



Концепция за екипа и екипните характеристики

проф. д-р Мая Ламбовска
Университет за национално и световно стопанство - София

Въведение

Актуалността на темата на настоящото изследване произтича от важното значение на екипния подход за съвременните организации. Голяма част от тях не само разглеждат, но и прилагат екипния подход като ключова организационна стратегия^{[73;188],[70;428]}.

Целта на студията е да представи една авторска концепция за екипа и неговите характеристики за целите на контрола на екипи в организацията. Чрез концепцията се дефинира обекта на модел за контрол върху представянето на екипите в организацията. Концепцията се основава на класически и съвременни постижения на редица управленски, социални и психологически науки: организационно поведение, управление на човешките ресурси, комуникации в управлението, обща и организационна психология.

Студията е разработена в две части. В първата част е представено авторското схващане за същността на екипа. Във втората част са изяснени характеристиките, чрез които се описва екипът за целите на контрола върху неговото представяне.

1. Същност на екипа

В научната литература са известни *различни дефиниции* на понятието “екип”. Често цитирано е *определението на Каценбах и Смит*. Те дефинират екипа като малка група от хора с допълващи се умения, с общи намерения, цели и подход, за които носят колективна (съвместна) отговорност^[40; 45]. Близки до това схващане са определенията за екип на Паркър, Каменов и Хаджиев. Каменов и Хаджиев определят екипа

като малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко при постигането на специфични общи цели, уникални резултати и организационно съвършенство чрез подход, за който се държат взаимно отговорни^[42;32]. Паркър счита, че екипът е група от хора с висока степен на взаимна зависимост, насочена към постигане на цел или изпълнение на задача^[62;16].

Екипът е дефиниран чрез неговите основни характеристики от редица автори (Кандула, Кузманова, Александрова, Мирчев, Миронова, Радев, Бърнс, Брадли, Уейнър и други). Кандула определя екипа като група от хора, които си сътрудничат чрез специфичните си умения за постигане на общи цели по най-ефикасния начин^[44; 115]. Според Мирчев, Миронова и Радев екипът е група от хора, за която са налице две характеристики: обща цел и взаимна зависимост между хората при изпълнението на техните работни задачи^[59; 142]. Кузманова и Александрова разглеждат екипа като вид група, която се формира по специален повод, нейните участници са съпричастни към постигането на някаква обща цел, като работят съвместно и високо координирано за нейното постигане^[47; 77]. Бърнс, Брадли и Уейнър дефинират екипа като група, която има цел, структура, специфични процеси и лидерство^[16; 125]. Някои автори свързват екипа с група, чиято най-важна характеристика е взаимната зависимост между членовете ѝ^{[30;9],[6;449],[78],[77]}.

По-различна концепция за екипа представят Харизанова, Обер, Коен и Бейли. Тези автори разглеждат екипа като общност, която се формира на основата на ценности. Коен и Бейли определят екипа като набор от индивиди, които са взаимно зависими в своята дейност, споделят ценности и отговорности за резултати, управляват техните взаимоотношения и които се самоопределят, както и се възприемат от външните субекти, като малка социална общност^[23; 240]. Според Харизанова екипът е социална общност от определен брой индивиди по отношение на тяхната роля и статус^[33; 179]. Тези индивиди споделят ценности и норми, които вдъхновяват поведението им за всичко, отнасящо се до живота на екипа^[33; 179]. Обер характеризира екипа по следния начин^[7;248]:

- 1) Членовете на екипа трябва да бъдат обединени от обща цел;
- 2) Структурата на ролите и статуса трябва да посочват тяхната



професионална диференциация; 3) Членовете на екипа се подчиняват на възприетите от тях норми на поведение; 4) Сплотеността на членовете показва степента на съвпадение на мнения, оценки и позиции по отношение на обекти и проблеми, най-значими за тях; 5) Колективна отговорност на членовете на екипа.

Схващането на автора на студията за същността на понятието “екип” е най-близо до това на Харизанова и Обер. На първо място, авторът споделя идеята, че екипът трябва да се разглежда преди всичко като социална общност. Схващането е в контекста на естеството и важността на социалните отношения за тази общност. Социалните отношения в екипа го идентифицират като самостоятелна организационна форма. На второ място, според автора на студията фундаментът на социалните отношения в екипа са целите и ценностите, които се споделят от членовете на екипа. Именно споделените ценности и цели са онези характеристики на екипа, които го отличават от най-близката организационна форма “групата”^[33; 179]. В този ред на мисли **понятието “екип” се разбира в настоящата концепция като социална общност, в която индивидите са обединени на основата на общи цели и ценности.**

Екипът се описва чрез неговите **характеристики**.

2. Характеристики на екипа

Авторът на студията класифицира **характеристиките на екипа в три групи** (вж. фиг. 1):

1. Характеристики на формиране на екипа;
2. Характеристики на дейността на екипа;
- и
3. Характеристики на резултатите на екипа.

Фигура 1. Характеристики на екипа за концепцията от студията

Авторската идея за групите, в които са систематизирани характеристиките на екипа, се основава на концепцията на Маргерисон и МакКан (вж. ^[52]) за детерминантите на ефективността на групите (респ. екипите в настоящия контекст). Според тези автори ефективността на работа на групите (респ. екипите) зависи от три групи фактори: фактори



на “входа” на системата, фактори, свързани с работата на системата и фактори на “изхода” на системата^[52; 117]. В настоящия контекст факторите на “входа” на системата се асоциират с характеристиките на формиране на екипа, факторите, свързани с работата на системата – с характеристиките на дейността на екипа, факторите на “изхода” на системата – с характеристиките на резултатите на екипа.

