Треньорът на екипа избира упражнение, което отговаря на конкретната ситуация или на актуално възникналия проблем и го провежда заедно с екипа. Обучаващият може да е външен или вътрешен, или да е ръководството на екипа.