



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 4

**УПРАВЛЕНИЕ НА ГРУПОВИТЕ ПРОЦЕСИ
И ПОВЕДЕНИЕ**

*За дистанционна самоподготовка на студенти от
специалност „Управление на здравните грижи“ –
ОКС „Магистър“ след бакалавър по УЗГ*

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

План:

1. Класическа организационна теория
2. Бюрократичната организация на Вебер
3. Организацията като социо-техническа система
4. Групите в организацията
5. Фази в развитието на групите и групови роли
6. Социометрията в управлението на малките групи
7. Екипи и екипни роли
8. Екипна ефективност и фактори на ефективността



КЛАСИЧЕСКА ОРГАНИЗАЦИОННА ТЕОРИЯ

Един от най-известните специалисти по социална психология и ОП Едгар Шайн дава следното определение на организацията:

Организацията е планирана координация на дейностите на известен брой хора с оглед постигането на общи цели чрез разделение на труда и функциите и чрез йерархия на авторитета и отговорностите.

Разделението на труда може да бъде:

- **скаларно**, т.е. по равнища, с помощта на което дейността се разчленява по нива на авторитет и отговорност;
- **функционално**, т.е. по съдържателни елементи на дейността.

Според начина на разпределяне на функциите и степента на самостоятелност на отделните изпълнители формата на организацията може да бъде:

- **индивидуална и**
- **групова** (екипна, колективна).

Индивидуалната форма на организация се характеризира с това, че определен обем работа се извършва изцяло от един изпълнител.

При **груповата форма** определен обем работа се извършва едновременно от няколко изпълнителя, като са възможни два варианта:

- **без вътрешно разделение на труда и**
- **с различна степен на разделение на труда.**

Класическите подходи на организационно проектиране се опират на няколко принципи:

- **пропорционалност:** съгласуваност на капацитетите на отделните подсистеми и съставните им части;
- **паралелност:** осигуряване на такова делене на процеса, при което отделните подсистеми да работят едновременно;
- **правопосочност:** използване на най-краткия път за протичане на материалните и информационните потоци през съставните части на организацията.

Цялостната дейност може да бъде аналитично разчленена на елементи и след това да се търси оптимизиране на тяхното съчетаване в пространството и времето.

Пространствените варианти са:

- **по технологичен признак** - обединяване на еднородни операции в една подсистема;
- **по предметен признак** - обединяване на разнородни операции и обособяване на частични процеси на основата на степента на завършеност на продукта.

За ОП от значение са поведенческите измерения на разделението на труда и специализацията.

Взаимовръзките и отговорностите по разделението на труда се реализират с помощта на **делегирането**, чрез което на членовете на организацията се възлагат определени задължения и отговорности и се предоставят необходимите за това власт и права.

Следователно, **делегирането е средство**, с което управляващият увеличава сферата на своето влияние сред подчинените.

Неуменията за делегиране са честа причина за мениджърски провали.


Много мениджъри имат усещането, че делегирайки, се отказват от нещо и това ги прави по-слаби.

Други пък са перфекционисти до такава степен, че нямат доверие в чието и да било чуждо изпълнение.

Всъщност **делегирането е акт**, с който трябва да започва всяко управление.

Друг важен елемент на класическата организационна теория е **специализацията**, която води до по-висока производителност и позволява на работещите да овладеят специфични умения и знания.

В същото време специализацията има и сериозни недостатъци от човешка гледна точка. Монотонността и едностранчивостта на развитието често са причина за междуличностни и междугрупови конфликти, с които управляващите трябва да се справят.



Класическата организационна теория е свързана с имената на представителите на класическата школа в мениджмънта Анри Файол, Мери Паркър-Фолет, Фредерик Тейлър, които извеждат редица универсални организационно-управленски правила и принципи, запазили своята актуалност и до днес.

Да вземем пример приноса на Тейлър, наричан „баща на научното управление“. Следвайки вечерно машинно инженерство и работейки като машинист в един филаделфийски стоманолеярен завод, той забелязвал редица примери за неефективност: стена между работниците и ръководството, погрешно и недостатъчно обучени работници и най-вече - неправилно съчетаване на елементите на производствения процес в пространството и времето.

След дълги изследвания Тейлър разработва няколко важни сфери на научното управление:

- стандартизацията (синхронизиране на операциите, нормиране на труда);
- системен подбор и обучение;
- материално стимулиране и др.



2. БЮРОКРАТИЧНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ НА ВЕБЕР

Макс Вебер прилага своя „метод на идеалните типове,, и пръв разграничава **трите типа авторитет**, на основата на които се изгражда и функционира организацията:

- **рационален:** опиращ се на убеждението в „законността“ на съществуващите нормативни правила и правото на властимащите да ръководят в рамките на тези правила;
- **традиционен:** опиращ се на вярата в „светостта“ на традициите и в легитимността на властимащите, свързана с тези традиции;
- **харизматичен:** опиращ се на привлекателността (харизмата) на властимащия.

За Вебер идеалната организационна форма е „бюрократичната“, в която рационалността, ефективността и подредеността доминират над всички други възможни целеви ориентации.

За бюрократичната организация е характерно:

- **Ясно и строго дефиниране на областите на компетентност и отговорност** с цел изграждане на система от фиксирани функции, организационни звена и длъжности и регламентиране на връзките между тях.
- **Йерархия на властта, функциите и възнагражденията**, която предполага процедури за възлагане на задачи и надзор от горе на долу.

- **Бюрократичната организация е изградена на основата на безличностни отношения (между длъжности, а не между личности). Това се постига чрез утвърждаване на общи правила, стандарти и норми, ориентирани към рационалността и игнориращи отношенията на симпатия и антипатия.**
- **Наличие на критерии и правила за назначаване, оценка и професионално израстване на персонала.**
- **Разграничаване на личния и служебния живот на индивида.**

Едно от сериозните възражения срещу идеите на Вебер за природата и ефективността на организацията се свежда до това, той я разглежда като затворена затворена система.

