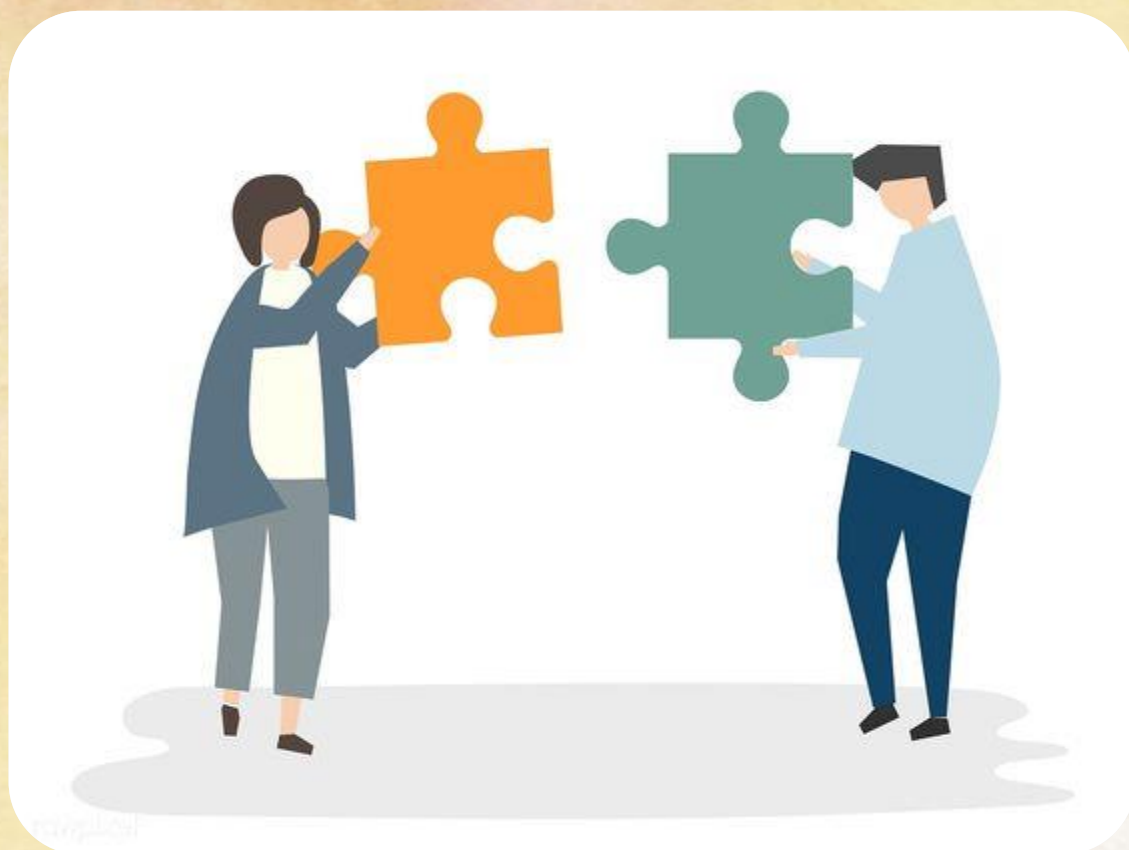


КУРС

УМЕНИЯ ЗА РАБОТА В ЕКИП



Въведение

В периода февруари – март 2021 г., екипът на **Център за трудова мобилност**, към Сдружение Добруджанско аграрно и бизнес училище, създаден в рамките на проект „Интегрирани решения за заетост в кулинарните изкуства и ресторантьорския сектор за квалифициран и приобщаващ българо-румънски трансграничен регион” (**ICARUS**), eMS код: ROBG-192, изпълняван по Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния - България 2014-2020, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски фонд за регионално развитие, **инициира и проведе интервюта** с над 50 респондента, представители на бизнеса, неправителствения сектор и браншови организации в сферата на туризма и ресторантьорството с опит и интерес в наемането на трансгранични работници.

Въпросниците бяха проведени чрез он лайн анкетиране и дистанционни индивидуални интервюта.

Целта на проучването бе да бъдат установени ключовите личностни умения, които са необходими на търсещите работа в трансграничния регион /Румъния – България/ за по лесна и успешна реализация на пазара на труда.

След обработка и обобщаване на резултатите от проведеното проучване бяха идентифицирани шест ключови личностни умения, необходими за трудова реализация в трансграничния регион.

- Комуникационни умения
- Лидерски умения
- Умения за справяне с конфликти
- Предприемачески умения
- Умения за работа в екип
- Межкултурни умения

Екипът на **Центъра за трудова мобилност** към Сдружение ДАБУ, разработи шест кратки обучителни курса, на база изведените ключови личностни умения, необходими за професионалната реализация на търсещите работа в туристически сектор в трансграничния регион. Всеки курс съдържа теоретична част и въпроси за самостоятелната работа, казуси и тестове.

До края на 2021 година, предстои да бъде направен превод на английски и на румънски език на всички разработени курсове.

Настоящият кратък курс разглежда уменията за работа в екип като един от най-важните подходи за съвременните организации. Голяма част от тях не само разглеждат, но и прилагат екипния подход като ключова организационна стратегия.

В този смисъл понятието “екип” се разбира като социална общност, в която служителите в една организация са обединени на основата на общи цели и ценности.

