



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН

ФАКУЛТЕТ „МЕДИЦИНА

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

ОБЩА МЕДИЦИНА

Лекции: Доц. д-р Цв. Валентинова, д.м.

Упражнения: ас. д-р М. Балашкова

ас. д-р В. Недкова-Миланова

ас. д-р Л. Гаджелова

УСЛОВИЯ И КОМПОНЕНТИ НА ДИСЦИПЛИНАТА

ПО УЧЕБЕН ПЛАН

- *Задължителна, изучава се във втори, трети и пети курс, трети, шести и девети семестър;*
- *Хорариум на дисциплината – 15 часа лекции и 45 часа упражнения;*
- *Форма на контрол – текущи оценки от колоквиуми и изпит.*

ОСНОВНИ ЗАДАЧИ

- Основната цел на студентското обучение по обща медицина е да формира у студентите съвременни представи за здравето и болестта, знания в поведенческите науки, умения в общуването и цялостен /холистичен/ подход към здравните нужди на пациента, семейството и общността.

ОБУЧАВАЩО ЗВЕНО И ПРЕПОДАВАТЕЛИ

- *Факултет Обществено здраве, Катедра Обща медицина, съдебна медицина и деонтология, сектор Обща медицина;*

Лекции: Доц. д-р Цв. Валентинова, д.м.

Упражнения: ас. д-р М. Балашкова

ас. д-р В. Недкова-Миланова

ас. д-р Л. Гаджелова



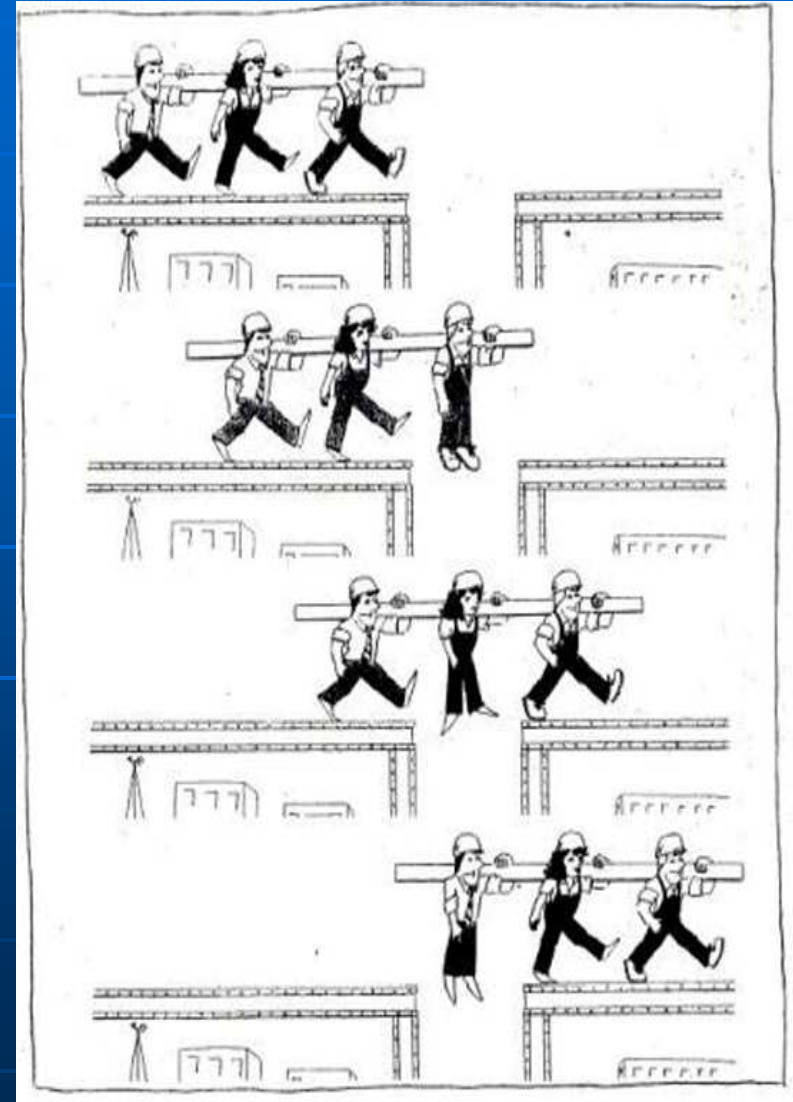
МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „МЕДИЦИНА“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