През 60-те и 70-те години на ХХ век редица изследвания посочват наличие на зависимост между някои структурни променливи на организациите и параметрите на средата. Така възниква теорията за **организацията като отворена система.**

В организацията влизат входящи потоци материални, финансови, човешки и информационни ресурси, трансформират се вътре в нея с помощта на специализираните ѝ подсистеми и се връщат обратно в средата. Оттам на свой ред се получава обратна връзка (данни, печалба и др.), на основата на която организацията прави необходимите промени.

Всичко това означава, че организацията изисква:

- навременна информация от средата;
- осигуряване на необходимите входни потоци;
- проектиране на ефективни структури, процеси и технологии;
- експортиране на продукта обратно в средата;
- непрекъснато адаптиране към измененията „отвън“.



3. ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО СОЦИО- ТЕХНИЧЕСКА СИСТЕМА

Терминът *социо-техническа система* представлява приложение на общата теория на системите и на концепцията за отворената система на равнището на организацията.

Всяка организация има две подсистеми: **социална (човешка) и техническа.**

Социалната подсистема обхваща структурата на отношенията в процеса на труда - междуличностните и междугруповите връзки.

Техническата подсистема изисква технологична и материална част. Технологията поставя изисквания и ограничения към възможните типове структури на отношенията, а те от своя страна имат социални и психологически свойства, предопределящи конкретните изисквания към изпълняваните задачи.

Основните принципа на тази концепция са:

- **Адекватност.** Ако една организация се адаптира към изменящата се среда, тя трябва да оползотворява творческите заложи на своите членове и да им осигури участие в решенията.
- **Минимална критична спецификация.** Това означава, че организациите трябва да се концентрират върху въпроса какво трябва да се прави, без прекалена детайлизация на длъжностните спецификации, която може да творческите възможности за решаване на проблемите.
- **Социо-технически критерии.** Вариациите, които могат да повлияят върху крайния резултат, трябва да бъдат контролирани максимално и възможно най-близо до точката на тяхната поява.

– **Принцип на мултифункционалността.**

Организациите ще бъдат по-адаптивни към изменящите се изисквания, ако се въздържат от раздробяване на задачите на елементи и по изпълнители.

– **Информационен поток.** Информационните системи трябва да осигуряват информация първо на тези, които са в най-добра позиция да предприемат необходимите действия.

- **Синхрон на поддръжката.** Системите за възнаграждение, подбор, тренинг, разрешаване на конфликти, нормиране, оценка, професионално-длъжностно развитие и др. трябва да са в синхрон и хармония помежду си и с организационната структура и нейната философия и стратегия.
- **Организационен дизайн и човешки ценности.** Работните места и длъжностите трябва да бъдат проектирани така, че да осигуряват разумни изисквания към изпълнителите, да предвиждат възможност за квалификационно израстване, участие в решаването и признание за приноса, да осигуряват връзка между организационния и личния им живот, между организационните и индивидуалните потребности.



4. ГРУПИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

В първата лекция бе посочено, че в случаите, когато преобладава интересът към човешката и социалната страна на организацията, терминът за организация може да се трансформира в понятието „**група**“, което се превръща в основна единица на анализ в организационното поведение.

Групата като понятие в ОП трябва да се разграничава от т.нар. „условни“ или „статистически“ групи (съвкупности от хора, които имат някакви общи, обективно съществуващи качества и характеристики – като възраст, пол, професия и др.).

В ОП единица на анализа са т.нар. реални групи, в основата на които лежи някакъв тип размяна на дейност.

Реалната група се образува за постигане на общи цели, за обединяване на усилията, необходими в съвместната дейност.

Реалната група трябва да има обща цел на дейността, да я осъзнава, да разполага с необходимите за груповата дейност знания и умения, да реализира групово единство и общуване за формиране на групови решения, оценки, мнения и „общ език“.

От количествена гледна точка групите могат да бъдат **малобройни и многобройни** и да се обозначават като **малки и големи**.

В малките групи (до няколко десетки човека) преобладават личните контакти и е възможно пряко общуване.

Голяма е групата, в която членовете не могат да поддържат непосредствен контакт помежду си.

От гледна точка на времето на съществуване групите могат да се разделят на:

- **временни** (демонстрация) и
- **постоянни** (бригада, фирма).

В зависимост от това, дали групата е организационно институционализирана или не, се различават:

- **формални** и
- **неформални групи.**

Други разновидности на типологията са **първичните и вторичните групи.**

Първичните групи са разновидност на малките групи, в които взаимоотношението е основано не само на личните контакти, но и на висока емоционална ангажираност на членовете на групата с дейността и помежду им.

Вторични групи се създават за постигане на определена цел. Те се опират на системи от правила и обикновено са големи групи.

Формалните групи се създават от и във организацията за постигане на определена цел. От тази цел зависят големината, структурата и съставът на групата, Влияние имат и други фактори като традиция, организационна култура, управленски стил и пр. Колкото по-рутинна и ясно дефинирана е целта или задачата, толкова по-структурирана ще бъде и групата. В силно структурираните групи ролята на всеки член е точно определена, съществува строга йерархия на авторитет и власт, а лидерът има съществена роля и може често да развие авторитарен тип управление.

Колкото по-нееднозначна и сложна е целта или задачата, толкова по-трудно е формалната група да бъде добре структурирана.

В тези случаи ролята на лидера е по-скоро да подкрепя и координира усилията на членовете, отколкото да издава нареждания; групата ще функционира на по-демократични основи и индивидуалните роли са по-неясно определени и динамични.

Всяка формална група има две основни функции - организационни и индивидуални.


