

В търсене на Баланс: Ефективност на екипа

От Том Нуунан

Едно от основните предизвикателства, с които съвременните организации, вкл. училищата, трябва да се справят, е намирането на подходящи хора за подходящата позиция. Д-р. Мередит Белбин, част от Институтът за индустриални проучвания към университета в Кеймбридж, провежда обширно изследване, чрез което достига до механизъм, който помага на организации да намерят точния човек за точната позиция. Изследването очертава 9 различни роли, които са ключови за екипния успех. Екип, в който присъстват и деветте роли, без ролите да са разпределени между твърде малко хора, най-вероятно е високоефективен.

Системата, която Белбин открива чрез изследователската си дейност, е предмет на тази статия. Деветте роли, за които става въпрос, са: **визионерът, координаторът, търсещият възможности, мониторинг-специалистът, внедрителят, отборният играч, довършителят, специалистът и мотиваторът.**

Животът днес не е като преди - новите ценности, технологии, семейство, канали за комуникация - всичко това се променя, а резултатът е напълно различна среда за работа и обучение. Както се казва, промяната е единствената непроменлива.

В допълнение, все по-конкурентната среда налага доставчиците на услуги, вкл. училищата, които доставят образователна услуга, да бъдат по-гъвкави, и да предлагат по-качествена услуга. Тези учреждения, които съумеят успешно да се адаптират към промяната, ще оцелеят.

Очевидно е, че старите порядки нямат място в света на промяната и не са в състояние да удовлетворят образователните нужди в бъдеще. Много хора са убедени, че за просперираща организация са необходими високо-квалифицирани кадри, които да умеят да работят в екип.

Ролите в екипа: предпоставка за максимизиране на ефективността

Разликата между функционални и екипни роли.

Д-р. Белбин изучава поведението на различни екипи повече от 20 години. Неговото изследване успява да открие система, която идентифицира различните роли, които се проявяват в даден екип и как те оптимизират работата в екипа. Белбин открива, че всеки член на екипа има двойна роля: функционална и екипна. Функционалната роля има добавена стойност в екипа с някаква специфична експертиза (например инженерство, счетоводство, маркетинг, пр.). Екипната роля, обаче, е по-трудно разпознаваема, но в същото време е също толкова важна за представянето на екипа. Наистина, способността на хората от екипа да изпълняват своята екипна роля може да донесе успех на работа или, съответно - провал.

Идеята за екипните роли може да се забележи в поведението на членовете на екипа на всекидневна база. Някои членове, например, редовно допринасят с нови идеи в дискусиите, други обикновено лобират за вземане на точно определено решение, трети проявяват скептицизъм относно изпробването на нови методи. Тези естествени тенденции в поведението на участниците неминуемо оказват влияние върху работата на екипа. Именно тези особености на характера определят каква екипна роля възприема всеки един от участниците.

Деветте екипни роли

В рамките на 7 години д-р Белбин изучава поведението на над 120 различни екипа по време на симулации. Така той успява да събере огромен набор от информация за функционирането на екипите, което включва и приноса на всеки един член за реализирането на целите.

Благодарение на детайлните наблюдения, Белбин успява да направи много изводи за екипните роли в даден екип. С времето става ясно, че на всеки участник му приляга определена роля, която той непринудено изпълнява. Разбира се, има и роли, които не се отдават така лесно на всеки.

Първоначално Белбин открива осем основни роли, а след това прибавя и девета. Всяка от ролите е важна за екипния успех.

По всяка вероятност всеки един от участниците в екипа в даден момент се е сблъсквал с всяка една от ролите. Но това не означава, че той е добър във всяка от ролите. Важното е участникът да изпълнява ролята, чрез която може най-много да допринесе за стабилната и ефективна работа на екипа.

Допустими слабости

Въпреки че всяка екипна роля допринася с нещо за екипната работа, тя също така има и „допустими слабости“ (понятие, използвано от д-р Белбин). Например, визионерът е добър в това да генерира идеи, но в повечето случаи проявява склонност към несъобразяване на подробностите. Опитът да се превъзмогне някоя от допустимите слабости може да доведе до това съответната роля да изгуби силните си черти. Следователно, членовете на екипа трябва да бъдат насърчавани да толерират своите слабости и да поставят основен акцент на силните страни на всяка роля.