Когато изучим тази тема, ние.....:

- **Ще познаваме основните проблеми, свързани с поведението на хората в организацията**
- **Ще знаем различни определения за групите и ще можем да изброим ключови групови явления и процеси**
- **Ще имаме идеи за това по какъв начин групата въздейства върху своите членове**
- **Ще можем да дискутираме въпроса за организацията като стимулатор и ограничител на индивидуалната активност**
- **Ще имаме представа за основните стъпки при изграждането на ефективните работни екипи**
- **Ще разполагаме с набор от индикатори за идентифициране ефективността на работния екип**

I. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ

При обсъждане на темата „Човекът в организацията“ се разглеждат различни въпроси:

- Една от гледните точки към темата е *идентифицирането на индивидуалните и груповите усещания за организационната реалност*, изборът и мотивирането на определен тип поведение. Възприемането на организационната реалност е производна от множество „променливи“ – организационния статус и изпълняваните организационни роли; разпределението на властта в организацията; характера на взаимоотношенията с висшестоящите, равните и по-ниските по ранг; начина на протичане на груповите процеси. За възприемането на организационната реалност са особено важни господстващите в организацията ценностни ориентации и регулатори (култура). Важни са индивидуалните различия и опит (Димитров, 1992);

- Друга отправна позиция е свързана с *труда в неговите многобройни измерения*. В този контекст се изследват значението (смисъла) на труда за работника, трудовата етика, типовете индивидуални подходи към работата, проектирането на длъжността, различните форми на организация на съвместната дейност и др. (Канев, 2012);
- Самостоятелен интерес представлява *мотивацията и процесът на мотивиране* като фактори на ефективното управление. Тук вниманието е насочено към факторите, които стимулират (задържат) организационната активност, възможностите за тяхното операционализиране в ефективни ръководни и управленски техники;
- Темата за *човека в организацията* се интерпретира и през призмата на *работата в група*. Основните въпроси на това направление са: какво представляват групите; кои са основните групови явления; защо групите са важни за отделния човек; по какъв начин групата влияе върху индивидуалното представяне на индивида; как отделните индивиди влияят върху груповото поведение и резултатите на организацията? (Cowling, Stanworth, Bennett, Curran, Lyons, 1989);
- При разглеждането на организационно-поведенските аспекти на отношението организация-личност, се изследва *конформизма и агресивността, ограничителните организационни въздействия върху личността, активизацията, оценката и участието в управлението и други променливи* (Паунов, 1997);
- *Хората в организацията* могат да бъдат обект на изследване и от позициите на *управлението на човешките ресурси и/или по-конкретните управленски функции*, свързани с: набиране и подбор на персонал; неговото адаптиране, обучение и развитие; насочване и планиране на кариерата; оценяване, мотивиране и т. н. (Армстронг, 1993);
- Доколкото организационната ефективност се свързва с умножаващия системен ефект¹, а той, от своя страна – с ефективната работа в екип, изследваната тематика може да се пречупи през призмата на *изграждането и функционирането на ефективни работни екипи*. (Димитров, 1992).

Предвид задачите на този учебник, тук ще се спрем на три групи проблеми:

- **Човекът в групата**
- **Организацията като ограничител и стимулатор на индивидуалната активност**
- **Изграждането на ефективни работни екипи.**

¹ По дефиниция резултатът от груповата работа не е проста сума от резултатите на индивидуалните усилия.

ЧОВЕКЪТ В ГРУПАТА

Всеки от нас участва в множество различни групи. В част от случаите участието ни в тях е наложено обективно (никой не ни е питал искаме или не да се родим точно в това семейство, да имаме точно тези роднини...). В други случаи ние съзнателно избираме към кои групи да се присъединим (например, много организации ни предлагат работа – ние избираме; имаме различни възможности да колекционираме, но ние избираме и общуваме с членовете на клуба по филателия).

Животът ни – трудова и обществена дейност, бит, свободно време и пр., преминава в групите. В тях и чрез тях ние преследваме личните си цели и интереси, радваме се и скърбим, получаваме (или не получаваме) това, което ни е нужно (уважение, оценка, признание).

Човекът в организацията реално действа в състава на различни групи – отдел, бригада, секция, направление... Той е част от неформалните групови образowania (отбора по футбол, посетителите на ресторант „Планета“, членовете на групата във Facebook). Групите във висока степен определят поведението на индивида, поради което изучаването им представлява несъмнен интерес.

Какво представляват групите? – Ако конкретизираме въпроса с оглед на малките (контактни) общности, групата може да бъде определена като:

- Множество от хора, които взаимодействат в определен контекст за постигане на общи цели;
- „Органично единство, измененията в една част на което се отразяват, изменят всяка друга“ (К. Левин - цит. по Джонев, 1996, т. 3; 43);
- „Сбор от индивиди, които имат обща съдба в няколко различни случая, които са подобни в един или повече аспекта и които са в близост“ (Камбъл - цит. по Джонев, 1996, т. 3; 45);
- „Групата може да се дефинира като двама или повече души, ангажирани в социално взаимодействие за постигането на някаква цел“ (Ригио, 2006);
- „Общност от взаимодействащи си хора, обединени от обща социална дейност, които общуват непосредствено помежду си на базата на съответни емоционални отношения, групови норми, групови процеси“. (Джонев, 1996, т. 3; 49);
- „... всяко обединение от хора, включени в последователна координирана дейност – в дейност, която съзнателно или безсъзнателно е подчинена на

някаква обща цел, постигането на която ще донесе на участниците някакъв вид удовлетворение” (Джонев, 1996, т. 3; 49);

- „...множество от хора, споделящи обща идентичност, взаимозависими при задоволяване на нуждите си, споени от взаимното привличане и организирани в определени социални структури по отношение на власт, статус, общуване” (Джонев, 1996, т. 3; 50).

Групите могат да се различават по размер; да бъдат формални (официални) и неформални (неофициални); контактни и неконтактни; дисперсни и контактни; номинални и реални и др.

При описанието на групите се изясняват явления и процеси като: групова активност, организация на социалното взаимодействие, групови потребности, ценности и норми, интереси, цели, мотиви, очаквания, изисквания, статуси, роли, конфликти, сътрудничество, конкуренция, групово решение, психоклимат, адаптиране към груповия живот, йерархия, сплотеност, привличане, отблъскване, идентификация, общуване, афинитет към групата, вътрешногрупова самостоятелност – зависимост, поляризация, психологически натиск, лидерство и др. (Градев, 1984), (Джонев, 1996, т. 3), (Cowling, Stanworth, Bennett, Curran, Lyons, 1989).