За целите на контрола върху представянето на екипите групите, в които са систематизирани характеристиките на екипа се разглеждат като входящи променливи на модела за контрол на екипи, а характеристиките на екипа - с контролируемите показатели по входящите променливи на модела.

2.1. Характеристики на формиране на екипа

Характеристиките на формиране на екипа се определят в настоящата концепция като:

- Ясно дефинирани цели и задачи; и
- Структурни характеристики на екипа, в т.ч.:
 - Размер на екипа;
 - Състав на екипа;
 - Роли и статус в екипа; и
 - Норми на екипа.

Целите на екипа са основна негова характеристика. Това е една от характеристиките, която отличава екипа от групата^[34; 298]. Целите трябва да са **общ** за целия екип^{[34; 298], [1; 24], [38; 272]}.



Членовете на екипа трябва да са запознати с целите на екипа и да ги възприемат^{[2; 11], [62; 33], [37; 177], [82; 6, 38]}.

Важна предпоставка за успешното представяне на екипа е неговите цели и задачите на отделните членове да бъдат ясно дефинирани^{[2; 11], [59; 158], [1; 24], [41; 158], [25; 32]}.

В научната литература се посочват два основни критерия за яснота на целите и задачите. Първият критерий е еднаквото разбиране на членовете за общите цели на екипа^[1; 25]. Вторият критерий е възможността за измерване на резултатите^{[1; 25], [82; 38, 79], [38; 272-273]},

т.е. наличието на количествено представени стандарти за степен на постигане на целите. Ролята на такива стандарти за целите на контрола върху представянето на екипите играят оценките за възможните състояния от скалите на резултативните променливи от едноименния модел за контрол на екипи.

Размерът на екипа се свързва с броя на неговите членове. Авторите в областта на организационното поведение посочват различен оптимален размер на екипа. Белбин счита, че оптималният екип се състои от девет човека във връзка с разпределението на ролите между отделните членове^[56; 108]. Повечето автори се обединяват около схващането за идеален екип от пет човека^{[63; 263], [57; 368]}. В контекста на контрола върху представянето на екипите представлява интерес връзката между размера на екипа и негово представяне. В научната литература са известни две основни схващания по този въпрос. Последователите на първото схващане твърдят, че твърде малкият и твърде големият брой на членовете на екипа влошават неговото представяне^[23]. Според второто схващане (наричано “правилото на палеца”) размерът на екипа трябва да включва **минималния възможен брой членове**, които са необходими за реализацията на целите^[31; 317]. Авторът на студията подкрепя второто схващане като освен това счита, че **размерът на екипа трябва да бъде съобразен със състава на екипа, задачите и ролите на неговите членове**.

Съставът на екипа включва членовете на екипа. Авторът на студията споделя разбирането, че съставът на екипа се формира като **комбинация от индивиди с допълващи се умения, компетентност и опит**^{[2; 12, 24], [1; 23], [82; 5-6]}. Съчетаването на уменията се асоциира с избор на членове с **разнообразна, но подходяща квалификация** за изпълнение на задачите на екипа^[34; 300]. Чрез съчетаването се постига

колективно привнасяне на ключови умения и компетентност в усилието за постигане на общите цели^[1; 23, 31, 33]. Подборът на състав с подходящия набор от умения и компетентност предполага оценяване на два етапа. На първия етап се изследват изискуемите резултати от екипа, определят се дейностите, които биха създали тези резултати и се преценява какви са необходимите умения за извършване на дейностите^[1; 44-45]. Вторият етап от оценяването на уменията се свързва с намирането на индивиди с подходящите (изискуемите) умения за извършване на дейностите или с потенциал за развиване на тези умения^{[1; 45-46], [2; 20]}. Подходящите умения са от различно естество – експертно, умения за решаване на проблеми и вземане на решения, междуличностни умения (умения за работа в екип), организационни умения^{[1; 46], [2; 21, 24]}. По отношение естеството на подходящите умения авторът на студията подкрепя становището на Ползър, че при отсъствие на експертни умения екипът не може да функционира и следователно не може да постигне своите цели^[64; 6-7]. Това схващане не означава фокусиране единствено върху експертните умения за сметка на останалите видове умения и не предполага отстъпление от концепцията за постигане на подходящ баланс от умения и компетентност в екипа.

Авторът на студията разглежда като взаимно свързани структурните фактори “роли в екипа” и “статус в екипа” (вж. ^[63; 135]). В социалната психология същността на понятието “роля” се определя като съвкупност от поведения, които се очакват от личността в процеса на съвместната ѝ дейност с другите личности^[63; 155]. В научната литература по организационно поведение и управление на човешките ресурси са известни два типа класификации на **ролите в екипа**. Първата класификация е от гл. т. на ролевото развитие. В съответствие с нея съществуват четири вида роли^[33; 231]: очаквана роля, изпратена роля, разбрана роля и осъществявана роля¹. Втората

¹ Според Харизанова “очакваната роля” е тази, която членовете на екипа очакват да реализира даден член на екипа; “изпратената роля” се свързва с начина, по който членовете на екипа определят очакваната роля на всеки член на екипа; “разбраната роля” се асоциира с начина, по който индивидът осъзнава “изпратената роля”; “осъществяваната роля” е тази, чрез която индивидът въздейства върху бъдещите очаквания на екипа [33; 231].