ЛЕКЦИЯ №4: РАБОТА В ЕКИП ОСНОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА В РАБОТАТА НА ОПЛ

Доц. д-р Цветелина Валентинова, д.м.

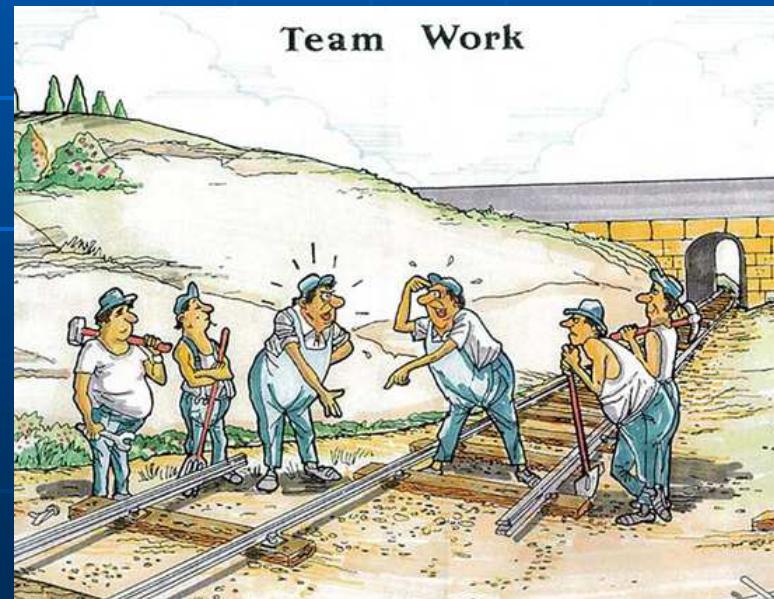
Дефиниция:

- Екипът е група от специалисти, обединени от специфични общи цели и работещи заедно за тяхното постигане.
- Те постигат уникални резултати и организационно съвършенство чрез подход, за който се държат взаимно отговорни.



Характеристики на екипа

- Група с малък брой участници
- Специфични умения на участниците – технически умения, умения за вземане на решения и за работа в екип
- Общ подход
- Взаимна отговорност
- Специфични общи цели



Характеристики на екипните цели:

- **Адекватност**
- **Реалистичност и достижимост**
- **Конкретност**
- **Измеримост**
- **Мотивационен заряд**
- **Определеност във времето**
- **Приоритет**

Различия между група и екип

група	екип
Членовете са събрани по административен път, работят независимо един от друг – често с различни цели	Членовете имат обща цел и работата им е взаимнозависима
Членовете работят като наемни работници	Членовете са лично ангажирани с работата си
Членовете получават нареждания какво да правят, не се иска мнението им	Членовете участват с идеи, предложения и собствено мнение в работата
Отношенията са официални, критиката и конфликтите са чести	Има атмосфера на доверие и стремеж да се обменят идеи, информация, емоции
Решението се взема според йерархията	Всички участват в решенията, лидерът решава, ако няма консенсус

Видове екипи в ПЗП

- **Основният екип** – медицински и др. специалисти които са на постоянно работно място в една практика, на пълен или непълен щат.
- **Разширеният екип** - членовете на основния екип и временно присъединените към него други медицински и немедицински специалисти.
- **Функционален екип** - взаимодействието на ОПЛ с всички останали медицински специалисти от извънболничния или от болничния сектор, както и с немедицински служители, използвани при решаването на специфичен проблем на пациента, нерешим в условията единствено на общата медицинска практика.