Ролята на групата по отношение на отделните хора може да се представи чрез нейните функции.

- Групата е инструмент за *удовлетворяване на лични потребности*;
- Груповото изпълнение на дейности *стимулира* (но може и да дестимулира) индивидуалното участие в осъществяването на определена работа;
- Групата *защитава* членовете си от външна опасност;
- Тя формира *стандарт* (референтна функция), *образци на поведение, норми*, чието следване изисква от своите членове;
- *Контролна* функция – групата формира механизми, чрез които *следи* дали нейните членове спазват предписаните им норми и поведение и санкционира техните прояви;
- По пътя на конформизма² групата *нивелира* (*уеднаквява, осреднява*) своите членове, тъй като те се променят по посока на общоприетите в групата ценности, норми, поведенчески образци;

² Конформизмът се определя като „промяна в поведението или вярванията на индивида по посока на групата в резултат на реален или въображаем групов натиск” (Киъслър, Киъслър – цит. По Джонев, 1996, т. 3; 74).

- Тя играе *хедонистична* роля – дава възможност на индивида да изпита удоволствие от общуването и общите резултати, задоволяват човешките потребности от социално взаимодействие и развитие на междуличностните взаимоотношения;
- Доколкото в групата се *взаимодейства* за осъществяване на общи цели, по необходимост се осъществява и *организираща* дейност. Последната предполага както *разпределяне* на роли, задачи, дейности, ресурси и пр., така и *координиране* на общите усилия;
- Групата е инструмент за *самоидентификация* и *саморазграничаване*. В зависимост от социалния си статус, роли, цели, интереси и др., индивидът може да се стреми да се идентифицира с дадена група (групи) като придобива (усвоява) нейни съществени характеристики и поведение; той може така също да се стреми към саморазграничаване като се дистанцира от груповите ценности, норми, модели на поведение, символно-знакови системи, както и от формалните (официалните) механизми на обвързване;
- Групата може да представлява и фактор мултипликатор – членовете на групата могат да обединяват способностите, енергията и познанията си, за да изпълнят сложни задачи
- Групата е среда за *обмен* на информация, опит, настроения, убеждения и т. н.

Групите имат своя собствена история и развитие. Един от популярните модели за описание на това развитие изглежда така (Cowling, Stanworth, Bennett, Curran, Lyons, 1989; 122-123).

1 етап – Формиране. Това е период на ориентиране. Членовете на групата се опитват да изяснят своите задачи и начините на тяхното изпълнение, от какви ресурси се нуждаят за тази цел и т.н. В социален план те се интересуват от формите на взаимна зависимост и търсят онова поведение, което е подходящо за тях. През този период се наблюдава засилено внимание към властта и лидерството в групата с оглед по-добро ориентиране в ситуацията.

2 етап – Сблъсък. Вътрешен конфликт. Поляризиране на мненията около ключови междуличностни проблеми. Хората като че ли се стремят да изявят собствената си индивидуалност и се съпротивляват срещу влиянието на групата. Емоционална реакция на груповите изисквания за изпълнение на трудовите задачи, особено когато тези изисквания се разминават с личностните ориентации.



3 етап – Нормиране. Групата се сплотява. Членовете ѝ приемат, че са част от истинската група, която желаят да поддържат и увековечат. Очертават се и с възприемат нови стандарти и роли. Стремех към уеднаквяване на усещанията за нещата. Конфликтните страни на съвместната дейност се избягват.



4 етап – Представяне. Структурата на вътрешните групови взаимоотношения е изградена, поради което вниманието се насочва към трудовите задачи. Опити за конструктивно решаване на проблемите и изпълнение на трудовите задачи.

Изграждането на подобни модели насочва вниманието към факта, че за да стигне до състояние на ефективно функциониране, групата трябва да преминаване през определени периоди на развитие. Това изисква време и целенасочени усилия от страна на мениджмънта. Всяка значима промяна в/за групата може отново да „завърти“ този цикъл.³

Поведението на хората в организацията се осъществява в (и опосредства чрез) групите. Поради това управленците са заинтересовани да познават и насочват груповата динамика като фактор и среда за ефективно постигане на организационните цели.

Мениджърите искат:	Защото:
• Да формират групови <i>ценности и норми</i>, които съответстват на желаната организационната култура	• Така организационната култура функционира като ефективен регулатор на трудовото поведение
• Чрез властта в групата да се утвърждават <i>стандарти и критерии</i>, насърчаващи към	• По такъв начин се развиват саморегулатори, които стимулират всеотдайност и

³ В контекста на превръщането на групата в ефективно работеща професионална общност, интерес заслужава проблемът за съдбата на екипа след приключването на определен проект. Доколкото екипът е ценен резултат за организацията, въпросът за това как да използваме този ценен резултат заслужава несъмнено внимание.

високо равнище на изпълнение на трудовите задължения	професионално отношение към трудовия процес
--	---

В обобщен вид, факторите, които влияят върху груповото поведение, са дефинирани най-общо в три групи „променливи”: независими, междинни и зависими (Krech - цит. по Cowling, Stanworth, Bennett, Curran, Lyons, 1989; 146):

- **Независимите променливи** са: а) *структурни* (размер на групата, разнородност на членовете, характеристики и цели на членовете, йерархичен статус, организационна структура); б) *на средата* (физическа обстановка, функция на групата в организацията, взаимоотношения с други групи); в) *задача* (характер и трудност на задачата, изисквания на проблема – колко време можем да отделим за решаването му). Независимите променливи влияят върху *междинните променливи*.
- Към **междинните променливи** се отнасят: лидерския стил, образците на общуване, ролевата структура; норми, приспособяване, подкрепа; сцепление; зрелост на груповите задачи, приятелство между членовете; участие на членовете. Междинните променливи влияят върху *зависимите променливи*.
- **Зависими променливи** – това са груповата производителност и удовлетвореността на членовете.