класификация е от гл. т. на предназначението на ролите в екипа. По този критерий в литературата са известни много различни класификации². Според автора на студията от гл. т. на втория признак за класификация екипните роли са функционални и социални. Функционалните роли произтичат от дейностите, които членовете на екипа изпълняват и следователно са свързани преди всичко с тяхната квалификация и компетентност. Социалните роли могат да се определят като съвкупности от поведения, които се очакват от членовете на екипа от страна на останалите членове на екипа^[37; 195]. Социалните роли са натоварени с очаквания за начин на взаимодействие и поведение в общността на екипа. Ролите в екипа трябва да са **ясно разпределени**^{[62; 33], [82; 37]}, **балансиранни**^[41; 164], **по възможност да съответстват на характера, уменията и квалификацията на членовете на екипа и да се възприемат от тях**^{[34;302],[82;5,32,37]}.

Статусът в екипа се класифицира на формален и социален^[37;188-189]. Формалният статус се свързва със съвкупността от права и задължения, произтичащи от заеманата длъжност в организацията^[37; 188]. Социалният статус се определя като социалният ранг на личността в екипа^[63; 159]. По-детайлното определение на социалния статус го асоциира с относителния ранг на индивида и оценката за индивида от страна на екипа^[37; 189]. **Статусната структура трябва да е ясна и да се възприема от членовете на екипа**^{[63;161],[82;7-8,33]}.

Ролевата структура и статусната структура на екипа не са постоянни. Те следва да се променят в съответствие с необходимостта и етапите на развитие на екипа^{[34;302],[2;20]}.

Нормите на екипа се определят като очаквани модели на поведение, които са формално или неформално установени от екипа^[39]. Те моделират поведението и улесняват взаимодействието в екипа чрез дефиниране на очаквани или приети начини на реакция в

определени ситуации^[37;214-215]. Нормите се отнасят единствено за поведенчески модели, които се считат за важни от повечето членове на екипа^[32]. Нормите **трябва да се приемат от членовете на екипа**^{[1; 80], [65; 97]}. В този смисъл нормите е необходимо да се формират чрез консенсус или споразумение^[65; 97]. Нормите се основават на ценностите на екипа^[65; 97], както и формират ценности^[33;181]. След като се възприемат, нормите стават задължителни за екипа^[33; 181]. Нормите трябва да са **ясни** и лаконични^{[1; 80], [16; 139]}. **Членовете на екипа трябва да са информирани за санкциите /стимулите при нарушаване/ спазване на нормите на екипа**^[57;449].

2.2. Характеристики на дейността на екипа

Характеристиките на дейността на екипа се определят в настоящата концепция като:

· Характеристики на екипния процес, в т.ч.:

- Систематичност и гъвкавост на екипните процеси и процедури;
- Вземане на решения от екипа (в т.ч. преодоляване на конфликти и толерантност към различията в екипа);

- Сътрудничество в екипа;
- Ефективност на комуникациите в екипа;
· Междуличностна динамика на екипа, в т.ч.:

- Атмосфера в екипа;
- Сплотеност;
- Подкрепа (съпричастност);
- Доверие;
· Лидерство ;
· Споделени ценности;
· Ангажираност на членовете на екипа.

Екипният процес се определя като последователност от модели (еталони, схеми) за извършване на дейности и за взаимодействие между членовете на екипа^{[37;196],[16;145]}. Като екипни процеси в научната литература се разглеждат вземането на решения в екипа, преодоляването на конфликти, комуникациите и организирането на дейността на екипа^{[37; 196], [41; 166], [16; 145]}. Според автора на студията основните характеристики на екипните процеси и процедури са систематичност, гъвкавост, ефективност и сътрудничество между членовете на екипа при реализация на процесите. Гъвкавостта на екипните процеси и процедури се разглежда

² Белбин различава два типа роли – функционални (в т.ч. интелектуални и свързани с дейността) и социални, които намират израз в девет конкретни роли[14; 350] (вж. [56]). Бейлз дефинира две групи роли: проблемно ориентирани (целиви) и социално ориентирани роли (вж. [8]). Хофман класифицира ролите в три групи: роли, ориентирани към целите, роли, ориентирани към отношенията и роли, идентифициращи собствените интереси[44; 123-124]. Харизанова разглежда четиринадесет роли като начин на поведение, разпределени в три направления[34; 302]. Каменов и Хаджиев различават седем роли без да ги класифицират в групи[41; 164]. Мирчев обособява формални и неформални роли[59; 144].



като ключов фактор за представянето на екипите в условия на неопределеност^{[41; 166], [82; 6]}. Екипната структура и екипните процеси са взаимно свързани и си оказват влияние^[37; 196]. Екипните процеси трябва да са **насочени към постигане на целите** на екипа^{[82; 7], [1; 112-113]}. Съдържанието и последователността на екипните процеси и процедури е необходимо да са **ясно определени**^{[41; 166], [82; 6]}. Развитието на екипа и промените в средата предполагат преразглеждане на екипните процеси и процедури^{[41; 166], [2; 30]}.