Функции на екипите в ПЗП:

- Здравна функция - осигурява комплексни здравни грижи за пациента.
- Обучаваща функция – хората, когато работят заедно, се обучават взаимно.
- Аналитична, научно-изследователска функция



Предимства на работата в екип

- По-качествена работа с по-малка вероятност за грешки и недоглеждане (повече знания, анализират се повече мнения, има повече гледни точки).
- Взетите решения са по-смели и радикални, когато има консенсус и всеки усеща подкрепата на другите.
- Формира се чувство за съпричастност и всеки от членовете приема решението като свое и се включва с по-голяма готовност в изпълнението му.
- Развиване на допълнителни знания и умения, тъй като членовете се обучават докато работят заедно.

Недостатъци на работата в екип

- Работата в екип изисква известно време, усилия, умения и желание за съвместна работа.
- При прилагането на екипния подход съществува възможност за т. нар. “конспирация на анонимността”.
- Проява на “групово мислене” (липса на възгледи и лични цели, извън общоприетите в групата, с илюзията, че екипът е недосегаем и винаги единодушен, безпрекословна и безкритична убеденост в правилността на екипната политика).
- При съвместната работа на много хора, вероятността за възникване на конфликти е по-голяма.

Размер на екипа

Размер на екипа	Положителни характеристики	Отрицателни характеристики
двама	Добро партньорство, добър обмен на информация	Съперничество, недостиг на изпълнители
3-4-ма	Лесно управление, гъвкавост, добър обмен на информация	По-трудно вземане на решение при 4-ма
5-6-ма	Идеална работна група за вземане на решение, по-лесно постигане на консенсус, висок творчески потенциал, наличие на достатъчно ролеви типове	По-труден достъп до информация в групата, нарастваща потребност от управление и вътрешни комуникации
седем	Добра ориентация към проблемите и решаването им, добър творчески потенциал	Затруднена комуникация и информационен обмен, повече време за вземане на решение

Състав на екипа

- Ролите в екипа са функционални и екипни (групови).
- Дефиниция за групова роля - съвкупността от поведения, които се очакват от личността в процеса на съвместната ѝ дейност с други личности. Тя отразява позицията на личността в една социална система, позиция носеща определени права и отговорности.



Класификация на Белбин /1/:

- **Лидер** - доминантен екстроверт, който координира усилията на другите, ранжира приоритетите, убеждава и увлича хората към изпълнението на определени цели.
- **Конструктор** (оформител) - доминантен екстроверт, който разработва конкретните начини за изпълнение на задачата, насочва вниманието към целите и приоритетите.

Класификация на Белбин /2/

- *Екипен работник* - екстроверт, подкрепя силните и неутрализира слабите страни на другите, чувствителен е към личните проблеми на останалите, изпълнява ролята на вътрешен социален комуникатор.
- *Организационен работник* - екстроверт, който реализира решенията като ги трансформира в ясно разбираеми задачи.
- *Откривател на ресурсите* - доминантен екстроверт, събира необходимата информация и ресурси за нуждите на екипа.

Класификация на Белбин/3/

- **Иноватор** (генератор на идеи) - доминантен интроверт, който е критичен към съществуващите порядки, разработва нови идеи и стратегии, без детайлите.
- **Контрольор** (оценител) - интроверт, наблюдава и анализира обективно и безпристрастно процесите, проблемите, идеите и предложенията.
- **Изпълнител докрай** (довършител) - волеви интроверт, склонен да се насочва към детайлите на задачите и окончателното им завършване. Пази екипа от грешки



Типове личности в екипа /1/:

■ *Чувстващ тип хора:*

- Силни страни: техният усет и разбиране на чуждото поведение, склонността да въвличат в общуване другите, спомагат за размяната на идеи и мнения, ръководят се от екипната цел стараяйки се да постигнат ситуация на консенсус.
- Трудно работят обаче в конфликтна и силно конкурентна среда.