Така посочените променливи са взаимосвързани и самостоятелни и, или комплексно влияят върху индивидуалната активност на човека в организацията.

II. ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО СТИМУЛАТОР И ОГРАНИЧИТЕЛ НА ИНДИВИДУАЛНАТА АКТИВНОСТ

При изясняване влиянието на организационните фактори върху стимулирането (ограничаването) на индивидуалната човешка активност, в литературата широко е застъпен подходът на „избирателната интерпретация” – вземате дадено явление и го обяснявате в конкретен контекст. Въз основа на това правите изводи, които генерализирате и разпростирате и върху случаи, които предполагат друг, неизследван контекст.

Правя тази уговорка, защото взаимодействието на свръхсложни системи като човека (хората, групата, групите) и организацията (организациите) предполага толкова голямо и разнообразно множество от конкретни

състояния, че твърдения от типа „Похвалата стимулира“ (това означава *изобщо, винаги*) и „Наказанието демотивира“ (*изобщо, винаги*) губят смисъл. За всяко от тези твърдения можем да открием както подкрепящи, така също опровергаващи примери⁴.

Второто необходимо уточнение е свързано с определяне мащаба на „стимулирам“ и „ограничавам“. Тъй като ни интересува изключително управленската гледна точка, под *стимулирам* ще разбираме стимулирам изявите, насочени към ефективно постигане на организационните цели. Под *ограничавам* – *поставям пречки пред поведението, насочено към ефективно постигане на организационните цели*. В този смисъл *ограничавам* означава демотивирам или дестимулирам.

В контекста на казаното ми се струва перспективно проблемът за организационната действителност като стимулатор и ограничител да се изследва по-скоро през призмата на типични организационни ситуации (може би е по-точно да се каже „типични организационни конфигурации“).

Стотици и хиляди пъти сътрудник на организацията се жалва: „Искат ..., а не ми осигуряват...“ Или пък: „Така не трябва да се постъпва!“ Ако използваме теоретична терминология, в първия случай вероятно става дума за съответствието (несъответствието) между организационна роля и задачи, от една страна, и ресурсите за тяхното изпълнение, от друга. Във втория случай е налице забранителна норма (система от регулатори), която постановява „Така не трябва да се постъпва!“

Един начален опит за „влизане“ в проблематиката може да изглежда така:

Похвалата	Може да <i>стимулира</i> когато е навременна, справедлива, желана; искрена; изразява положителна оценка и признание (<i>Това вярно ли е?</i>)	Може да <i>дестимулира</i> когато се схваща като несправедлива (напр. хвалят ме, но не защото съм направил нещо както трябва, а водени от други подбуди – например, да натрият на някого носа (<i>Това вярно ли е?</i>)
Наказанието	Може да <i>стимулира</i> когато е навременно, справедливо и е наложено по начин, който не уронва (а по-скоро подчертава) авторитета на	Може да <i>дестимулира</i> когато се схваща като несправедливо и е наложено по начин, който уронва авторитета и доброто име на потърпевшия

⁴ Като се изхожда от тази позиция, може да се върви към абсолютен релативизъм (всичко е вярно, нищо не е вярно). Това на практика означава отказ от търсене на истина, смисъл, неверие във възможностите на научното познание. Тук целта на уточнението е друга – призив за критично приемане на твърдения от типа „това е ограничител“, „това е стимулатор“.

	наказания (<i>Това вярно ли е?</i>)	(<i>Това вярно ли е?</i>)
Доброто заплащане	Може да стимулира когато е навременно и справедливо	Може да дестимулира когато е прекомерно закъсняло и/или несправедливо
Свръхвисокото заплащане	Може да стимулира когато се дава на човек с нереалистично висока самооценка или на такъв, за когото парите са всичко на този свят	Може да дестимулира когато нарушава чувството за справедливост и/или идва твърде късно

Разсъжденията по тази схема дават основание да се направи извода, че конкретните организационни явления влияят върху хората многопосочно в зависимост от конкретните им характеристики и начин на реализация, както и от конкретния организационен контекст. Ключът към разбиране на влиянието им, обаче, е в тяхното *възприемане, интерпретиране, оценка*. Да разгледаме един пример.

- За мен съжителството с „У“ и „Z“ в един и същи офис си е жива награда (харесвам „У“ и „Z“ и цял живот съм мечтал/а да работим заедно).
- За „У“ фактът на съжителство се оказва голяма досада – как ще дели една и съща стая с най-големите „натегачи“?! Отгоре на всичко това имат склонност да доносничат! Истински малшанс!
- За „Z“ ситуацията не е *само добра* или *само лоша*. В нея той намира и добри, и не толкова добри страни. Да си сам в офис, несъмнено, е добре (никой не те контролира пряко какво правиш), но е и по-скучно. Предимството на това да съм в обща стая е, че мога да видя как те правят нещата и да науча нещо ново. Но си има и недостатъци...

В този пример една и съща организационна ситуация се оценява и интерпретира различно от различните сътрудници, поради което тя по различен начин би стимулирала (или ограничавала) тяхната ефективна изява. Ето защо ръководителят трябва да се грижи не само за моделирането на организационната среда, но и за начина на нейното възприемане.

Най-често вниманието и емоциите на хората в организацията са заети с:

• Работното време	• Защо?
• Работното място	• Защо?
• Взаимоотношенията с началника	• Защо?
• Организацията на работата	• Защо?
• Възнаграждението	• Защо?

• Изпълняваната длъжност	• Защо?
• Реда („порядките“)	• Защо?
• Взаимоотношенията с колегите	• Защо?
• Свободното време	• Защо?
• Извършваната работа	• Защо?

Това са проблемите, чиято интерпретация в най-висока степен влияе върху мотивирането за добри трудови постижения.