Процесите на вземане на решения и преодоляване на конфликти в екипа се определят от някои автори като ключови характеристики на екипа и предпоставки за успешното му представяне^{[2; 33], [59; 158]}. Механизмът на вземане на решения е необходимо да се уточни още в самото начало на функциониране на екипа^[1; 65]. Той може да е различен за отделните видове решения^[16; 147-148], класифицирани по различни критерии (например “важност”, “срочност”, “рутина”). Независимо от естеството на решенията, механизмът за вземането им трябва **да е ясно определен и да се възприема от членовете на екипа**^[1; 63]. Основните подходи за вземане на решение, които се разглеждат в научната литература, са: вот на мнозинството, консенсус, решение на малка (експертна) група и решение на ръководителя след обсъждане^{[1; 65], [16; 147-148], [2; 34]}. Освен посочените по-горе, в студията се възприемат следните основни принципи за вземане на решения от екипа: “Решения, основани на цялата налична информация”^[16; 148]; “Участие на възможно най-много членове на екипа”^{[1; 65], [59; 158], [2; 35], [62; 33], [65; 101], [22; 144]}; “Толерантност към различните гледни точки в екипа”^{[1; 101-102], [2; 41], [82; 31, 40], [65; 101], [22; 144]}.

Преодоляването на конфликти в екипа се определя най-общо като управление на мнения и позиции, които са непримирими^[59; 158]. В научната литература са известни пет основни подхода за управление на конфликти: конкуренция, сътрудничество, компромис, избягване и примиряване^[75; 900]. Поведенческата теория определя конфликта като естествен феномен за всички групи и екипи, който подпомага еволюционната промяна^[37; 560]. Конфликтът се разглежда като средство за промяна на нормите и балансиране на интересите^[24; 137, 154]. Следователно конфликтът подпомага адаптацията на общността към

промените условия^[24; 137, 154]. Привържениците на теорията на взаимодействието считат, че ефективното управление трябва да поддържа “правилното” равнище на конфликти като се възползва от тях^[37; 560]. Според автора на студията **от особена важност за екипите е способността на ръководителя /лидера да превърне конфликта в средство за прогрес**^[41; 166]. На практика този ефект се предпоставя от способността на ръководителя/ лидера да избере и да приложи най-подходящия подход за решаване на проблема в конкретната ситуация^[59; 158]. За успешното функциониране на екипа важно значение имат също така **бързината**^[82; 31-32], **степената на решаване на конфликтите**, както и **удовлетвореността на участниците** от постигнатите решения^{[2; 60-61], [22; 188]}.

Сътрудничеството се дефинира най-общо като систематично обединяване на усилията за постигане на общите цели^[14; 380]. Колкото по-голяма е интеграцията, толкова по-голяма е степента на сътрудничество^[14; 380]. Една по-детайлна дефиниция определя сътрудничеството в екипа като взаимодействие между участниците в екипа по повод изпълнението на обща задача, която изисква допълване на поведенческите роли вместо конкуриране^{[59; 158], [38; 256]}. Основните проявления на сътрудничеството в екипа се свързват със^{[59; 74], [41; 166]}: съвместна работа, споделяне на умения, идеи и информация, поставяне на интересите на екипа над личните, преотстъпване на ресурси на членовете на екипа и други прояви на алтруизъм. Инструментариумът за постигане на сътрудничество включва редовни срещи на членовете на екипа, връзки за комуникация, събирания и социални събития и други^[59; 74]. В научната литература сътрудничеството в екипа се счита за **предпочитана алтернатива** в сравнение с конкуренцията, **когато целта е по-добро представяне** и по-голяма производителност^[14; 380-381]. Сътрудничеството е вид стратегия за преодоляване на конфликти (стратегията “печеля-печеля”), при която всички страни в конфликта печелят^[37; 565]. Някои автори (Мирчев, Миронова, Радев) разглеждат сътрудничеството като **основа на синергията**⁴,

⁴ Синергията се определя като по-голям резултат за дадена цялост, отколкото сумата от нейните елементи. По отношение на групите/екипите синергията се определя като способността на групата/екипа да се представя по-добре в сравнение с членовете ѝ/му с най-добри постижения^[37; 247].



характерна за някои групи и екипите^[59; 158].

Значимостта на комуникациите за функционирането и успешното представяне на екипа се определя като безспорна в научната литература^{[59; 159], [45; 72], [35; 168], [41; 168], [62; 46], [2; 38]}.

Комуникацията се дефинира като обмен на информация между подател и получател, и възприемане на значението ѝ от участващите индивиди^[11; 120].