Типове личности в екипа /2/:



- *Мислещите хора*
 - Силни страни: оригиналните идеи, новостите, творчеството, изобретателността, иновациите, анализът, логиката, индукцията, дедукцията, умозаклученията, въображението и стратегическото мислене, те виждат бъдещето, мислят в посока на нестандартните възможности за разрешаване на даден проблем.
 - Те са обаче сравнително безчувствени по отношение на социалното си взаимодействие с околните.



Типове личности в екипа /3/:

- *Правещите хора*
 - Силни страни: умението да организират общите действия, изпълнителността и експертността в точно определена област на познания.
 - Те са ориентирани към действията и стават нетърпеливи, когато се говори твърде много, а се действа малко и когато работата е твърде структурирана.



Ролята на лидера

- Дефиниция:
 - Лидерството е способността да се оказва влияние върху отделните личности или групи, насочвайки техните усилия към достигане целите на организацията.
 - Лидер е този, който има последователи



Лидерски стилове:

- **Авторитарният стил** - тенденция към централизиране на властта и свръхконтрол върху събитията. Лидерът взема еднолични решения и не допуска тяхното обсъждане в групата, носи цялата отговорност за изпълнението на задачата и контролира напълно поведението на сътрудниците.
- **Демократичният стил** е колективен стил, при който лидерът управлява съвместно със сътрудниците си. Контролът също се извършва съвместно.
- **Либералният стил** - минимална власт на лидера и максимална свобода на подчинените. Те имат възможността сами да избират своите роли в групата и да определят изискванията и критериите при изпълнение на задачата, контролът не се подкрепя и общите решения се вземат по-трудно.

Ситуационните теории за лидерството

Основната теза в тези теории е, че лидерът трябва да има различно поведение и отношение в различните ситуации т.е. нито един стил на ръководство сам по себе си не е достатъчно добър за всяка ситуация. Лидерът трябва като цяло да притежава такива качества, които му позволяват да изпълни:



Фиг. 1. Модел на лидерството на Джон Херси

Грешки на лидерството /1/

- Некомпетентни лидери
- Безотговорни лидери
- Прекалено обучени лидери
- Прекалено добродушни лидери
- Лидери, отхвърлящи новите идеи
- Неадекватни лидери
- Лидери, които поставят себе си над екипа
- Лидери, които не познават екипа си

Грешки на лидерството /2/

- Непостоянни лидери
- Лидери, които отказват да изразят признание към членовете на екипа
- Лидерство, ориентирано към фаворитите
- Лидери, които не могат да губят
- Лидери, които обвиняват
- Неморални лидери
- Лидери, които не ценят разнообразието

Грешки на лидерството /3/

- Дистанцирани лидери
- Лидери, прилагащи двойни стандарти
- Лидери, които не осъзнават нуждите на членовете на екипа
- Лидери, които не желаят да се борят за своя екип
- Лидери, които не желаят да поемат рискове
- Лидери, които не допускат конфликти
- Пасивни лидери

Стъпки на формиране на екипа в ПЗП

1. Идентифициране на **приоритетите** на практиката – специфичните условия, в които се работи (от географска, демографска и медицинска гледна точка)
2. Определяне на **дейностите**, изискващи екипен подход
3. **Създаването (събиране)** на екип – определяне на състава на екипа и неговите цели

Стъпки на формиране на екипа в ПЗП

4. Изясняване на **стойностите** (нормативите регулиращи взаимоотношенията в екипа) – комуникации, доверие, отношение към възникналите конфликти
5. Разпределяне на **ролите** в екипа.
6. Определяне на **правилата за екипна дейност** – екипни срещи, вземане на решения в екипа, контрол върху изпълнението.