Организационните функции на формалната група са свързани с:

- изпълнение на сложни взаимосвързани задачи, които надхвърлят възможностите на отделния индивид;
- генериране на нови идеи и решения;
- координира на взаимосвързаните дейности;
- създаване на механизъм за разрешаване на сложни проблеми;
- прилагане на сложни решения и
- социализиране и обучаване на новоприетите членове.

Индивидуалните функции на формалната група се отнасят до:

- задоволяване на индивидуалните потребности за приобщаване;
- развитие, обогатяване и затвърдяване на индивидуалните самооценка и чувство за идентичност;
- предоставяне на възможност на отделните личности да тестват и споделят своите социални възприятия и представи;
- намаляване на чувствата на несигурност и безсилие у индивида;
- създаване на механизъм за разрешаване на личностните и междуличностните проблеми.

Заедно с формалните структури и взаимодействия във всяка институция винаги съществува по-сложна система от социални връзки и взаимоотношения, изграждащи съвкупност от **неформални „обединения“ или групи**, които могат да бъдат обобщени под колективното наименование **„неформална организация“**. Тя има силно въздействие върху производителността и удовлетвореността от труда и е неотделима от естеството на всяка групова дейност.



За формалните организации и структури от значение са официалните, институционални позиции на личността, която представлява интерес като носител на правата и отговорностите, характерни за тези позиции, докато при неформалните организации ударението е поставено върху хората и техните отношения'

Следователно, неформалната власт се разглежда не като функция на позициите в организацията, а като произтичаща от характеристиките на самата личност.

Властта в **неформалната организация** се дава от групата и не съответства на официалните йерархични равнища и канали на управленско въздействие. Тя може да не отчита и формално установените граници между отдели и звена в институцията и не може да бъде контролирана и управлявана със средствата, използвани при формалната.

Лидерите на неформалните групи се „избират“ и утвърждават по възраст, стаж, компетентност, местоположение на работното място, притежавано чувство за отговорност и пр.

В една формална структура могат да възникват и функционират множество неформални организации.

Въпреки възможното наличие на няколко неформални лидери в организацията един от тях обикновено притежава най-голям авторитет и възможност за влияние. Мениджмънтът трябва да знае кой изпълнява тази ключова неформална роля и да се опита да „го спечели“, т.е. да го подтикне към поведение синхронно, а не противоречащо на целите и задачите на организацията, защото негативното отношение на неформалния лидер към организацията или нейните цели и стратегия е в състояние да „минира“ мотивацията и да предизвика неудовлетвореност от труда сред персонала.

Неформалните структури възникват и съществуват за задоволяване на определени потребности на членовете си.

Функции на неформалната организация:

- **Поддържане** на културните ценности и начина на живот на групата.
- **Задоволяване на социални потребности на индивида** - дават възможност на личността да получи допълнително признание, статус и междуличностни контакти.
- **Комуникация** - за посрещане на очакванията и нуждите на членовете и за информираност за нещата, които ги засягат.
- **Социален контрол.** Неформалната организация е силно средство за въздействие върху индивидуалното поведение и за регулирането му.

Неформалната организация има както положителни, така и отрицателни черти от гледна точка на работодателя и формалните управленски екипи.

Проблемите, които тя предизвиква, са свързани на първо място с това, че заради нея хората могат да не действат в съответствие с официалните предписания, могат да взаимодействат с различни от предписаните хора и с различна интензивност и честота, могат да развият различни от очакваните вярвания, убеждения, ценности и чувства.

Положителните страни на неформалната

организация са, че тя поощрява сътрудничеството и сплотява групите, като придава на членовете им чувство за стабилност и удовлетвореност; запълва някои празнини в уменията на формалното управление; предоставя полезни комуникационни канали; стимулира по-внимателните действия на мениджмънта и облекчава някои от задачите му и предоставя своеобразна „предпазна клапа“ или отдушник за напреженията, внасяни от формалното управление във всяка група.

Най-съществената черта на неформалната организация е, че тя се слива с формалната в една единна система и може да помогне там, където предварително установените формални планове, правила и изисквания са безсилни.

Реакцията на мениджмънта на неформалните комуникационни мрежи трябва да отчита обективния им характер и важността им. Вслушването в информацията, циркулираща в неформалните канали, дава възможност на управлението да следи настроенятията и отношението на заетите по различни проблеми, стоящи пред организацията. Може да се въздейства върху тези канали чрез селективно „изтичане“ на информация от формалните структури с цел да се усили положителният и да се отслаби отрицателният им ефект.

Борбата със слуховете, които могат да нанесат непоправими поражения във всяка организация, също трябва да бъде добре осмислена и целенасочена и не бива да означава борба с носителя им, а да се използват подходящи начини:

- **Отслабване на причините.** Превантивният подход в това отношение е свързан с внушаване на чувство за сигурност у заетите, яснота по интересуващите ги въпроси и избягване на двусмислените изявления и ситуации.
- **Използване на факти.** Най-сериозните слухове трябва да бъдат атакувани по най-бързия начин, защото на по-късните етапи всяко действие на мениджмънта може да бъде обект на тенденциозно тълкуване. Фактите трябва да се съобщават недвусмислено и ясно, лице в лице. Това трябва да прави човек с добра компетентност по съответните проблеми.
- **Използване на синдикатите** като допълнително средство за въздействие.

Проблемите, предизвиквани от неформалната организация, могат да се класифицират по следния начин:

- **Съпротива към промяната** - тенденция към консерватизъм, стремеж към запазване на познатия и „разработен“ в детайли групов начин на живот, групови ценности, традиции и стереотипи.
- **Ролеви конфликт.** Стремежът към задоволяване на социалните потребности на индивида може да измести ориентацията на групата от организационната цел. Голяма част от този проблем може да бъде разрешен, ако управлението успее да създаде или формулира общи интереси на организацията и неформалните ѝ групи. Колкото по-интегрирани са тези две групи интереси, толкова по-вероятни са високите трудови постижения и удовлетвореност.