Проблемът за ограничителните организационни въздействия върху личността може да се разгледа и върху друга плоскост – доколко организацията има правото да въздейства върху сътрудниците в съответствие със собствените си (на организацията) представи за дължимото организационно поведение (Паунов, 1998). Обикновено се счита, че организацията има право да регламентира трудовото поведение, състоянието на работното място и работното време. И няма право да се занимава с политическата, религиозната и етническата принадлежност на сътрудника, неговите предпочитания към организиране на свободното време и т.н.

Въпросите за правото на организацията да регламентира и изисква от сътрудниците и правото на сътрудниците да бъдат независими се решава конкретно в зависимост от характера на производството и производствените технологии, средата – външна и вътрешна, възгледите на управленците и сътрудниците за дължимо, допустимо – недопустимо и т.н. Важна роля за посоката на решаване на този проблем играе законодателството, а така също етиката на бизнеса (Сотирова, 2002). Сред често дискутираните проблеми са тези за поведението на сътрудниците вън от организацията (работното място). По принцип се приема, че това е елемент на частния живот на отделния човек, но доколкото поведението извън организацията може да бъде свързано и да оказва значително влияние върху интересите на организацията, това поведение също може да бъде обект на регламентиране.

III. ЕФЕКТИВНИТЕ РАБОТНИ ЕКИПИ

Ефективните работни екипи са изключително ценни за организацията. Те осигуряват постигането на организационните цели по икономичен начин и са алтернатива на *колективното губене на време*.

Екипът се определя като „относително постоянна група, съставена за регулярно (разбирай *редовно* – Ц. Д.) изпълнение на определен кръг задачи и предполагаща съчетаване на дейностите на членуващите в нея индивиди.” (Паунов, 1998). Като основни черти на екипа се разглеждат: обединяването на общите усилия на членовете, което се осъществява чрез сътрудничество и/или координация; взаимното доверие; единството (*спояването*), разбирано като доминиране на груповата самоидентификация („ние“) над индивидуалната („аз“) - (Паунов, 1998).

За изграждането и функционирането на ефективен работен екип е необходимо членовете на екипа да развият и редовно да осъществяват определени *екипни роли*⁵. Изучаването на екипните роли е важно, защото те могат да осигурят конкретен план за поведение. Когато човек играе определена роля в екипа или групата, обикновено той знае отговорностите и изискванията на ролята, или т. нар. ролевите очаквания. Важно е да се спомене, че понякога членовете на екипа не са наясно с изискванията на различните роли. Това може да доведе до чувство за несигурност и професионален стрес.

Различните екипни роли се създават на базата на фактори като позиция или формална длъжност, статус в групата или притежание на някакво специфично умение или способност. Макар че членовете на екипа могат да се определят като играещи обичайни роли, те могат да изпълняват и различни функционални роли в различни моменти. Нещо повече: понякога поведението, очаквано от човека в една роля, може да не съответства на очакванията по отношение на друга роля. Подобен пример, описан и по-долу, може да породи т. нар. ролеви конфликт.

Пример 1. *Една от Вашите роли включва запазването на екипа и защитаване интересите на неговите членове. Ви обаче сте член и на управленския екип на организацията и в тази роля Ви е наредено да прехвърлите много талантлив член на екипа, против желанието му, в друг екип (отдел). Вие не можете да задоволите две несъвместими цели - да запазите екипа и да същевременно за осъществите плана на организацията. Как ще постъпите, имате ли изход?*

Изследването на екипните роли и тяхната динамика има дълга история. Така например, двама ранни изследователи очертават широк спектър от екипни роли, които групират в три категории (вж. Таблица 1.) Първата група, *роли на трудовата задача*, е свързана с извършването на конкретната дейност на екипа. Ролите в тази група получават имена като даващ информация, оценител и техник по процедурите. Втората категория екипни роли са тези по *изграждането на групата и нейното подържане*. Те имат отношение към междуличностните отношения и включват роли като насърчител, хармонизиращ и търсещ компромиси. Третата категория, наречени *центрирани върху Аза роли*, включват постигането на лични, а не екипни цели. Наименованията на тези роли са: търсещ признание, агресор и търсещ помощ. (Benne, Sheats, 1948).

⁵ Следва да се разграничават *екипните роли* от *професионалните роли* на членовете.

Таблица 1.**Различните роли на екипа**

Роли на груповата задача	
Инициатор - допринасящ	Препоръчва нови идеи или решения на проблем
Търсещ информация	Събира факти и информация от другите
Търсещ мнения	Събира мнения, нагласи и чувства по отношение на идеи
Даващ информация	Допринася с релевантна информация, за да подпомогне вземането на решения
Координатор	Интегрира информацията от екипа. Изяснява и разширява тезите, издигнати от другите
Оценител	Ползва набор от стандарти за оценка на екипа
Зареждащ с енергия	Стимулира екипа да предприеме действие
Техник по процедурите	Справя се само с рутинни задачи
Ориентиращ	Ръководи дискусията по темата, когато в екипа има несъгласия
Роли по изграждане и поддържане на екипа	
Насърчител	Насърчава приносите на другите
Хармонизиращ	Разрешава конфликти между членове на екипа
Постигащ компромиси	Намира взаимно приемливо решение при конфликт в екипа

Вратар	Регулира потока на информация, така че всички членове на екипа да имат думата
Поставящ стандарти	Определя стандарти и срокове за действията на екипа
Наблюдател	Прави наблюдение на екипното взаимодействие
Последовател	Приема идеите на другите и се съгласява с мнозинството на екипа
Центрирани върху Аза роли	
Агресор	Налага собствен статус като атакува другите
Блокиращ	Блокира екипните действия и не се подчинява
Търсещ признание	Издига собствените си постижения, за да получи внимание
Изповядващ се	Използва груповата дискусия, за да се справи с лични проблеми
Доминиращ	Монополизира екипа
Търсещ помощ	Спечелва съчувствие като изразява несигурност или неадекватност
Пледиращ за специални интереси	Непрекъснато спори, за да налага собствените си виждания и желания.

Източник: Benne, K., Sheats, P. (1948). Functional Roles of group members. Journal of Social Issues, 4, pp.41-49.