Стъпки на формиране на екипа в ПЗП

Видове работни срещи, използвани от екипите в ПЗП

- **сутрешни срещи** - за конкретните задачи за деня;
- **вътрешни (организационни) срещи** - за обсъждане на клинични и оперативни проблеми (помещения, график, имунизации и т.н.)
- **клинични срещи** - за обсъждане на определени клинични случаи, за продължаване на обучението;
- **протоколни срещи** - за разработване на протоколи (алгоритми) за грижи и лечение;
- **делови срещи** - за обсъждане и решаване на финансови и счетоводни проблеми на практиката.
- **секретарски срещи** - за обсъждане проблемите на обслужващия персонал на практиката.

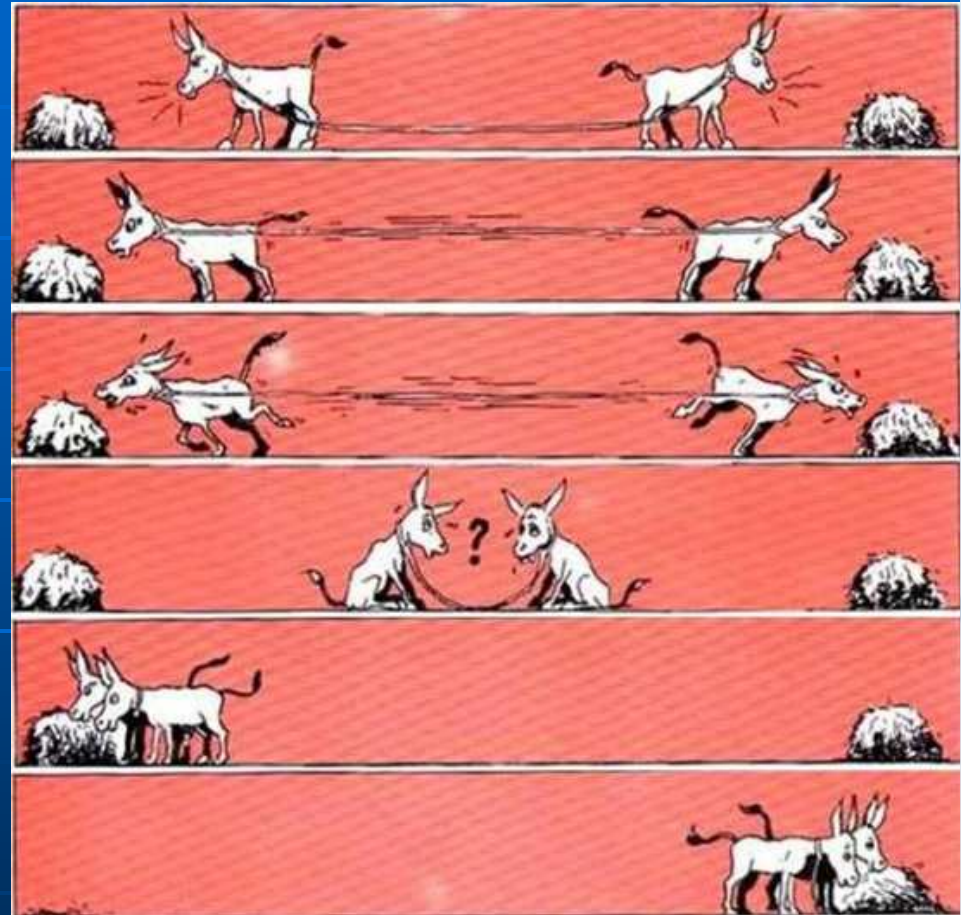
Стъпки на формиране на екипа в ПЗП

7. Периодичен отчет на постигнатото:

- Отчет за постигнатите резултати
- Отчет за състоянието на **социално-психологическия климат** в екипа:
 - отношенията по хоризонтала (удовлетвореност от взаимопомощта, формите на общуване в групата и междуличностните отношения);
 - отношенията по вертикала (удовлетвореност от качествата и стила на ръководителя);
 - отношение към дейността на организацията (удовлетвореност от значимостта на груповата дейност, от професията, организираността и т.н.)