- **Слухове.** Комуникационната функция на неформалната организация, въплътяваща се в т.нар. неформално-комуникационна система, е в основата на това явление.
- **Конформизъм.** Неформалната страна на организацията е до такава степен естествена част от всекидневния живот на персонала, че голямото ѝ влияние и натиск върху индивида за приемане на определени неформални норми и санкции често не се забелязва.

Неформалните норми и санкции непрекъснато и невидимо ръководят груповото мнение и отношение и работят за или против организацията.

Неприспособяващите се към неформалните групови норми или капитулират пред санкциите, или напускат групата.

Мениджмънтът не е изградил неформалните организации и не е във възможностите му и в негов интерес да се стреми да ги „забрани“ или неутрализира. Но може да се научи да живее съвместно с тях и да им въздейства. За целта е необходимо управлението:

- да приеме и да направи всичко възможно да опознае и разбере неформалната организация;
- да преценява възможните влияния на неформалните системи при предприемането на всяко действие;
- да интегрира, доколкото е възможно, интересите на неформалните групи с тези на формалната организация;
- да не предприема действия, които ненужно биха навредили на неформалната организация.



Основни параметри на групите и основни елементи на груповия процес

Основни параметри на групите

Параметри	Характеристика на параметрите
Състав и структура на групата	С нарастване на размера на групата нараства сложността на груповата динамика. Идеалната група е от 8-10 члена.
Роли	Поведението на даден индивид в определена социална среда. Три групи роли: работни, поддържащи и индивидуални.
Групови цели	Ясната и точно определена цел гарантира стабилност и ефикасност на групата.
Групови интереси и ценности	Определят се от организацията и отразяват потребностите на членовете на групата.
Групови очаквания	Отразяват очакванията на всеки член от групата спрямо другите и обратно.
Групови норми	Набор от открити и закрити стандарти, определящи поведението, позициите и разбиранията на членовете на групата.

Основни параметри на групите

Групова сплотеност	Степента на свързаност между отделните членове в групата. Високата сплотеност в съчетание с високи цели гарантира висока ефективност на групата.
Лидерство	В неформалните групи лидерът се изявява, а във формалните групи той се назначава.
Статус	Развива се с течение на времето и върху него оказват влияние знанията, уменията и професионалния опит на членовете на групата.
Продължителност на съществуване на групата.	Може да бъде предварително определена. При неопределена продължителност, ако групата функционира добре, тя може да се запази и да просъществува по-дълго време.

Основни параметри на групите

Самостоятелност и автономност на групата.	Ако е голяма, ръководителят носи отговорността на групата и всеки член има свои задачи. При ограничена самостоятелност ръководителят се опира на неформалните лидери на групата.
Пропускливост на групата.	При нормална пропускливост конфликтите се разрешават лесно. Ако пропускливостта е малка, конфликтите се решават трудно.
Вътрешногрупов конфликт	Отразява несъгласията между различните членове на групата във връзка с плановете, графици за работа и стандартите.
Междугрупов конфликт	Най-важните причини за възникването му са свързани с ограничени ресурси, различни възприятия, интереси и липса на подходящи канали за добро предаване на информацията.



5. ФАЗИ В РАЗВИТИЕТО НА ГРУПИТЕ И ГРУПОВИ РОЛИ

Съществуват множество проучвания и становища относно фазите на развитие на групите или екипите. Водещи са две измерения – ***развитие на отношенията в групата и дейностите по изпълнението на задачите.***

За нуждите на мениджмънта в здравните организации най-подходящ е **5-фазният модел в развитието на групата:**

1. Фаза на формиране (*forming*), наричана още **фаза на зависимост или ориентация.** Това е началната фаза на изграждане на групата, в която членовете са несигурни, с ниска степен на взаимно доверие, те се ориентират в своите роли, права и задължения, групови цели и пр. Отношенията са хладно любезни. Целите все още не са изкристализирали; циркулира сравнително голям обем информация. Всеки търси своето място в групата, стреми се да се приобщи към групата, да бъде приет и да избягва конфликтите. Членовете на групата чувстват нужда от подкрепа. В тази фаза много важна е ролята на лидера/мениджъра като обединяваща фигура, която да сплоти групата около общите цели, задачи и роли.

2. Фаза на бурята (*storming*), наричана **фаза на независимост.** Членовете на групата си изясняват правилата и ролите в групата. В тази борба често възникват конфликти, недовлетворение и конкуренция, свързани с процедурите и поведението. Членовете на групата често се състезават за власт и статус и се проявява неформално лидерство. Групата може да се разцепи на неформални подгрупи, които оказват натиск върху другите. Задачата на лидера/мениджъра е да подпомогне групата в разрешаването на конфликтите по начин, удовлетворяващ всички страни.

3. Фаза на нормиране (norming) или фаза на взаимозависимост. Групата определя своите цели и правила на поведение. Развива се сплотеност на групата. Лидерът обяснява стандартите за дейност и поведение, определя структурата на групата и съдейства за изграждане на добри взаимовръзки. Установява се чувство за колективизъм и „екипен дух“, уверена и удовлетворяваща атмосфера, добър обмен на информация. Вземането на решения се основава на опита на членовете. Оценката на работата се обективира. Нараства откритостта на изразяваните чувства. Закрепва се разделението на труда. Отношението към процесите в групата е импулсивно и често некритично.