Работата на екипите за постигане на висока производителност

Добро екипно представяне обикновено се случва в две направления. В кризисна ситуация, екипът успява да постигне добро представяне като съобрази конкретната обстановка: дали става въпрос за екип от лекари, спасяващи животи в спешното отделение или пожарникари, потушаващи пожари всеки ден, става въпрос за резултат, постигнат в кратък период от време - периодът на кризисната ситуация.

Вторият начин, по който екипът може да постига добро екипно представяне, е като овладее етапите на екипно развитие. Въпреки че малко екипи съзнателно следят този процес на развитие, има някои общи характеристики при доброто представяне в дългосрочен план. Например, в добрите екипи съществува т. нар. „химия“ между участниците, те допринасят за екипното развитие със своите силни страни и комуникацията помежду си. Именно комуникацията е в основата на успешното разпределение на ролите.

Балансираното разпределение в рамките на екипа увеличава индивидуалната ефективност на всеки един от членовете и намалява възможността за конфликти между участниците в екипната работа. Доброто ролево разпределение значително повишава адаптивността и възможността да се реагира адекватно в непредвидени ситуации.

Прилагането на теорията за екипните роли

Наблюдението на ролите на екипно ниво помага на участниците да разпознаят и проявят признателност към различните приноси на останалите членове на екипа. Когато участниците споделят кои са техните най-удобни и най-непредпочитани роли, има възможност да се види дали в екипа е налице дисбаланс на ролите както и пропуски по отношение на някоя от тях.

Процесът на разпознаване, изучаване и прилагане на екипните роли носи доста предимства:

- Участниците получават задачи спрямо ролята, в която се справят най- добре.
- Лидерът на екипа може да стимулира участниците да развиват второстепенни роли. По този начин те се надграждат не само на индивидуално ниво, но и допринасят за по-голямата гъвкавост на екипа.
- Новопостъпили членове на екипа може първоначално да приемат такава роля, която да балансира екипа и така да се съхрани естественото разпределение на ролите.

Никой не е в състояние да приеме всички роли наведнъж. За това е нужно организацията да създаде ефективен микс от хора, които да направят работата по- ефективна.

Позитивите от теорията за екипни роли

Работата ми е да консултирам екипи. Като консултант, съм скептичен към твърдения, според които определен продукт, определена система, определен мениджърски подход може да удовлетвори нуждите на различни клиенти. На конференцията на Белбин в Кеймбридж, обаче, се убедих, че Белбиновата система за измерване на екипен принос може наистина положително да се отнесе към по- горните твърдения. Организациите трябва да развиват кадрите си така, че те да постигат висока добавена стойност на продукта, който предлагат, а ако следват моделът на Белбин, то те са с една стъпка по- близо до успеха.

В конференцията взеха участие различни специалисти: психолози, консултанти, анализатори. Те представиха презентации върху ползите от употребата на системата на Белбин. Моят личен опит с компании от най- широк калибър като Моторола, Пулт Хоум и други, напълно потвърждава твърденията, които се появиха в хода на презентациите. По-долу съм приложил част от ползите от използването на белбиновата система, споделени от презентаторите.

- С използването на природно-заложените роли на служителите, компаниите по- лесно изпълняват заложените цели.
- По лесно се идентифицират зони, в които може да възникнат конфликти в рамките на екипа.
- Въвеждането на т.нар. „рамка“ може да подпомогне безопасното обсъждане на чувствителни теми от членове на екипа.
- По-лесно се диференцират задачите между участниците в екипа.
- Създава се контекст, в който участниците могат свободно да споделят опасенията и очакванията си един към друг.
- Лидерът не трябва да върши цялата работа, а да бъде ментор, да катализира процеса на развитие.
- По-лесно се вземат решения от силно мотивирани хора. Мотивацията идва най- вече от изпълнението на ролята, в която участниците се чувстват най- силни.
- Участниците разбират по-добре как собствените им приноси облагодетелстват екипните начинания.
- Участниците по-добре разбират кои са стресиращите фактори и как те влияят върху продуктивността на екипа
- Участниците по-добре разбират кога е нужна промяна и дали самите те са готови да я посрещнат.
- По-лесно се провежда обсъждане за културните норми и очакванията в организацията.
- По-лесно се обсъжда дизайнът за бъдещи бизнес операции.
- По-лесно се определя дали определени кандидати са подходящи за други роли или задължения.

Заклучение

По настоящем наблюденията на др. Белбин са възприети като основа на различни системи за управление на човешки ресурси. Горещо препоръчвам участниците да осмислят този модел, защото той в действителност предлага ефективно управление на организациите и посрещане на предизвикателствата на XXI век.