Фази в развитиета на екипа

- Формиране
- Адаптация(буря)
- Нормиране
- Изпълнение



1. Фаза (Формиране, ориентиране):

- членовете се опознават и все още се ориентират по отношение на общата цел;
- ролите не са изяснени и съвместните действия не са напълно координирани;
- няма оформени правила и норми по отношение на екипната работа – груповите решения се взимат еднолично, няма определени правила за провеждане на груповите срещи, оценка на постигнатото се прави еднолично;
- рядко се провеждат дискусии, избягват се критиката и междуличностните конфликти, не се споделят лични чувства, нови идеи и получената в процеса на работа информация;
- работният климат се характеризира с известна формалност, несигурност, затвореност и липса на сплотеност

2.Фаза (Адаптация, ферментация, буря):

- общата цел е ясно осъзната от всички членове на екипа;
- настъпва процес на разпределяне на ролите и евентуално борба за лидерската позиция и известна некоординираност;
- не са оформени още ясно екипните правила и норми – срещите са нерегулярни, груповите решения се взимат еднолично от лидера или чрез налагане на мнозинството, обратната връзка е слабо изразена и главно негативна;
- комуникациите са под формата на оживени дискусии по новите идеи със силно изразена критика и чести конфликти;
- работният климат е неформален, но с известно напрежение и несигурност, без сплотеност.

3. Фаза (Нормиране)

- общата цел е разбрана и приета от всички, всички са ангажирани с постигането;
- ролите са разпределени, лидерството е споделено, съвместните действия са напълно координирани;
- има ясно оформени правила и норми за груповото поведение - регулярни срещи, груповите решения се вземат предимно чрез консенсус, групата редовно отчита постигнатото;
- комуникациите са под формата на свободни дискусии, споделят се свободно мнения, информация, предложения и препоръки, критиката е конструктивна, конфликтите са неизбежни, но се решават оптимално;
- работният климат е неформален, комфортен, без напрежение и с наличие на групова съпричастност.

4.Фаза (Изпълнение)

Характеристиките ѝ са сходни с тези на предходната фаза с тази разлика, че екипът се отличава с по висока гъвкавост, творчество в поставянето и реализирането на целите и много висока групова сплотеност

- Различията между членовете се познават и приемат
- Членовете се поощряват и подпомагат взаимно
- Реалните способности на екипа нарастват
- Членовете на екипа са много сплотени

Фактори за отчитане на екипната ефективност:

- 1. Екипни цели** - яснота, измеримост, достижимост, общо участие
- 2. Процес на вземане на решение** - същност на изработения механизъм за решаване на възникналите проблеми
- 3. Комуникации** - характер на провежданите дискусии, общо участие
- 4. Критика** - конструктивност, целенасоченост, отношение

Фактори за отчитане на екипната ефективност:

5. Конфликти - причини, ефективност на прилаганите стилове за решаване

6. Сътрудничество и доверие - степен на изразеност, възможност за споделяне на идеи, мнения и чувства между участниците

7. Екипни роли, лидерство - наличие на достатъчно изпълнители, начин на разпределяне на ролите, възприет лидерски стил

8. Екипна атмосфера - характер на взаимоотношенията по хоризонтал, вертикал, мотивация за работа, възможности за професионално и личностно развитие

Правила на добрите комуникации при работа в екип/1/:

- Поемайте справедлив дял от общата работа.
- Бъдете готов да помогнете при нужда на другите от екипа.
- Уважавайте правото на личен живот на другите и не бъдете прекалено любопитен.
- Пазете поверените Ви тайни.
- Винаги връщайте дълговете, услугите и комплиментите, независимо колко са дребни.

