



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


**Лекция № 11**

**УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТНИТЕ ГРУПИ И  
ГРУПОВИТЕ ПРОЦЕСИ**


**Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.**

## **План:**

1. Ролята на групите в здравните организации.
2. Определение на работна група и видове работни групи.
3. Основни параметри на групите и основни елементи на груповия процес.
4. Социометрията като метод за управлението на малките групи.
5. Фази в развитието на групите.
6. Групови роли.
7. Съвременни концепции за екипите и екипните роли.
8. Екипна ефективност и фактори на ефективността.




# ***1. Ролята на групите в здравните организации***



Здравните грижи на съвременния етап най-често се оказват в условията на екипна работа, което изисква експертни лидерски и мениджърски умения за управление на интердисциплинарни екипи, както и на традиционни работни групи.

Разбирането на характера на групите и на това как групите се превръщат във високоефективни екипи е съществено за управлението на човешките ресурси.



Постигането на балансиран  
взаимоотношения, дори с най-трудните  
членове на групата, създаването на  
позитивен психоклимат на взаимно  
уважение, безпрепятствено обсъждане  
на проблемите, критикуване и  
предлагане на рационални идеи за  
подобряване на здравните грижи, е  
изключително важно за ефективната  
управленска дейност.



## ***2. Определение на работна група и видове работни групи***



# Определение на работна група

***Работната група представлява съвкупност от индивиди, които си взаимодействат и влияят, споделят определени норми и се стремят да задоволят своите потребности чрез постигането на групови цели”.***

## Видове работни групи

**Първични групи** - съставени от индивиди, които си взаимодействат „лице в лице“ и взаимоотношенията имат личен характер, няма писани формални правила или предписания – напр., семейства или приятелски групи.

**Вторични групи** – те са по големи и по-безлични, организирани са на базата на формални правила, процедури, политики.



***Реални групи*** – законни организационни единици за изпълнение на рутинни задачи, свързани с мисията на организацията. Членовете им са взаимозависими, споделят определени норми, имат диференцирани роли и задължения и са колективно отговорни за крайните резултати. Например, реална група е редовно назначеният персонал, работещ заедно под ръководството на единичен мениджър.

**Големи реални групи** - големи общности от хора, свързани с общи интереси и потребности – например, политически партии, етнически групи.

**Малки реални групи** – това са изградени колективи (трудови, учебни и др.), при които отношенията се проявяват под формата на непосредствени лични контакти.

**Комисии или групи със специално предназначение** за решаване на специфични въпроси, включващи области на няколко звена – напр., комисия по безопасността на пациентите.

В здравните организации функционират много комисии от различни специалисти. Някои от тях се избират за определен мандат от официалните и контролни органи – напр., комисии по акредитацията, комисии по разработване на стандарти и др.


**Формални групи** - официални, законни работни групи, изграждани временно или постоянно за изпълнение на целите на организацията. Напр., работещите в отделни клиники, отделения, лаборатории и др.

Колкото по-рутинна и ясно дефинирана е целта, толкова по-структурирана е групата, ролята на всеки член е точно определена, има строга йерархия на авторитет и власт.

***Неформални групи*** - възникват по естествен начин вътре във формалните организации и извън тях в отговор на потребности от социално общуване, взаимно уважение, общи интереси, хобита и др.

| <b>Параметри</b>                   | <b>Формална група</b>  | <b>Неформална група</b>   |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Главни цели</b>                 | Постигане на висока ефективност и качество в работата.                       | Постигане на удовлетвореност, сигурност и уважение.                       |
| <b>Произход</b>                    | Планирана от съответната организация   | Спонтанно възникнала в отговор на социални нужди                          |
| <b>Въздействие върху членовете</b> | Чрез пълномощията, предоставени от заемания пост, чрез парични награди и др. | Чрез личностни качества и умения като специалисти                         |
| <b>Комуникации</b>                 | Преобладава низходяща комуникация, използват се формални канали              | Мрежовидна комуникация, на личностна основа, използват се всякакви канали |
| <b>Лидер</b>                       | Официално назначен от организацията  | Възниква от средата на групата  |
| <b>Междупersonни отношения</b>     | Установяват се на базата на работните задължения и работния процес           | Развиват се спонтанно   |
| <b>Контрол</b>                     | Разчита се на заплахата, използват се парични награди                        | Самоконтрол, силни социални санкции                                       |





Неформалните групи имат както положителни, така и отрицателни черти.