4. Фаза на извършване на дейностите (performing). Членовете на групата са постигнали съгласие по основните цели и дейности. Те ефективно си взаимодействат в спокойна атмосфера на споделени отговорности. Атмосферата е открита и конструктивна. Хората говорят свободно. Налице е ангажираност към целта. Изслушването и обменът на информация са на висота, а конфликтите се разрешават своевременно. Решенията се вземат оптимално. Чувствата се споделят открито и в конструктивен дух. Структурата на групата може да стане по-гъвкава и подгрупите могат да си разделят полето на дейност и да работят съвместно, без при това да заплашват целостта на групата. Задачата на лидера/мениджъра е да предоставя обратна връзка за качеството на работата, да предприема мерки за подобряването на работата и да подкрепя междуличностните взаимоотношения в групата.

5. Терминална фаза (*adjourning* или *re-forming*). Групата прекратява съществуването си след постигане на целите си или се реформира, когато настъпват промени в околната среда, в състава или в целите на групата, което налага пренасочване на дейностите и преминаване отново през посочените четири фази. Задачата на лидера/мениджъра е да обясни новото направление и да обезпечи ръководство в процеса на реформиране.

Роли на членовете на групата

- **Ролята представлява поведение, което даден индивид демонстрира в определена социална среда.** Процесът на поемане на специфични роли се нарича **диференциация на ролите.**

Болшинството автори разграничават **три групи роли, свързани с:**

- **изпълнението на задачите;**
- **изграждането и поддържането на взаимоотношения в групата и**
- **лични интереси (индивидуални роли).**

Всяка роля може да се изпълнява от член на групата или от лидера, при това едно лице може да изпълнява няколко роли или една и съща роля може да се изпълнява от няколко лица.

Роли, свързани с изпълнението на задачите

- *1. Инициатор* – предлага нови цели на групата или дава ново определение на проблемите.
- *2. Търсец информация* – търси основание за работата чрез факти, данни и източници за решаването на проблемите.
- *3. Търсец мнение* – опитва се да открие мнения, отразяващи или изясняват ценностите на членовете на групата.
- *4. Предоставящ информация* – предоставя точни данни и факти, изказва становища.
- *5. Разработващ* – предлага чрез примери или подробни разяснения предложения и начини за работа.
- *6. Предоставящ мнение* – излага личните си вярвания в групова дискусия.

Роли, свързани с изпълнението на задачите

- *7. Координатор* – изяснява и координира идеи, предложения и дейности на групата или подгрупите.
- *8. Ориентатор* – обобщава решенията, идентифицира и търси отговор за различията спрямо съгласуваните цели.
- *9. Оценител-критик* – изучава и сравнява постиженията на групата с определени стандарти.
- *10. Стимулатор* – стимулира и подтиква групата към действие и издига нивото на нейните действия.
- *11. Процедурен техник* – подпомага действията на групата чрез аранжиране на околната среда.
- *12. Регистратор* – записва дейностите и постиженията на групата.


Роли, свързани с взаимоотношенията в групата

- **1. Насърчител** – възхвалява приносите, вижданията, идеите и предложенията на членовете на групата.
- **2. Хармонизатор** – помага за намаляване на недоразуменията и за преодоляване на конфликтите.
- **3. Примиренец** – член на групата, който отстъпва своята позиция в рамките на даден конфликт.
- **4. Гард** - насърчава откритата комуникация и улеснява участието на всички членове на групата.
- **5. Поставящ стандарти** – прилага стандарти за оценка на процесите и предлага пътища за по-добро функциониране.
- **6. Наблюдател и коментатор** – регистрира груповите процеси и предоставя обратна връзка на групата.
- **7. Последовател** – възприема идеите на групата и се вслушва в дискусиите и решенията на групата.

Индивидуални роли, свързани със собствените интереси

- **Агресор** – изразява неодобрение спрямо ценностите или чувствата на другите чрез атаки, подигравки или завист.
- **Блокатор** – съпротивлява се, проявява упорство и изразява негативни мнения към проблемите и дискусиите.
- **Търсец признание** – старее се да привлече внимание към себе си, проявява самохвалство и егоцентричност.
- **Самоизповядващ се** – използва обстановката в групата като форум за личностна изява.
- **Плейбой** – стои настрана от групата и демонстрира цинизъм, равнодушие, безгрижие или груби шеги.
- **Доминиращ** – опитва се да доминира и манипулира групата, налага своите виждания и желания.
- **Търсец помощ** – манипулира членовете на групата чрез изразяване на несигурност, объркване или самоподценяване.
- **Пледиращ специален интерес** – прикрива личните си предразсъдъци или склонности чрез говорене за другите.

6. Социометрията като метод за управлението на малките групи



През 30-те години на 20-ти век паралелно с развитието на школата на организационното поведение в мениджмънта нараства значително интересът към изучаване на функционирането на малките групи. За тази цел започва да се използва социометричния метод, въведен от Джордж Морено, американски психиатър и социален психолог.

Социометрията е разновидност на анкетния метод, който дава възможност:

- да се проучи структурата и динамиката на взаимоотношенията в групата;
- да се съпоставят формалната и неформалната структура;
- да се измерят количествено взаимоотношенията в групата и да се установи статуса на всяко лице;
- да се определи по емпиричен начин **лидерът на групата**;
- да се предприемат съответни управленчески действия за оптимизиране на структурата на взаимоотношенията.

Основно средство за събиране на информация е **социометричната анкета**. Задават се два типа въпроси, които отразяват желанието на анкетиранията лица за съвместна работа или за съвместно прекарване на свободното време. Отговорите разкриват формалната и неформалната структура на взаимоотношенията в групата. Информацията се обработва в **социометрична таблица**, която представя нагледно връзките в групата. Съставя се чрез съчетание на **направените и получените избори за всяко лице в групата**.

