6

КАК РАБОТИ ЕКИПЪТ

Прилагане на идеите на практика

Ключови теми, които се обсъждат в тази глава

- *Как да разберете дали хората ви си сътрудничат и обменят информация*
- *Как да разсейвате конфликта между отделен човек и екипа*
- *Определяйте постижими и междинни цели (крайъгълни камъни), когато задавате темпото на работа и мотивирате хората*
- *Значение на ръководенето на екипа и как да го подпомогнете*
- *Оценяване на изпълнението на работата – на екипа и неговите членове*

След като екипът е вече пуснат в ход и членовете му са се захванали с работата, той трябва да започне да действа наистина като екип, при това ефективно. Членовете естествено ще развият модели на сътрудничество и взаимодействие, но за съжаление те може да не са онова, което вие очаквате или желаете. В зависимост от участниците в тях екипните модели могат да са много продуктивни или, напротив, да са непродуктивни и разединяващи. От лидера и членовете зависи да следят отблизо тези модели и да се намесват, когато е необходимо, за да се уверят, че хората работят заедно продуктивно и че методите на сътрудничество и взаимодействие ще ги доближават към целите им и ще им позволят да спазват графика.

В тази глава изследваме ключови аспекти от работата на екипа и възможностите за нейното подобряване.

Наблюдаване на екипните процеси

На някакъв етап – преди или малко след обяд – всички задачи пред екипа ще са вече идентифицирани и разпределени между подходящите членове, а графикът за изпълнението им – изготвен. Тази пряка работа по планирането, разпределянето и съставянето на графика изисква развити умения за анализ. Тя привлича хора с организационни способности и умения за решаване на проблеми. Представянето на всички задачи в PERT или Gantt диаграма позволява нещата да изглеждат логични... и дори лесни. За съжаление в тези схеми липсва нещо – *екипните процеси*. Процесите обаче по принцип са най-важните фактори в екипната работа. Те са лепилото, което слепва всичко и му пречи да се разпадне.

Екипните процеси могат да се дефинират като сътрудничество и размяна на информация между членовете и лидерите. Те могат да са или ефективни, или дисфункционални. Ефективното сътрудничество и обмяна на информация извеждат екипа на пътя, водещ към постигането на целите. Ако те са дисфункционални, дори отделните членове да постигнат отлични резултати, малко вероятно е те да са решаващи за общите резултати на екипа,

очаквани от поръчителя и организацията. Ако сте лидер на екип, обръщайте голямо внимание на екипните процеси. Трябва да определите дали те работят добре или лошо. Ако функционират зле, трябва да откриете причината за проблема и да я атакувате с подходящите техники за интервенция.

Сътрудничество

Гледали ли сте някога баскетболен мач, в който един играч стреля почти всеки път, когато хване топката? Останалите от отбора подават топката всеки път, когато са в лоша позиция или са пазени от противниковия отбор. Нашият алчен човек обаче никога не пуска топката, дори когато друг член на отбора е в по-добра позиция и е по-близо до коша. Това илюстрира един тип поведение на несътрудничество, за което трябва да внимавате в екипа си. По-конкретно, проверявайте, за да видите дали членовете си поделят работата, докато се придвижват към целта, или един човек се опитва да върши всичко. Дори ако „примадоната на екипа“ е с отлични постижения, неговото/нейното поведение ще обезсърчи другите и ще забави общия напредък. Освен това следете за член, включително лидера на екипа, който:

- изглежда, си приписва по-големи заслуги за постиженията на екипа, отколкото заслужава;
- винаги се „натиска“ да получи по-голям дял от ресурсите на екипа или
- е потаен или не желае да обменя информация.

Такива варианти на поведение подкопават ангажираността на останалите и сплотеността на екипа и всеки носи отговорността да ги промени. Ще разпознаете пълноценното сътрудничество, когато членовете на екипа правят следното:

- Поставят интересите на екипа над своите.
- Преотстъпват част от бюджета, лабораторното си време или други ресурси на колеги в екипа, които могат да ги използват по-ефективно.

КАК ДА НАПРАВИТЕ КОНФЛИКТА ЗДРАВОСЛОВЕН

Умните мениджъри знаят, че конфликтът по някои въпроси е естествен и дори необходим. Екипи, в които хората взаимно предизвикват и оспорват мисленето си, в крайна сметка разбират по-ясно какъв избор трябва да направят, създават по-богат спектър от възможности и вземат по-добри решения. Предизвикателството е в това конфликтът да бъде конструктивен – да не дегенерира до нивото на междуличностни разпри.