Те могат да действат в противовес на официалните предписания, да взаимодействат с различни хора извън организацията, да развият различни от очакваните вярвания, убеждения, ценности и чувства.

**Проблемите**, предизвиквани от неформалната организация, могат да бъдат:

- **Съпротива към промяната** - тенденция към консерватизъм, стремеж към запазване на съществуващия групов начин на живот, ценности, традиции и стереотипи.
- **Ролеви конфликт** - стремежът към задоволяване на социалните потребности на индивидите може да измести ориентацията на групата от организационната цел.
- **Слухове.**

## Положителните страни на неформалните

**групи** – могат да поощряват сътрудничеството, да водят до по-голяма удовлетвореност, да запълват някои празнини във формалното управление, да предоставят полезни комуникационни канали, да стимулират по-внимателни действия на мениджмънта и да облекчават някои задачи, да намаляват напрежението от формалното управление във всяка група.

Когато неформалните групи се сливат с формалната, те могат да способстват за постигане на целите на организацията.

Всеки мениджър или ръководител по здравни грижи трябва:

- да отчита съществуването и важността на неформалните групи;
- да се вслушва в информацията, циркулираща в тези групи;
- да предоставя добре осмислена и целенасочена информация за борба със слуховете като се опира на точни факти;
- да използва синдикатите като допълнително средство за въздействие.



### ***3. Основни параметри на групите и основни елементи на груповия процес***

### **3.1. Основни параметри на групите**

| <b>Параметри</b>          | <b>Характеристика на параметрите</b>  |
|---------------------------|---|
| <b>Състав и структура</b> | <b>С нарастване на размера на групата нараства сложността на груповата динамика. Идеалната група е от 8-10 члена.</b> |
| <b>Роли</b>               | <b>Поведението на даден индивид в определена социална среда. Три групи роли: работни, поддържащи и индивидуални.</b>  |
| <b>Групови цели</b>       | <b>Ясната и точно определена цел гарантира стабилност и ефикасност на групата.</b>                                    |



| <b>Параметри</b>                   | <b>Характеристика на параметрите</b>   |
|------------------------------------|--|
| <b>Групови интереси и ценности</b> | <b>Определят се от организацията и отразяват потребностите на членовете на групата.</b>                                |
| <b>Групови очаквания</b>           | <b>Отразяват очакванията на всеки член от групата спрямо другите и обратно.</b>  |
| <b>Групови норми</b>               | <b>Набор от открити и закрити стандарти, определящи поведението, позициите и разбиранията на членовете на групата.</b> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Групова<br/>сплотеност</b>              | <b>Високата сплотеност в съчетание с високи цели гарантира висока ефективност на групата.</b>              |
| <b>Лидерство</b>                           | <b>В неформалните групи лидерът се изявява, а във формалните групи той се назначава.</b>                   |
| <b>Статус</b>                              | <b>Развива се постепенно и зависи от знанията, уменията и професионалния опит на членовете на групата.</b> |
| <b>Продължителност<br/>на съществуване</b> | <b>Може да бъде предварително определена и неопределена.</b>   |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Самостоятелност и автономност</b> | 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. |
| <b>Пропускливост</b>                 | При нормална пропускливост конфликтите се разрешават лесно. Ако пропускливостта е малка, конфликтите се решават трудно.  |
| <b>Вътрешногрупов конфликт</b>       | Отразява несъгласията между различните членове на групата във връзка с плановете, графици за работа и стандартите.   |
| <b>Междугрупов конфликт</b>          | Най-важните причини за възникването му са свързани с ограничени ресурси, различни възприятия, интереси и липса на подходящи канали за добро предаване на информацията.           |