№ на лицето	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Напр. избори	СЕк
1		0	0	+	+	+	0	+	+	+	6	0.67
2	+		+	+	+	+	+	0	0	+	7	0.78
3	+	+		+	+	+	+	+	+	0	8	0.89
4	0	+	+		0	0	0	0	+	+	4	0.45
5	0	0	0	+		+	+	+	0	0	4	0.45
6	+	+	+	+	+		+	+	+	+	9	1.00
7	+	+	0	0	0	0		0	0	+	3	0.33
8	0	+	+	+	+	+	+		+	+	8	0.89
9	+	+	+	+	+	+	0	0		0	6	0.67
10	0	0	0	0	+	+	0	0	0		2	0.22
Получени избори	5	6	5	7	7	7	5	4	5	6	57	
ССт	0.56	0.6	0.5	0.7	0.7	0.7	0.5	0.4	0.5	0.6		

От таблицата могат да се изчислят:

I. Индивидуални социометрични показатели:

- ***Социометричен бал*** - брой получени избори за всяко лице.

- ***Рангов номер*** - подреждане на анкетираните според социометричния бал. В посочения пример лицата с № 4, 5 и 6 имат най-висок социометричен бал.

- **Социална експанзивност (СЕК)** - брой направени избори от дадено лице към общия брой анкетирани минус 1. Показва отношението на дадено лице към другите лица в групата - най-висока социална експанзивност имат лицата № 6, 3 и 8.

- **Социален статус (ССт)** - брой получени избори от дадено лице към общия брой анкетирани лица минус 1. Показва отношението на другите към даденото лице. В нашия пример с най-висок социален статус в групата са лица № 4, 5 и 6.

II. Групови социометрични показатели:

Сплотеност на групата - общ брой направени избори от всички членове на групата, отнесени към възможния брой избори. За посочената група от 10 лица този показател е $57/90 = 0.63$ – може да се изрази и в % - 63%.

Взаимна изборност – каква част от направените избори имат взаимно покритие. В нашия пример взаимната изборност е $34/57=0.596$, т.е. 59,6%.

Изолираност на членовете на групата – показва каква част от лицата в групата не са избрани от никого. В посочения пример няма такива лица.

Посочените индивидуални и групови социометрични показатели се изчисляват поотделно за формалната и неформалната структура на взаимоотношенията в групата. Съпоставянето им може да насочи към конкретни управленски решения за оптимизиране на психосоциалния климат. Лицето с най-висок социометричен бал (получило най-високо одобрение от членовете на групата) е неформалният лидер на групата. В идеалния случай неформалният лидер може да съвпада с формалния лидер и това е гаранция за ефективно функциониране на групата.

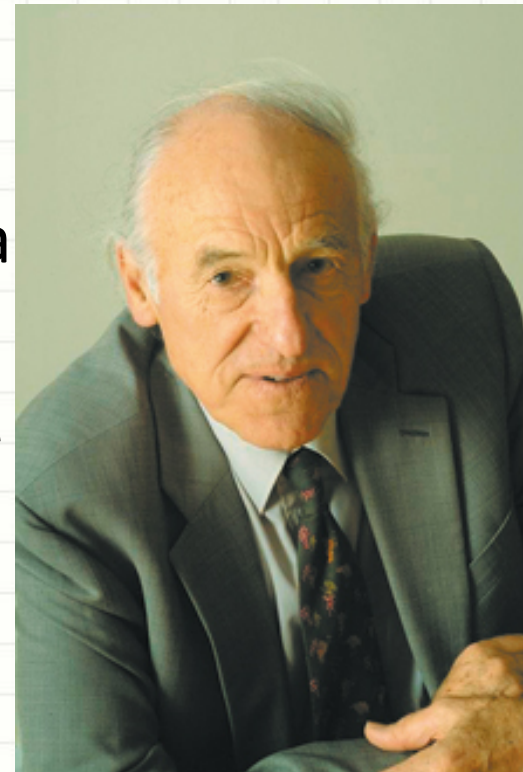


7. СЪВРЕМЕННИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ЕКИПИТЕ И ЕКИПНАТА РАБОТА

Екипите представляват ***малки реални групи от хора с допълващи се умения, обвързани с общо намерение, работни цели и подход, за които те са взаимно отговорни.***

Една работна група се превръща в екип, когато индивидите прилагат умения за групов процес за постигане на специфични резултати. Те обменят идеи, координират работните действия и разбират ролите на другите членове на екипа. Членовете на екипа оценяват таланта и приноса на всеки индивид и търсят начини за извличане на полза от това.

Един от най-известните изследователи в областта на екипната работа е британският учен, доктор на психологичните науки Реймънд Мередит Белбин, възпитаник на Университета в Кембридж, съветник на ООН и на комисии на европейския съюз. Той е създател на теорията и модела за ролите в екипите, който развива в своя знаменит труд „Мениджмънт на екипите“, публикуван през 1981 г. Първоначално Белбин очертава осем екипни роли, а през 1988 г. добавя и девета роля.



Белбин дава следното определение на понятието „екип“:

„Екипът не е просто група хора с работни титли, а сбор от индивиди, всеки от които има определена роля, която е възприета от другите членове. Членовете на един екип се стремят към определени роли и се изявяват най-ефективно в тези роли, които са най-естествени за тях.“





1. Оформител (Shaper) - доминантен екстраверт, умее да определя приоритетите и да координира усилията на другите членове, ръководи чрез личен пример и увлича другите хора от екипа., т.е. изпълнява ролята на „президент“. Той е динамичен и пълен с енергия, силно ориентиран към постиженията. **За разлика от координаторите, които са социални лидери, оформителите са по-скоро агресивни и настъпателни лидери.**

Положителни качества: предприемчивост, способност да преодолява инерцията.

Допустими слабости: нетърпеливост, раздразнителност.

2. Довършител (Completer) - човек с организаторски умения, здрав разум и воля да превърне идеите и решенията в приложими на практика задачи.