Друг американски изследовател, Тим Белбин (Tim Belbin), фокусира също вниманието си върху екипните роли. Според него тези ключови роли са: изпълнител, координатор, оформител, новатор, търсач на възможности, контролор (оценител), колективист и довършител (перфекционист). Тяхното многообразие, „илюстрира сложността на процесите, които се осъществяват всекидневно в трудовите групи и екипи“. (Belbin, 2005).

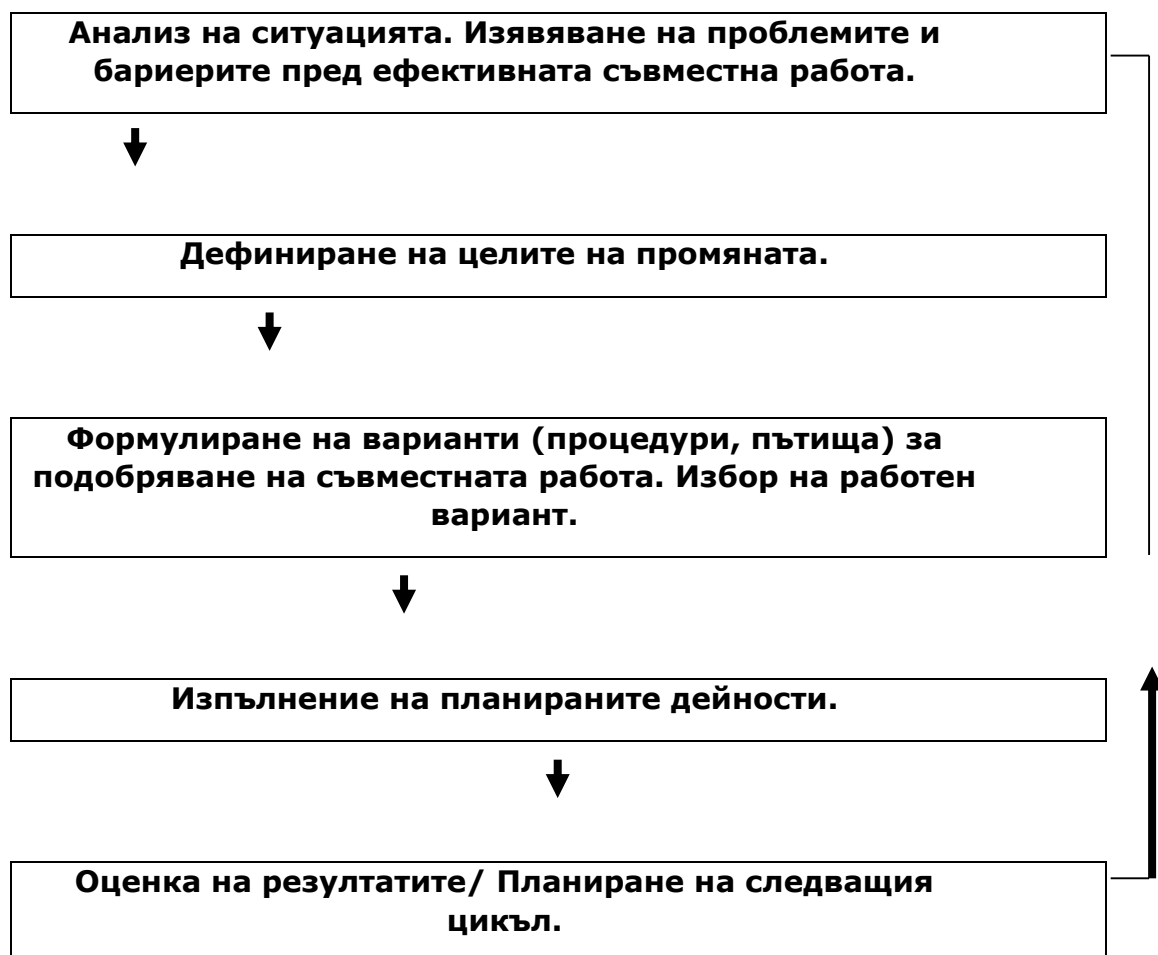
- *Изпълнителят* проявява усет към нещата, обещаващи реален резултат. При наличие на ясен план, той го следва целенасочено и е в състояние добре да организира неговото изпълнение. Интересно му е да намира практически ориентирани решения.
- *Координаторът* открива ценното за групата и насърчава хората да го споделят. Той подпомага деликатно подемането на добрите идеи и е в състояние да съгласува различните гледни точки за предприемане на общи действия. Разбира с какво може да бъде най-полезен всеки от членовете на екипа и в съответствие с това се стреми да дозира индивидуалния принос.
- *Оформителят* е енергичен човек, загрижен за напредъка на начинанията. Готов е да поеме инициативата, ако усети, че нещата боксват. Не се колебае да се противопостави на другите и да защитава собствената си гледна точка, стига това да е в интерес на работата и да обещава успех. Отклоненията от поетата посока го дразнят, затова е нетърпелив към хората, които пречат на напредъка.
- *Новаторът* е талант в даването на идеи. Има хъс към неочакваното. Автор е на оригинални предложения. Обича да се занимава с неща, които развихрят въображението му. Склонен е да се увлича от идеите и да забравя за реалността.
- *Търсачът на възможности* следи с интерес най-новите събития и идеи. Контактите му са ориентирани към хора, които могат да предложат нещо наистина ново. Склонен е да провокира дискусии, стига това да раздвижи нещата и да стимулира раждането на нови идеи. Бързо открива новите възможности и се възползва от тях.
- *Контрольорът* (оценител) вярва в способността си да прави обективни преценки и да помага за вземането на добри решения. Обича да анализира и изследва различните възможности. Оценява безпристрастно алтернативите за действие и прави аргументирани предложения.
- *Колективистът* умее да работи добре с най-различни хора. Лесно се влияе и му е трудно да ръководи, но винаги е готов да подкрепи доброто предложение в името на общия интерес. Заради добрите работни отношения се стреми да опознава колегите си и да подкрепя градивното им поведение. Заради групата дори е склонен да прави компромиси със собствените си идеи.
- *За довършителя* (перфекционист) да работиш добре означава да довеждаш нещата докрай, да влагаш частица съвършенство във всяка работа, с която се захващаш. Чувства се добре, когато може да посвети цялото си внимание на задачата. Другите смятат, че прекалено много се тревожи за дреболии, но неговата бдителност помага да се предотвратят пропуски и грешки.