Въз основа на изследванията си върху взаимодействието между конфликт, политика и скорост на вземане на решения в екипите Катлийн Айзенхард, Джийн Кауаджи и Л. Дж. Буржоа III са извели шест типа тактика, използвани от успешните управленски екипи:

1. Те работят с повече, а не с по-малко информация.
2. Разработват множество алтернативи, за да разширят дебата.
3. Обединяват се около цели.
4. Полагат усилия да въведат хумора като начин на общуване на работното място.
5. Поддържат балансирана корпоративна властова структура.
6. Разрешават въпросите, без да търсят консенсус с цената на всичко.

Тактики 1 и 2 карат хората да се фокусират върху въпросите, а не върху личностите. Тактики 3 и 4 поставят решенията в рамката на сътрудничеството, насочено към постигането на най-добрите възможни решения за организацията. И накрая, тактики 5 и 6 създават чувство на справедливост и равенство в процеса. Ако по време на конфликтите хората нямат това чувство за справедливост, няма да приемат решенията като легитимни.

Източник: Адаптирано с разрешение от Kathleen M. Eisendardt, Jean L. Kahwajy, & L. J. Bourgeois III, „How Management Teams Can Have a Good Fight," Harvard Business Review, July–August 1997, pp. 77-85.

- Демонстрират готовност да споделят похвалите за успеха.
- Отделят допълнителни часове за работа в проектите на екипа.
- Справят се с различията и сами си правят графиците.
- Не позволяват несъгласията да се превърнат в лични разпри.

Последният пункт заслужава специално внимание, защото личната враждебност е основен саботьор в екипа. Според експерта Джефри Ползър конфликтът във взаимоотношенията отвлича хората от работата им и подяжда тяхната ангажираност към екипа и неговите цели. „Някои екипи не могат да проведат и една среща без гневен изблик, открита критика и наранени чувства – пише той[1]. – Когато това стане, членовете на екипа могат да се отдръпнат от дебатите, опитвайки се да запазят взаимоотношенията си, като избягват конфронтацията."

Ако наблюдавате този тип конфликт на взаимоотношенията, предприемете действия, за да го прекратите. Направете необходимото, за да съберете враждуващите страни, да изследвате конфликта по обективен начин и да потърсите разрешение. Ако едната или и двете страни са твърде упорити или праволинейни, за да намерят решение, помислете дали да не изключите тези хора от екипа.

Разсейване на конфликт между екипа и негов член

В някои случаи поведението на един член причинява трудности на екипа или един от неговите членове. Такова поведение може да приеме много форми. Да разгледаме следните хипотетични примери[2]:

- Джейсън не харесва Ърнестин като човек заради някаква случка отпреди да се включат екипа. Той демонстрира неп-

[1] Jeffrey T. Polzer, „Leading Teams," Class note N9-403-094 (Boston: Harvard Business School, 2002), 15.

[2] Тази част е адаптирана от *Harvard ManageMentor*® върху ръководството на екипи.

риязънта си, като не се съгласява с нито едно предложение, което Ърнестин прави на срещите. Непрекъснатото противопоставяне на Джейсън е накарало Ърнестин да стане попасивна на срещите, на които вече взема думата много рядко.

- Джон е мениджър в компанията от много по-дълго време в сравнение с Харолд – формалният лидер на екипа. Освен това той е по-високо в йерархията от Харолд, макар че двамата работят в различни отдели. Преднамерено или по навик, Джон действа така, като че ли той е шефът. Агресивен в поведението си, той поема контрола върху срещите на екипа, като настоява за промени в дневния ред и доминира в разговорите. Джон дори е започнал да седи начело на масата. Друг път привиква отделни членове на екипа, за да ги инструктира как би искал да изпълняват задачите си.
- Синтия гори от нетърпение да се присъедини към екип по преместване на офиса. Причината за това се крие в силната ѝ заинтересованост нейният отдел за подпомагане на продажбите да получи по-голямо пространство, тъй като в момента е натъпкан в лабиринт от отдалечени и несвързани стаи. Планът на компанията да се премести в нова административна сграда създава възможност тази ситуация да се поправи. За съжаление Синтия не действа като екипен играч. Вместо това тя използва членството си, за да лобира за интересите на отдела си. Наскоро е влязла в конфликт с другите членове на екипа, като е отишла при главния изпълнителен директор на компанията, за да се оплаче, че екипът не ѝ дава онова, от което се нуждае.

Всеки от тези хора е в конфликт с екипа си и този конфликт несъмнено въздейства отрицателно върху работата. Всеки от тях трябва да се разреши... при това колкото по-бързо, толкова по-добре.