Положителни качества:

организатор, здрав разум, трудолюбие, дисциплина.

Допустими слабости: липса на гъвкавост, трудно откликва на нови идеи, противопоставяне на промяната.

3. Изпълнител (Implementer) – нетърпелив интроверт, притеснява се какво може да се обърка и не се успокоява, докато не провери всеки детайл. Не е особено настоятелен, но придава значение на неотложността и не толерира небрежността на околните. Никога не пропуска крайния срок и е много подреден. Обича реда и се чувства некомфортно от промени.

Положителни качества: изпълнява си думата, перфекционист.

Допустими слабости: притеснен, нежелание да разпорежда, понякога дребнав.

4. Изследовател на ресурси (Resource investigator)

- доминантен екстраверт, социален и комуникативен, умее да открива клиенти, много подходящ за промоционална дейност, склонен да взема идеи от другите и да ги реализира, спокоен, любознателен, оптимистична натура, влияе положително на мотивацията на екипа. Има много контакти извън екипа и често контактува с външни лица.

Положителни качества: изследва нови възможности, свързва се с полезни хора, отговаря на предизвикателствата.

Допустими слабости: губи интерес след първоначалната еуфория, може да бъде прекалено оптимистичен и безкритичен.

5. Координатор (Co-Ordinator)

- Координаторът е дисциплиниран и с фокус върху целите, има обединяваща сила в колектива и обикновено се радва на уважението на другите. За разлика от изследователите, които търсят нови възможности навън, координаторите ги търсят вътре в екипа. Те са уверени, авторитетни, добри комуникатори.

Положителни качества: ясно осъзнаване на целите, оценяват приноса на другите, нямат предразсъдъци.

Допустими слабости: не притежават изключителен интелект или съзидателни способности.

6. Екипен работник (Team worker) - чувствителен към проблемите на колегите си, социален комуникатор, който търси баланса между формалната и неформалната структура; **социално ориентиран и разпознават емоционалното състояние на другите, добър слушател и дипломат**; лоялен към екипа; неконкурентен и често нерешителен, но изключително важен за духа на екипа, За разлика от координаторите, които се насочват към целите, екипният работник се стреми да оптимизира климата в екипа и разрешава неразбирателството.

Положителни качества: емоционална интелигентност.

Допустими слабости: нерешителност.

7. Визионер – генератор на идеи (Plant) -

човек на идеите, мисли по особен начин и с много въображение, предпочита да работи относително независимо и често нетрадиционно. Визионерите са чувствителни към критики и похвала и са склонни да отделят прекалено много време на идеи, които разпалват въображението им, но не винаги пасват на нуждите на колектива.

Положителни качества: въображение, интелект, познание, решава трудни проблеми.

Допустими слабости: витае из облаците, склонен да не обръща внимание на практически детайли или протокол.

8. Наблюдател-оценител (Monitor-evaluator) -

стабилен интроверт, безпристрастен анализатор, безкомпромисен диагностик на проблемите. Това са интелигентни и стабилни хора, чиято сила е в безпристрастен анализ на чуждите идеи. Най-често те предпазват екипа от вземане на грешно решение, критикуват обективно. Могат да бъдат нетактични при изразяване на вижданията си, но са балансирани и справедливи.

Положителни качества: преценка, дискретност, твърдост.

Допустими слабости: липса на ентузиазъм, неспособни да мотивират другите, малко студени и понякога нетактични.

9. Специалист (Specialist) - устремен към придобиване на високо специализирани познания или умения, прецизен експерт в дадена сфера, **целенасочен и предан**. Такива специалисти стават добри мениджъри поради добрата им способност да вземат решения, базиращи се на дълбоките им познания в дадена сфера.

Положителни качества: осигуряват познания и умения там, където се търсят.

Допустими слабости: допринасят на тесен фронт, убягва им голямата картина.

Болшинството работни екипи имат **лидер**, който поддържа и насочва дейностите на екипа. Екипите могат да се **самоуправляват**, т.е. да бъдат водени съвместно от членове на групата, които вземат заедно решения относно работните цели и дейности.

Основните предпоставки за създаване на ефективен екип включват внимателен подбор на членовете и лидера, създаване на мотивиращ работен климат, определяне на система за контрол и оценка на резултатите, продължаващо обучение с цел повишаване на професионалната квалификация и ясна система и параметри за мотивационни действия при постигане на целите.

Работата на ефективния екип се основава на:

- *Принцип на съвместната дейност.*

Членовете с пълна готовност прилагат своя опит в работата, съобразяват се с опита на другите и взаимно си помагат за решаване на възникналите казуси.

- *Принцип на конфликтността.*

Конфликтите се приемат като полезни и се решават конструктивно с цел повишаване на скоростта и ефективността на работния процес.

Работата на ефективния екип се основава на:

- *Принцип на ефективността.* Всеки член на екипа се стреми да направи процеса максимално ефективен, като стимулира и подкрепя партньорите си.
- *Принцип на съгласуваността.* Лидерът или мениджърът изпълнява екипните решения, дори ако не е съгласен с тях.

Често пъти не се прави разлика между “формална група” и “екип” и това води до недоразумения у мениджъри и служители относно предназначението и ползите от екипната организация на работа.

Както бе подчертано, екипът не е просто съвкупност от хора (служители, колеги, партньори), които работят заедно. За екип говорим само тогава, когато са налице две характеристики на тази група: **обща цел и взаимна зависимост между хората при изпълнение на техните работни задачи.**

В практиката се срещат примери на групи, които отговарят и на двете характеристики за екип, но това не означава, че тези екипи са еднакви – напротив, те са различни и хората в тях си взаимодействат по различен начин.