Белбин смята, че недостигът или преекспонирането на тези роли може да бъде сериозна пречка за ефективната работа на екипа. Балансът на

екипните роли се постига чрез приноса на всеки от участниците в съответствие с личностните му характеристики и като се използват силните му страни. Една и съща екипна роля може да бъде изпълнявана колективно – от различни участници.

Изграждането на ефективни работни екипи се разглежда като задача (техника, метод) на организационното развитие. То се определя като „процес на диагностициране на работните процедури и моделите на взаимодействие в рамките на работната група“ (Mullins, 1993). Основната цел е да се подобри цялостната работа на организацията чрез подобрения в ефективността на тимовете, като вниманието се насочва към работните процедури и междуличностните взаимоотношения, а така също към ролята на лидера във взаимоотношенията му с членовете на групата.

Една примерна програма за изграждане на ефективни работни екипи може да бъде структурирана по следния начин:



При изследване на факторите, определящи ефективността на екипа, могат да се посочат две групи детерминанти – външни и вътрешни. Към *външните* обикновено се отнасят размера и състава на групата, особеностите на задачата, ресурсите (вкл. наличието или отсъствието на подкрепа, признание и др.). *Вътрешните* фактори включват стила на лидерство; начина на изпълнение на дейностите, свързани с реализиране на работните задачи, с изграждането и поддържането на взаимоотношенията; моделите на взаимодействие; мотивацията; развитието и усъвършенстването на екипа.

Един примерен модел за оценка ефективността на работния екип може да включва следните критерии (Димитров, 1992; 166 – 167):

КРИТЕРИЙ	<i>НОРМИ ЗА ДОБРО ОРГАНИЗАЦИОННО ЗДРАВЕ</i>
• Организационна атмосфера	• Спокойна, приятна, неформална. Сплотеност, съпричастност.
• Трудови задачи	• Ясно определени. „Правилата на играта“ са справедливи и приемливи за всички.
• Отношение към другия (другите)	• Взаимно изслушване, внимание към другите мнения, дискусия. Собствена позиция. Тези, които споделят преобладаващото мнение, не се стремят да го наложат на другите.
• Йерархия / принос	• Приносът на сътрудника е по-важен от мястото му в йерархията.
• Конфликти	• Спори се за идеи и методи на работа, а не за личностите и звената
• Контрол	• Самоконтрол; отговорност
• Решения	• Стремех към съгласие; избягва се налагане мнението на мнозинството над малцинството
• Комуникация	• Многопосочна; добра взаимна информираност „надолу“ и „нагоре“; зачитане на личните разбирания в контекста на личното участие

ДА ОБОБЩИМ:

- Темата за хората в организацията се конкретизира чрез множество различни гледни точки. Такива са идентифицирането на индивидуалните и груповите усещания за организационната реалност и като следствие изборът и мотивирането на определен тип поведение; труда в неговите многобройни измерения; мотивацията и процесът на мотивиране като фактори на ефективното управление; работата в група; конформизма и агресивността, ограничителните организационни въздействия върху личността, активизацията, оценката и участието в управлението и др.
- За разбиране същността и динамиката на групите, вниманието ни може да се насочи към следните явления и процеси: групова активност, организация на социалното взаимодействие, групови потребности, ценности и норми, интереси, цели, мотиви, очаквания, изисквания, статуси, роли; конфликти, сътрудничество, конкуренция; групово решение; психоклимат; адаптиране към груповия живот; йерархия, сплотеност; привличане, отблъскване; идентификация; общуване; афинитет към групата; вътрешногрупова самостоятелност – зависимост; поляризация; психологически натиск; лидерство и др.
- Чрез дейността си в групите ние произвеждаме и консумираме различни въздействия. За тяхното разбиране използваме следните ключови понятия: удовлетворяване на потребности, стимулиране, защита от външна опасност, формиране и налагане на стандарти и образци на поведение, контрол, нивелиране на членовете, удоволствия, самоидентификация, саморазграничаване, обмен (на информация, опит и др).
- Конкретните организационни явления влияят върху хората многопосочно в зависимост от конкретните характеристики и начин на реализация, както и от конкретния организационен контекст. Ключът към разбиране на влиянието им, обаче, е в тяхното възприемане, интерпретиране, оценяване.
- Изграждането на ефективни работни взаимоотношения предполага постоянни целенасочени усилия на всички членове за принос съобразно нуждите на екипа и силните личностни качества. Към индикаторите за идентифициране ефективността на работния екип можем да отнесем организационната атмосфера, трудовите задачи, груповите взаимоотношения, йерархията и приноса, конфликтите, контрола, решенията, комуникацията.

IV. ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

♣ Прочетете внимателно цялата тема. Моля, препишете думите и изразите, чието значение не знаете (или не сте сигурни).

♣♣ Срещнахте ли в темата неща, които не разбирате? Препишете ги. Опитайте се да формулирате какво точно не Ви е ясно.

♣♣♣ На кои въпроси, свързани с темата, желаете да получите отговор?

♣♣♣♣ Може би има и други въпроси, които искате да зададете? Моля, направете го.

Задача 1. В лявата колона са посочени групови явления. Как трябва да изглежда всяко от тях, за да помага на личностната реализация? А за да пречи?

Пример.