## **3.2. Основни елементи на груповия процес**


**Групов процес** – начинът на работа на групата за постигане на целите.

- **Процес на съвместна работа** - уникалният начин, по който групата си взаимодейства и работи заедно за постигане на крайните цели.
- **Стандарти** – специфични ценности и норми, които регулират поведението на групата.
- **Решаване на проблеми и вземане на решения.**

- **Комуникация.** Важно е да се определят вътрешните особености и стилове на комуникация между членовете на групата, с кого комуникира групата и т.н.
- **Роли,** изпълнявани от всеки член на групата.
- **Контактност на групата** – коефициент на контактност и периодичност на контактите.
- **Групово действие** – характеризира се с общност на интересите, общност на целите и единство на действията.

## ***4. Социометрията и ролята ѝ в 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.



## ***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) -**

**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.



**2. Фаза на бурята (storming) - фаза на независимост.** Членовете на групата си изясняват правилата и ролите, състезават се за власт и статус, често възникват конфликти. Групата може да се разцепи на неформални подгрупи, които оказват натиск върху другите. Задачата на мениджъра е да подпомогне групата в разрешаването на конфликтите по начин, удовлетворяващ всички страни.



**3. Фаза на нормиране (norming) - фаза на взаимозависимост.** Групата определя своите цели и правила на поведение. Развива се сплотеност на групата. Мениджърът 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.

**4. Фаза на извършване на дейностите (performing).** Членовете на групата са постигнали съгласие по основните цели и дейности и си взаимодействат в спокойна атмосфера и споделени отговорности. Атмосферата е открита и конструктивна. Хората говорят свободно, изслушват се и обменят информация . Налице е ангажираност към целта. Конфликтите се разрешават своевременно. Решенията се вземат оптимално. Задачата на мениджъра е да предоставя обратна връзка за качеството на работата, да взема мерки за подобряване и да подкрепя междуличностните взаимоотношения в групата.

**5. Терминална фаза (*adjourning* или *re-forming*).** До тази фаза се достига след постигане на целите при временно създадени групи или при нужда от реформиране, ако 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 мениджъра е да обясни новото направление и да обезпечи ръководство в процеса на реформиране.



## ***6. Групови роли***

- **Ролята представлява поведение, което даден индивид демонстрира в определена социална среда.**

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.



## **6.1. 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.



- **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.

## 6.2. 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.

### 6.3. 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.



## ***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.



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.

Трябва да се помни, че екипът не е просто съвкупност от хора (служители, колеги, партньори), които работят заедно.

Екипът има две изключително важни характеристики:

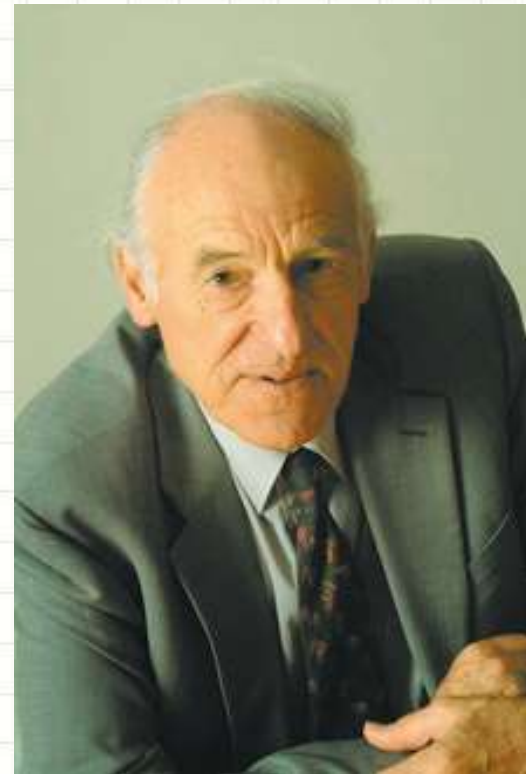
- ***обща цел и***
- ***взаимна зависимост между хората при изпълнение на техните работни задачи.***