Според Т. Христов (2006)
съществуват **5 вида екипи:**

- **Работен екип** – най-често срещан. Той е полезен, когато е нужно ежедневно и непрекъсваемо да се произвежда определена стока или услуга.
- **Проектен екип** – създава се за постигане на конкретен, често еднократен резултат. Такъв екип е полезен, когато целта е да се създаде нов продукт.
- **Паралелен екип** – създава се, когато е нужно да се оптимизира качеството на работните процеси, да се усъвършенства координацията и т.н. Наподобява проектен екип, но резултатът, който се преследва тук не е създаване на нов продукт. Паралелен екип е нужен, когато трябва да се разреши някакъв проблем, без да се променя фундаментално структурата на организацията.

- **Мениджърски екип** – състои се от мениджъри, които координират и синхронизират всички взаимозависими структури на организацията (екипи, работни групи, отдели, цехове, бригади). Има за задача да предоставя ресурси и напътствия за постигане на стратегическите цели на организацията.
- **Неформален екип** – съставен е от хора с общи интереси или цели. Участието е доброволно. Броят на членовете му варира с времето, липсва ясна граница между екипа и организацията.

ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ И ФАКТОРИ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

Един екип е ефективен, когато постига целите, за които е създаден.

Съществуват редица фактори, които водят до неефективност.

Част от тях са “външни”, независещи от членовете на екипа – напр., влошена икономическа среда, липса на достатъчно ресурси, информация, пълномощия и т.н.

Важно значение имат онези фактори, които зависят от самите участници в екипната работа и от ръководителите на екипа. Именно те често пъти предопределят успеха или провала на екипа.



8. ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ И ФАКТОРИ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ И ФАКТОРИ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

За да се определят факторите, които подкопават (или благоприятстват) екипната ефективност, те следва да се измерят и класират по степен на важност или влияние.

Специалистите по мениджмънт са разработили подходи, които позволяват да се измери ефективността на един екип и да се открият слабите места, които подкопават неговата дейност.

Сред основните фактори за **добра екипната ефективност** могат да се посочат:

- **Атмосферата** – наличието на добри отношения, уважение между членовете, активно участие в екипната работа.
- **Справянето с конфликтите** – наличието на открита дискусия, доверие между членовете и правилен подход в конфликтни ситуации.

- *Лидерството* - умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове.
- *Мотивацията* - когато членовете на екипа са мотивирани за работа, екипът може да постигне отлични резултати.
- *Професионалното и личностно развитие* – членовете на екипа да усещат, че не просто постигат определени организационни цели, но и се развиват в личностен и професионален план.

- *Целите на екипа* – един екип е много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодично оценяват постигнатото.
- *Начинът на вземане на решения* – екипът трябва да има изработен ясен механизъм за вземане на решения, което повишава ползите и ефективността от екипната работа.
- *Сътрудничеството* - когато хората си сътрудничат, крайните резултати са много по-високи, отколкото ако всеки работи индивидуално, сам за себе си.

- *Комуникациите* - те са изключително важни. Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения и повишава ефективността на екипа.
- *Критиката* – когато тя е на принципна основа, това способства за прогреса на екипа.
- *Постигането на целите* – ако екипът не постига целта си, се обезсмисля неговото създаване и съществуване.


В зависимост от екипната ефективност могат да се различат следните **пет групи екипи**:

- *Неефективен екип* – нуждае се от радикални промени.
- *Посредствен екип* – нуждае от съществени подобрения.
- *Задоволително работещ екип* – изпълнява сравнително успешно предназначението си, но в редица области се налага подобрение.
- *Успешен екип* – изпълнява функциите си много добре и прогресира устойчиво към желаните крайни цели.
- *Високо ефективен екип* – екипът работи отлично.

Пет основни слабости при работа в екип по Ленсиони

Патрик Ленсиони (1965) – американски автор на редица книги по бизнес мениджмънт, сред които „Петте основни слабости при работа в екип” (2006) и „Преодоляване на петте основни слабости в работата на екипа” (2013), които стават бестселъри в областта на мениджмънта на екипите.





Пет основни слабости при работа в екип по Ленсиони, които следва да се преодолееят, за да се изпълнят целите на екипа, могат да се представят графично по следния начин:



- **Слабост №1: Липса на доверие.** Членовете на силните екипи си вярват едни на други и не се притесняват да си показват слабостите, грешките, страховете. Те са напълно открити едни към други.
- **Слабост №2: Страх от конфликт.** Екипи, в които хората си вярват едни на други, не се страхуват да се включат в разпален диалог по ключовите за успеха на организацията въпроси и решения. Те без колебание изразяват несъгласие или оспорват мнения в името на откриването на истината и вземането на най-доброто решение.

- **Слабост №3: Липса на ангажираност.**
Екипите с висока ангажираност са способни да си осигурят подкрепа на важните решения, дори ако някои членове на екипа не са съгласни с тях.
- **Слабост №4: Избягване на търсене на отговорност.** Екипи, обвързани с решения и стандарти, не се колебаят да се държат един друг отговорни за придържането към тези решения и спазването на стандартите. Те не разчитат единствено на лидера на екипа да търси отговорност, а изискват такава от колегите си.

- **Слабост №5: Отклоняване от резултатите.** Екипи, в които хората си вярват един на друг, не се ангажират в конфликти, придържат се към взетите решения и си търсят взаимна отговорност, обикновено оставят настрана личните си нужди и планове и се фокусират единствено върху това, което е най-доброто за екипа. Те не се поддават на изкушението да поставят своя отдел, израстването в кариерата или егоистичните си стремежи пред колективните резултати, гарантиращи успеха на екипа.

Преодоляването на тези слабости не бива да се разглежда като пет различни проблема. Те са взаимосвързани в един модел и даването на предимство на някоя от тези слабости може да се окаже фатално за успеха на екипа. Това е напълно валидно за екипите, изграждани в здравните организации.