ГРУПОВО ЯВЛЕНИЕ	ПОМАГА ЗА ЛИЧНОСТНАТА РЕАЛИЗАЦИЯ	ПРЕЧИ НА РЕАЛИЗАЦИЯТА НА ЛИЧНОСТТА
• ПСИХОКЛИМАТ	• Атмосферата е спокойна, уютна, без напрежение	• Атмосферата е напрегната, скучна, цари безразличие

• ОБЩУВАНЕ	•	•
-------------------	---	---

• ПСИХОЛОГИЧЕСКИ НАТИСК	•	•
------------------------------------	---	---

• КОНКУРЕНЦИЯ		•
----------------------	--	---

Задача 2. Обяснете по какъв начин се случват следните неща:

Групата е инструмент за <i>удовлетворяване на лични потребности.</i>	•
--	---

Груповото изпълнение на дейности <i>стимулира</i> (но може и да <i>дестимулира</i>) индивидуалното участие в осъществяването на определена работа.	•
---	---

Групата е инструмент за <i>самоидентификация</i> и <i>саморазграничаване</i> на своите членове.	•
---	---

Групата <i>нивелира</i> (<i>уеднаквява, осреднява</i>) своите членове.	•
--	---

Групата установява <i>стандарты на поведение</i> и <i>контролира</i> своите членове	•
---	---

Задача 3. Аргументирайте твърденията:

Пример.

Ръководителят се стреми да формира групови <i>ценности и норми</i>, които съответстват на желаната организационната култура	Така организационната култура функционира като ефективен регулатор на организационното поведение
Мениджърът иска съвместната работа да носи положителни емоции, защото	
Мениджърът се стреми хората му да бъдат относително еднакви, защото	
Мениджърът иска хората му да бъдат различни, защото	
Мениджърът е заинтересован да насърчава конкуренцията между служителите, защото	
Мениджърът иска да насърчава доброто сътрудничество, защото	

Задача 4. Характеризирайте всеки от етапите на развитие на групата с не повече от три ключови думи.

• Формиране	•
• Сблъсък	•
• Нормиране	•
• Представяне	•

Задача 5. Съгласен ли сте със следното твърдение:

**КОНКУРЕНЦИЯТА МЕЖДУ СЛУЖИТЕЛИТЕ НОСИ
ПОВЕЧЕ ВРЕДА, ОТКОТО ПОЛЗА⁶**

	Напълно съм съгласен/ съгласна	По-скоро съм съгласен/ съгласна	Трудно ми е да преценя	По-скоро не съм съгласен/ съгласна	Изобщо не съм съгласен/ съгласна
% от отговор илите	20	17	30	23	10

Опитайте се да разберете мотивите на различните групи анкетирани. Например, защо един мениджър би ни отговорил „по-скоро съм съгласен“ или „по-скоро не съм съгласен“. Какво в неговия опит и наблюдения го кара да мисли така?

Задача 6. Като използвате списъка от фактори на трудовата ситуация - работно време, работно място, взаимоотношения с началника, организация на работата, възнаграждение, изпълнявана длъжност, ред („порядки“), взаимоотношения с колегите, свободно време, извършвана работа,

⁶ Проект „Култура на организациите в България“, Давидков, 2000-2002.

Задача 6. 1. Подредете по важност тези фактори лично за себе си (от 1 – най-важно до 10 – най-маловажно). Анализирайте получения резултат.

ФАКТОРИ НА ТРУДОВАТА СИТУАЦИЯ	КЛАСИРАНЕ	КАКВО ПОКАЗВА ТОВА КЛАСИРАНЕ? (ВАШИЯТ КОМЕНТАР)
• Работно време		
• Работно място		
• Взаимоотношения с началника		
• Организация на работата		
• Възнаграждение		
• Изпълнявана длъжност		
• Ред („порядки“)		
• Взаимоотношения с колегите		
• Свободно време		
• Извършвана работа		

Задача 7. Наблюдавайте работната (студентската) група или класното отделение, в която участвате. Може ли да се твърди, че вие сте ефективен работен екип? Обосновете се.

Задача 8. Изследването *Култура на организациите в България* установи следното (Давидков, 2000-2002):

**КОЛКО ЧЕСТО ПРЕКИЯТ ВИ РЪКОВОДИТЕЛ
ПОДЧЕРТАВА, ЧЕ РЕДЪТ (ПРАВИЛАТА И ПРОЦЕДУРИТЕ)
ВЪВ ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЯБВА ДА СЕ СПАЗВАТ?**

• Много често	20%
---------------	------------

• Често	32%
• От време на време	30%
• Рядко	15%
• Никога	3%

Задача 8. 1. Като имате предвид този резултат, какви изводи можем да направим за „средностатистическия“ работен екип в българските организации?

Задача 9. Като използвате характеристиките на ефективния работен екип (норми за добро организационно здраве), опитайте се да формулирате основните *бариири пред екипната ефективност*. За целта попълнете празните клетки по подобие на образца.

• Организационна атмосфера	• Напрегната, неприятна, подчертано официална. Разединеност. "Всяка коза за свой крак".
• Трудови задачи	•
• Отношение към другия/другите	•
• Йерархия/принос	•
• Конфликти	•
• Контрол	•
• Решения	•
• Комуникация	•

Задача 10. Попълнете празните клетки като отговорите на въпросите:

Организационно явление	Кога стимулира? Как стимулира?	Кога ограничава? Как ограничава?
• Контрол	•	•
• Йерархия	•	•
• Конфликти	•	•
• Решения	•	•

Задача 11. Анализирайте собственото си поведение при работа в екип. Кои от екипните роли са застъпени най-силно в собственото Ви поведение. Докажете твърденията си.

Задача 12. Наблюдавайте конкретен работен екип. Опишете съдържателно първите три стъпки от *примерна програма за изграждане на ефективни работни екипи*.

• Анализ на ситуацията. Изявяване на проблемите и бариерите пред ефективната съвместна работа.	•
• Дефиниране на целите на промяната.	•
• Формулиране на варианти (процедури, пътища) за подобряване на съвместната работа. Избор на работен вариант.	•