# Различия между формална група и екип

| Параметър                | Формална група  | Екип   |
|--------------------------|---|--|
| <b>Цел</b>               | Административно събрани, не осъзнават общата цел, работят независимо един от друг.  | Ясно осъзнават общата цел, работят заедно, разчитат на взаимна подкрепа. |
| <b>Управление</b>        | Автократичен стил.  | Демократичен стил.   |
| <b>Работна атмосфера</b> | Изразяваните несъгласия пораждат непрекъснати конфликти в групата.                  | Атмосфера на доверие и стремеж за съгласуване на идеи и действия.        |
| <b>Комуникация</b>       | Низходяща комуникация по формални канали.   | Хоризонтална комуникация между равнопоставени.                           |
| <b>Контрол</b>           | Строга йерархична дисциплина, заплахи за наказания, мотивация чрез парични награди. | Самоконтрол и самосъзнание. Мотивация на ниво себереализация.            |

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 изясняват най-ефективно в тези роли, които са най-естествени за тях.“***



**1. Оформител (Shaper)** - 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.



## **2. Изпипващ нещата, угрижен интроверт (Completer) -**

Това е най-често вторачен в подробностите перфекционист, който поставя високи стандарти, както за себе си, така и за другите. Цялото му внимание е приковано към задачите, работата си върши безупречно и навреме, но с голямо напрежение. Упорството му помага да се предотвратява допускането на грешки и пропуски по невнимание.

**3. Изпълнител (Implementer)** – нетърпелив, притеснителен, проверяващ всеки детайл, не особено настоятелен, придава значение на неотложността, не толерира небрежността на околните, не пропуска крайния срок и е много подреден, обича реда и се чувства некомфортно от промени.



#### **4. Изследовател на ресурси (Resource investigator)**

- 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.

**5. Координатор (Co-Ordinator)** – дисциплиниран, с фокус върху целите, има обединяваща сила в колектива и обикновено се радва на уважението на другите, търси нови възможности вътре в екипа, уверен, авторитетен, добър комуникатор.

**6. Екипен работник (Team worker)** - чувствителен към проблемите на колегите си, добър слушател и дипломат, лоялен към екипа, неконкурентен, често нерешителен, стреми се да оптимизира климата в екипа и да разрешава неразбирателството.

**7. Визионер – генератор на идеи (Plant)** - човек на идеите, мисли по особен начин и с въображение, предпочита да работи независимо и нетрадиционно, чувствителен към критики и похвали, отделя много време на идеи.

**8. Наблюдател-оценител (Monitor-evaluator) -** безпристрастен анализатор, безкомпромисен диагностик на проблемите, интелигентен и стабилен, предпазва екипа от грешни решения, критикува обективно, балансиран и справедлив.

**9. Специалист (Specialist) -** устремен към придобиване на високо специализирани познания или умения, прецизен експерт в дадена сфера, целенасочен и предан, с добра способност за вземане на решения, базиращи се на дълбоки познания в дадена сфера.

Основните предпоставки за създаване на ефективен екип включват:

- внимателен подбор на членовете и на лидера;
- създаване на мотивиращ работен климат;
- определяне на система за контрол и оценка на резултатите;
- продължаващо обучение за повишаване на професионалната квалификация;
- 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.



- *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.



## Видове екипи:

- *Работен екип* – най-често срещан, полезен е, когато е нужно ежедневно и непрекъсваемо да се произвежда определена стока или услуга.
- *Проектен екип* – създава се за постигане на конкретен, често еднократен резултат, полезен е, 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 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.



## ***8. 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.

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 екипна 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.

## Пет вида екипи според екипната ефективност :

- *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.





- **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, изградени в здравните организации.