Ефективността на комуникациите в екипа се предпоставя от комуникационните умения⁵ на участниците в процеса и от степента, в която комуникационните средства и комуникационните програми на екипа съответстват на неговите потребности. В прагматичен аспект авторите, изследващи екипните процеси, фокусират вниманието си върху няколко основни въпроса на комуникациите в екипа. На първо място, това са въпросите за **информацията в екипа**^{[22; 144], [1; 117-118], [82; 7-8, 40]}:

кой и за какво използва информацията; информирани ли са членовете на екипа за дейността, проблемите и резултатите на екипа; членовете на екипа обменят ли с готовност информация помежду си; задържа ли се някаква информация; актуална и навременна ли е информацията; как и къде се съхранява информацията. На второ място, особено внимание се отделя на **социално-психологическите въпроси на общуването в екипа**^{[22; 144], [62; 33, 156], [82; 6], [2; 41], [35; 116-117, 120-121]}: свободно ли се изразяват мненията в екипа; участват ли активно членовете в дейността на екипа; има ли скрити и несподелени проблеми в екипа; толерират ли се неформалните комуникации между членовете на екипа; какви са междуличностните отношения в екипа; какви са психологическите характеристики на екипа. На трето място, в научната литература се акцентира върху **въпросите за съответствието между лидерския стил, комуникационната структура и задачите на екипа** (вж. [35; 123-124], [37; 204-206]).

Атмосферата в екипа е характеристика на междуличностната динамика на екипа. Повечето автори в областта на организационното поведение и управлението на

човешките ресурси отбелязват **важното значение на позитивната и творческа атмосфера** като **фактор за успешното представяне на екипа** (вж. [59; 159], [35; 120], [2; 45], [22; 144], [62; 33], [43; 87]). Атмосферата в екипа се определя от различните автори като социален климат^[62; 33, 56], морално-психологически климат^[35; 121], емоционален градус^[59; 158]. Тя формира социално-психологическата среда, в която екипът работи. Позитивната атмосфера в екипа се асоциира с добри, близки и приятелски отношения^{[59; 158], [22; 144]}, удоволствие от работата в екипа^[62; 35], наличие на приятна и неформална обстановка^[62; 33], откритост^[82; 32], уважение между членовете на екипа^[59; 158], активно участие в работата на екипа^[59; 158], чувства на признание към и значимост на членовете на екипа^[2; 45]. Според автора на студията атмосферата в екипа е **функция преди всичко на неформалната структура (отношения) на екипа**. Според Харизанова неформалната структура се основава на междуличностните отношения в екипа, които са обусловени от психо-типозите на членовете на екипа^[35; 121].

Сплотеността се дефинира като характеристика на дадена общност, при което чувството на принадлежност към общността е по-силно от индивидуалните различия и мотиви^{[17], [18], [61; 416]}. Според друго определение сплотеността е привлекателността на групата за нейните членове, която произтича от способността на групата да удовлетвори потребностите на членовете на групата^[4; 292]. В научната литература се различават два вида сплотеност: социо-емоционална и инструментална (вж. [10]). **Социо-емоционалната сплотеност** се определя като чувство на принадлежност към общността, което се основава на емоционалната удовлетвореност на индивидите от участието им в екипа^[14; 384]. **Инструменталната сплотеност** се определя като чувство на принадлежност към общността, което произтича от взаимната зависимост на членовете на екипа във връзка с тяхната убеденост, че целта не може да се постигне чрез самостоятелна действия^[14; 384]. Някои автори обясняват сплотеността с броя и силата на взаимните позитивни отношения между членовете на групата/ екипа^[51]. Картрайт разглежда сплотеността като функция от

⁵ Най-съществените комуникационните умения се описват като: възприятие и интерпретация, невербално поведение, отношение при слушане, обобщаване, задаване на въпроси, конкретизиране, даване/вземане на мнение, въпроси за изразяване на чувства, даване/получаване на обратна връзка, асертивно поведение^[28; 198-206].



инициативността на групата, мотивацията, очакванията за резултатите, степента на сходство между членовете на групата^[19; 92]. Шоу дефинира десет **детерминанти на сплотеността**: хомогенност на екипа, зрялост на екипа, размер на екипа, комуникации между членовете на екипа, яснота на екипните цели, чувство за заплаха и конкуренция, лидерство (вж. [72]). В научната литература са известни различни виждания за ефектите на сплотеността върху останалите характеристики на екипа и неговото представяне. Според класическия модел за анализ на сплотеността на Картрайт по-голямата сплотеност на групата (респ. екипа в настоящия контекст) рефлектира в по-голяма подкрепа между членовете на групата (респ. екипа), по-голяма власт на групата (респ. екипа) над отделните членове, по-активно участие и повече лоялност, по-голяма сигурност и по-висока самооценка на членовете на групата (респ. екипа)^[19; 107].

Друга характеристика на междуличностната динамика в екипа е **подкрепата**. Подкрепата е ключова предпоставка за изграждане на сътрудничество в екипа^[1; 113]. Подкрепата се определя като поведение на заинтересованост и взаимопомощ. Някои автори асоциират подкрепата със съпричастност^[5; 115]. Според автора на студията *подкрепата се основава до известна степен на съпричастността*. Подкрепата в екипа е както между членовете на екипа, така и от страна на ръководителя/ лидера към членовете на екипа. **Техниките за стимулиране на подкрепящо поведение в екипа**, които се препоръчват в научната литература, са: създаване на възможности за взаимно опознаване на членовете на екипа чрез организиране на социални събития^[82; 41], толериране на поведенчески модели на сътрудничество^[82; 41], демонстриране на внимание и позитивно отношение към членовете на екипа^{[82; 41], [65; 21]}, публично признаване приноса на членовете на екипа^{[2; 45], [65; 21]} и други.