Правила на добрите комуникации при работа в екип/2/:

- Винаги проявявайте желание за сътрудничество.
- Не клеветете пред висшестоящите.
- Защищавайте хората от екипа и никога не ги критикувайте публично.
- Гледайте в очите човека, с когото работите по време на разговор.
- (Към лидера): Обръщайте се към хората от Вашия екип по малко име.



Тест

(Всеки положителен отговор Ви носи по 1 точка)

- Комфортна ли е атмосферата в екипа без напрежение и досада?
- Имат ли си доверие хората в екипа Ви?
- Задава ли достатъчно въпроси ръководителят и вслушва ли се в отговорите?
- Стимулират ли се и ценят ли се личните приноси на всеки в екипа?
- Окуражава ли екипът своите членове да се развиват, като например да се обучават, да усвояват нови умения, да прилагат нови идеи ?
- Участвате ли в определянето на целите на екипа Ви?
- Членовете на Вашия екип винаги ли действат методично и координирано?
- Членовете на екипа Ви полагат ли еднакви усилия в общата работа?
- Комуникират ли добре помежду си членовете на екипа Ви?
- Ако някой в екипа Ви критикува друг, това винаги ли става спокойно без лични нападки и създаване на напрежение?
- По време на конфликт, търси ли се откритата дискусия или нещата се “замазват”, само за да се запази мира?
- Имат ли доверие членовете на екипа Ви в ръководителя?

Тест

(Всеки положителен отговор Ви носи по 1 точка)

- Всички служители в екипа Ви ли изразяват открито своите мнения или чувства?
- Има ли в екипа Ви ефективни механизми за вземане на решения?
- Ясни ли са степените на пълномощие на всеки в екипа Ви?
- Помагат ли по-опитните членове от екипа на по-неопитните?
- Прави ли екипът Ви оценка на своята дейност и постижения?
- Варират ли възнагражденията в екипа според индивидуалните постижения?
- Недопустимо ли е в екипа Ви да се критикува на лична основа?
- Всички служители ли са включени активно в работата на екипа Ви?
- Изразявате ли свободно своите идеи и предложения членовете на екипа Ви?
- Екипът Ви постига ли набелязаните цели?
- Недопустимо ли е в екипа Ви да има хора, които редовно налагат своето мнение и решения на останалите?
- Недопустимо ли е в екипа Ви ръководителят да използва властта си, за да налага своите предложения?

Тест

(Всеки положителен отговор Ви носи по 1 точка)

- Недопустимо ли е в екипа Ви набързо да се отхвърлят нови идеи и предложения, тъй като в тях се виждат единствено слабите или негативните страни?
- Насърчавани ли са членовете на екипа да се стремят към високи постижения?
- Регулярно ли се обновяват целите на екипа Ви на базата на провеждани дискусии?
- Ако има недоразумение, Вашият екип справя ли се спокойно с него като несъгласията не се прикриват, изслушват се внимателно доводите и се търси начин да се реши проблема?
- Целта и задачите, които си поставя за изпълнение Вашият екип винаги ли са разбрани е приети от всички членове?
- Решенията в екипа винаги ли се приемат с консенсус, в който участват всички членове?
- Във Вашия екип провеждат ли се редовно дискусии, в които всеки да може да изрази мнението и идеите си?
- Във Вашия екип винаги ли провежданата критика е открита и конструктивна, насочена към изпълнението на поставените задачи?

Резултати:

- От 26 до 32т. – Отлични резултати, имате сплотен и добре работещ екип.
- От 17 до 25т. – В основни линии екипът работи добре, но може да се усъвършенства дейността му. Трябва да се работи в областите на отрицателните отговори.
- От 9 до 16т. – Липсват основните правила за работа в сплотен екип. Проблемите са твърде сериозни в областите на отрицателните отговори и в бъдеще могат да доведат до разпад на екипа.
- Под 9т. – Вероятно виждате резултата от липса на екипна работа.