Има два различни подхода към справянето с предизвикващи конфликти лица: чрез открита екипна дискусия и чрез частни канали. При първия подход всеки член може да коментира всеки друг член по отношение на поведението, което харесва или което

създава проблеми, как всеки може да се държи по различен начин и какво трябва да даде всеки член на екипа, за да има успех. След това членовете се ангажират да променят поведението си в резултат от тази обратна връзка. Този подход отнема време, изисква значително доверие в групата и уменията на фасилитатор, за да работи ефективно.

При частния подход фасилитатор или член на екипа, чиято роля е да помогне да се поддържат взаимоотношенията в екипа, се среща насаме с човека, създаващ проблеми. На тази среща фасилитаторът:

- описва конкретното проблематично поведение;
- формулира влиянието на подобно поведение;
- предлага конкретно алтернативно поведение и
- описва последствията, ако проблематичното поведение продължи.

И при двата подхода е полезно да се определи време за преглед на напредъка и за подкрепа на опитите на човека да промени поведението си.

Обмяна на информация

Един от най-големите и най-често срещани провали в организационния живот е свързан с липсата на обмен на информация. Някой знае нещо, което би могло да помогне на колега, но не мисли да го сподели. Отдел има в базата си данни информация, която – ако се свърже с данни на друг отдел – ще доведе до истинско откровение. Въпреки това било поради небрежност, било заради наличието на отделни информационни системи или просто заради желание за контролиране на информацията данните не се обменят. Вместо това се пазят в отделни звена на компанията и невинаги стигат до хората, които биха могли да ги използват. В други случаи информация преднамерено се задържа от отдели, които са враждебно настроени към целите на екипа или разглеждат данните като частна собственост и източник на организационна власт.

Докато държите под око екипните процеси, обръщайте внимание както на качеството, така и на количеството обменяна информация. Задавайте си тези въпроси:

- Членовете на екипите с готовност ли предоставят необходимата информация един на друг?
- Нещо задържа ли се?
- Получаваната информация валидна и навременна ли е?
- Какво ще кажете за другите отдели в организацията – те осигуряват ли информацията, от която екипът се нуждае, за да върши работата си?

Отрицателният отговор на някой от тези въпроси трябва да предизвика действия от страна на екипа и неговия лидер.

Един хроничен проблем при обмяната на информация в организацията – който засяга екипните проекти – е *силозът на данни.* Това се отнася до практиката да се поддържат отделни бази данни в различните функционални области на организацията. Така например отделът по маркетинг и продажби може да има база данни с клиенти, до която нямат достъп производственият или логистичният отдел. Екипите по проекти по същия начин ще са неспособни да се възползват от информацията, съдържаща се в тази база данни. Силозните бази данни често са наследство от поранна епоха на информационната технология. Ако съществуват във вашата компания, екипът трябва да открие начини да си осигури достъп до информацията, от която се нуждае, може би като набере членове от тези отдели, които пазят съществена информация. Реформирането на IT системата на компанията не е нещо, с което можете или трябва да се справяте, освен ако не е в сферата на устава на екипа.

Стъпка по стъпка

Чували ли сте въпроса: „Как се яде слон?“. Той често се използва, за да провокира мислене за планирането на мащабни за-

дачи. Първоначално перспективата да се изяде цял слон е смазваща. Изглежда невъзможно. Умният отговор на този въпрос е: „Първо го нарежете на хапки“. По същия начин разделянето на огромна задача на малки, управляеми части дава на хората надежда, че могат да се справят, ако имат достатъчно време и ресурси.

Вече изследвахме въпроса за декомпозирането на целите на екипа на базисни задачи и разпределянето и разполагането им във времето. Така големите и трудни задачи стават управляеми и този процес е част от планирането на работата, което би трябвало да се направи на най-ранния етап от екипната работа. Все още обаче не сме обсъждали как екипът може да използва тези части от работата, за да поддържа мотивацията си на операционния етап.

Ако сте лидер на екип, използвайте завършването на различните задачи, планирани в PERT или Gantt диаграмата като крайъгълни камъни. Тези „хапки“ от проекта в повечето случаи ще отнемат по-малко от месец, за да бъдат завършени. (Вж. таблица 6-1 за прототип на Gantt диаграмата.) За да поддържате мотивацията на хората, успокойте притесненията им от мащабността на проекта и ги накарайте да се фокусират върху най-непосредствените крайъгълни камъни. След това открийте начини да отпразнувате края на тези основни етапи. Това ще помогне на хората да се почувстват добре от постигнатото и ще ги зареди с енергия, за да атакуват следващото предизвикателство. Ето само няколко предложения за тези „празненства“:

- доставен от кетърингова фирма обяд в „бойната зала“ на екипа, платен, разбира се, от поръчителя на екипа;
- пикник и игра с топка в местния парк;
- парти в дома на лидера на екипа.

Колкото по-голямо е постижението, толкова по-пищно трябва да е неговото ознаменуване.