Доверието се определя най-общо като реципрочна вяра в намеренията и поведението на индивидите^[69] (подход “давам и вземам”^[50; 971]). Кузманова и Александрова дефинират доверието като очакване, че може да се разчита на другия в определени ситуации^[47; 75]. Според една от най-известните класически концепции

за доверието (модела на Занд) доверието намира израз в повишена уязвимост на индивида и е във взаимна зависимост от^[83]: разкриването на повече информация за собствените чувства и проблеми; готовността за по-голямо влияние от страна на други лица; склонността за повече взаимна обвързаност с други лица, за по-слаб формален контрол върху действията им, за по-голяма сигурност за изпълнение на обещанията им, за по-голяма собствена ангажираност в съвместна дейност. По-съвременните схващания акцентират върху склонността към доверие като основен фактор за доверието в организацията. Съгласно тези схващания склонността към доверие е личностна характеристика, представляваща общата готовност на индивида да се доверява на другите^[55]. **Ключовите фактори за изграждане и поддържане на доверие при екипния подход** се описват в научната литература, както следва^{[60; 163-164], [9]}: комуникации (чрез информиране, обратна връзка и откровеност), подкрепа (чрез помощ, съветване, насочване и съпричастност), уважение (чрез делегиране на правомощия за вземане на решения и активно слушане), честност (чрез обективност при оценяване и признание за резултатите), предвидимост (чрез последователност и изпълнение на обещанията), компетентност (чрез професионализъм и експертиза).

В научната литература са известни много концепции за лидерството, лидерските стилове, роли и качества. В настоящата концепция **лидерството в екипа** се асоциира с процес на въздействие, който подпомага екипа да постигне желаните резултати^{[20], [67]}. По отношение на лидера на екипа се възприема схващането, че **лидер може да е всеки член на екипа**, който е способен да въздейства върху характеристиките на екипа^[21]. Не е задължително лидерът на екипа да е неговият ръководител. В успешните екипи **лидерството е споделено**^[62; 50] като ролята на лидер се изпълнява от онзи член, който е най-полезен за екипа в конкретната ситуация. Това предполага използването на различни **лидерски стилове**, които са **подходящи за ситуацията, потребностите на екипа и уменията на неговите членове**^{[65; 103], [62; 50], [22; 144]}. Авторът на студията счита за важно **съобразяването на лидерския стил с комуникационната структура на екипа** (вж. [35; 123-124], [37; 204-



206]). По отношение на *лидерските роли* в настоящото изследване се споделя концепцията на Бейлз за класифицирането на ролите на *цели и социални* (вж. [8]). В съответствие с тази концепция в екипа има лидер със цели функции и лидер със социални функции. Задачите на лидера с цели функции намират израз в дейности по^[62; 52]: дефиниране на целите, задачите и проблемите на групата; събиране и даване на факти и мнения; изясняване, обобщаване и анализиране на идеи; предлагане на решения за постигане на целите на екипа. Задачите на лидера със социални функции се асоциират с дейности по^[62; 52]: хармонизиране на отношения; преодоляване на конфликти; подкрепа и поощряване на участието на всички членове; създаване и поддържане на позитивна и творческа атмосфера; предприемане на действия за укрепване на екипната сплотеност и за прогрес на екипа.

Споделените ценности са в основата на схващането за екип в настоящата концепция. Ценностите се определят като стандарти/критерии за избор на цели и поведения, които (стандарти/критерии) са относително трайни и стабилни във времето^[26; 220]. Ценностите се придобиват в процеса на социализация и формират ценностна система⁶. За настоящото изследване представляват интерес *организационните ценности*. Те формират ценностната система на организацията и са един от елементите на организационната култура^{[36; 99-100], [76; 23]}. Ценностната система на организацията отразява моделите на противоречие и съвместимост между организационните ценности без да ги ранжира по степен на важност^[71; 31]. В научната литература са известни различни концепции за ценностната система на организацията. Често цитирана концепция е тази на Р. Соломон. Той определя доминиращите ценности в организацията като комбинация от индивидуални и организационни ценности и ги систематизира в шест групи^[74; 209]: общност, превъзходство, идентичност, цялостност, чест и проникателност. Според автора на студията

независимо от типа *ценностна система на екипа*, от особена важност за представянето на екипа е неговата ценностна система не само *да се споделя*, но и *да намери реално отражение в решенията и действията* на членовете на екипа.

В научната литература няма единно схващане за същността на понятието **“ангажираност”**^[46; 350]. Общото между редица известни концепции е, че ангажираността се определя като психологическо състояние, отнесено към конкретен обект^{[46; 351], [63; 127]}. Авторът на студията споделя схващането за *ангажираността като отношение*^{7 [14; 101]}. За настоящото изследване представлява интерес *организационната ангажираност* и нейното проявление в екипа. Организационната ангажираност (в т.ч. към екипа) се разбира в концепцията като степента, в която индивидът се идентифицира с организацията (респ. екипа в настоящия контекст) и възприема целите на организацията (респ. екипа)^[14; 101]. Редица изследователи (Уайт, Ангелов, Паунов и други) асоциират организационната ангажираност с области от чувства и поведения по отношение на компанията^{[63; 127], [81]}: вяра в организацията и приемане на нейните цели и ценности, готовност в името на организацията да се упражни усилие по-голямо от това, за което индивидът е нает формално, желание за запазване на принадлежността към организацията. В контекста на схващането за ангажираността като отношение изследователите различават три аспекта на ангажираността^[13]: емоционална (емоционалната принадлежност към и идентифициране на индивида с организацията), устойчива (свързана със съображенията на индивида за ползите от принадлежността към организацията и потенциалните загуби от напускането ѝ) и нормативна (основана на чувството за задължение към организацията). Резултатите от проведени научни изследвания разкриват значима взаимна зависимост между организационната ангажираност и

⁶ Ценностната система на индивида се асоциира с устойчива организация на убежденията, отнасящи се до предпочитани модели на поведение или екзистенциални състояния, които са ранжирани по тяхната относителна важност^[68; 5].

⁷ Отношението се определя като заучени схващания да се реагира положително или отрицателно по отношение на даден обект^[29; 6]. Буелънс определя отношението като убеждения и чувства на даден индивид по отношение на идеи, ситуации и хора, които влияят на неговото поведение^[14; 98]. В научната литература се различават три аспекта на отношението: когнитивен (познавателен), емоционален и поведенчески (свързан с намеренията) аспект (вж. [13]).



удовлетвореността^[58], както и *влияние на организационната ангажираност върху производителността* (респ. представянето на екипа в настоящия контекст)^[66]. *За повишаване на ангажираността* в научната литература се препоръчват действия в три основни направления^{[63; 128], [53]}: по отношение на чувството за принадлежност към организацията (респ. екипа в настоящия контекст); по отношение на чувството за интерес и значимост на изпълняваната работа и по отношението на доверието в управлението на организацията (респ. екипа).

2.3. Характеристики на резултатите на екипа

Характеристиките на резултатите на екипа се определят в настоящата концепция като:

- Изпълнение на целите на екипа;
- Удовлетвореност на заинтересованите страни към представянето на екипа;
- Удовлетвореност на членовете на екипа.

Естеството на целите на екипа зависи до голяма степен от характера на неговата дейност. В този смисъл показателите, чрез които се измерва степента на **изпълнение на целите на екипа** са специфични и разнообразни. Най-общо тези показатели се класифицират в настоящата концепция в две групи: показатели с обективен характер и показатели със субективен характер. *Показателите с обективен характер* се отнасят до резултати от дейността на екипа, които се описват количествено. Тези резултати са фактически и не подлежат на субективно оценяване. *Показателите със субективен характер* се отнасят до резултати от дейността на екипа, които се описват с качествени (експертни) оценки.

Удовлетвореността е характеристика на резултатите на екипа, която съгласно идеята от настоящата концепция се изследва за заинтересованите страни към представянето на екипа. В концепцията като заинтересовани страни се разглеждат груповите субекти от контролния процес на екипи, в т.ч. контролираните екипи от организацията. Това са участниците в контролния процес на екипи. Те са външни и вътрешни за организацията. Показателите, чрез които се измерва

удовлетвореността на заинтересованите страни без контролираните екипи се отнасят до резултатите на екипите. Те са специфични за конкретния екип. Удовлетвореността на контролираните екипи се разбира в настоящата концепция в класическия смисъл на понятието “удовлетвореност от работата”.

Удовлетвореността от работата, наричана още “удовлетвореност от труда”, се определя най-общо като позитивната емоционална реакция на индивида към различните аспекти на работата^[15]. Въпреки многобройните научни изследвания и разработените модели, в научната литература към настоящия момент няма единна, цялостна теория за удовлетвореността от работата^[15; 102]. Различните концепции обясняват по различен начин причините, които са в основата на този вид удовлетвореност⁸. Също така изследователите нямат единно мнение относно детерминантите на удовлетвореността от работата. Най-известната скала за оценяване удовлетвореността от работата (скалата “Индекс за описание на работата - JDI”, разработена от Университета в Корнел) обхваща пет елемента: работа, заплащане, развитие в кариерата, колектив и управление^[48]. Друго изследване дефинира двадесет характеристики на удовлетвореността от работата в т.нар. “Въпросник за удовлетвореността на Университета в Минесота - MSQ” (вж. [80]). Паунов систематизира детерминантите на удовлетвореността от труда на^[63; 116-117]: вътрешно-мотивационни фактори (свързани със съдържанието на труда), външно-мотивационни фактори (свързани със заплащането и условията на труда), фактори на качеството на оперативното управление в т.ч. отношението на ръководителите, фактори на трудовия колектив (междучелностните отношения), фактори на успеха и неуспеха. **В настоящата концепция характеристиките на удовлетвореността (от работата) на контролираните екипи** се класифицират, както следва:

- Професионално удовлетворение на членовете на екипа, в т.ч.:

⁸ Петте най-известни теории за причините, които са в основата на удовлетвореността са: теорията на постигане на целите (вж. [49]), теорията на очакванията (вж. [79]), теорията на равенството (вж. [3]), теорията на потребностите (вж. [54]) и теорията на поведенческия избор (вж. [12]).



- Усвояване на нови знания;
- Придобиване на нови умения;
- Развиване на творческите способности;
- Реализация на личните качества;
- Удовлетвореност от материалното възнаграждение на екипа;
- Удовлетвореност от оценяването на резултатите на екипа.

Заклучение

Студията представя една концепция за екипа и неговите характеристики. Концепцията е разработена за целите на контрола върху представянето на екипите в организацията. В този смисъл са анализирани и изяснени онези аспекти на характеристиките на екипите, които имат отношение преди всичко към представянето на екипите и оценяването на това представяне.

Концепцията основава на класически и съвременни постижения на редица управленски, социални и психологически науки: организационно поведение, управление на човешките ресурси, комуникации в управлението, обща и организационна психология.

Библиография

- [1] ___. Izgrazhdane na efektivni ekipi: Pulen nabor ot umeniya za izgrazhdane na silni I raboteshti ekipi, "Klasika I stil", Sofiya, 2006.
- [2] ___. Leading teams: Expert Solutions to Everyday Challenges. "Harvard Business School Press", Boston, 2006.
- [3] Adams, J. Inequity in social exchange. // *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, "Academic Press", New York, 1965, p. 267-299.
- [4] Agarwal, R. Organization and management. "Tata McGraw-Hill Publishing Company" Ltd., New Delhi, India, 1982.
- [5] Angelov, A. Organizatshionno povedenie. "TrakyaM", Sofiya, 2006.
- [6] Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., et. al. Work psychology: Understanding human behavior in the workplace. "Prentice Hall", Harlow, UK, 2005.
- [7] Aubert, N. et etc. Management. PUF, Paris, 1991.
- [8] Bales, R. Interaction process analysis. "Addison-Wesley", Reading, MA, 1950.
- [9] Bartolome, F. Nobody trusts the boss completely – now what. // *Harvard Business Review*, 67, 1989, p. 135-142.
- [10] Bernthal, P., Insko, C. Cohesiveness without groupthink: The interactive effects of social and task cohesiveness. // *Group & Organization Management*, March 1993, p. 66-87.
- [11] Bowditch, J., Buono, A. A primer on organizational behaviour. 4 ed., "John Wiley & sons", New York, USA, 1997.
- [12] Brehm, J. A theory of psychological reactance. "Academic Press", New York, 1954.
- [13] Brief, A. Attitudes in and around organizations. "Sage Publications", Thousands oaks, CA, USA, 1998.
- [14] Buelens, M., Van den Broeck, H., Vanderheyden, K. et. al. Organizational Behaviour. 4 ed., "McGraw-Hill", 3 ed., UK, 2006.
- [15] Bureau of National Affairs. Employee performance: Evaluation and control. // *Personnel Policies Forum*, February 1975, p. 257-266.
- [16] Burns, L., Bradley, E., Weiner, B. Shortell and Kaluzny's health care management, Organization design & behavior. "Delmar Cengage learning", USA, 2012.
- [17] Carless, S., De Paola, C. The measurement of cohesion in work teams. // *Small Group Research*, February 2000, p. 71-88.
- [18] Carron, A., Brawley, L. Cohesion: Conceptual and measurent issues. // *Small Group Research*, February 2000, p. 89-106.
- [19] Cartwright, D. The nature of group cohesiveness. // *Group dynamics: Research and theory*, "Harper and Row", New York, 1968, p. 91-109.
- [20] Cartwright, D., Zander, A. (eds.). Group dynamics: Research and theory. 3 ed., "Tavistock", London, 1968.
- [21] Cattell, R. New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. // *Human Relations*, vol. 4, 1951, p. 161-168.
- [22] Cohen, A., Fink, S., Gadon, H. et. al. Effective behaviour in organizations. 4 ed., "Irwin", Homewood, Illinois, USA, 1988.
- [23] Cohen, S., Bailey, D. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the shop floor to executive suite. // *Journal of Management*, vol. 23, 1997, p. 239-290.
- [24] Coser, L. The functions of conflict. "Routledge and Kegan Paul", London, UK, 1956.



- [25] Dew, J. Managing in a team environment. "Greenwood", New York, USA, 1998.
- [26] Dose, J. Work values: An integrative framework and illustrative approach to organizational socialization. // *Journal of Occupational and organizational psychology*, September 1997, p. 219-240.
- [27] Emilova, I. Altruizum I egoizum v povedenieto na choveshkiya factor v upravlenieto. // *Elektronno spisanie "Dialog"*, br. 2, 2011, "D. A. Tshenov", Svishtov, s. 46-57, <http://www.unisvishtov.bg/dialog/2011/2.11.IE.pdf>.
- [28] Emilova, I. Komunikirane v organizatshiite. // *Asenov, A., Emilova, I. Upravlenie I povedenie v organizatshiite*, "Abagar", Veliko Turnovo, 2011.
- [29] Fishbein, M., Ajzen, I. Belief, attitude, intension and behaviour: An introduction to theory and research. "Addison-Wesley", Reading, MA, USA, 1975.
- [30] Guzzo, R. Fundamental considerations about work groups. // *M. A. West (Ed.), Handbook of work group psychology*, "John Wiley", Chichester, 1996, p. 3-24.
- [31] Hackman, J. The design of work teams. // *Handbook of organizational behavior*, "Prentice Hall", NJ, 1987, p. 315-342.
- [32] Hackman, J. Work design. // *Improving life at work*, "Goodyear", Santa Monica, CA, USA, 1976, p. 315-342.
- [33] Harizanova, M., Boyadzhiev, Dr., Mironova, N. Upravlenie na choveshkite resursi: investitshiya v badeshteto. "AvangardPrima", Sofiya, 2006.
- [34] Harizanova, M., Mirchev, M., Mironova, N. Menidzhmunt. "ImidzhDizayn", Sofiya, 2006.
- [35] Harizanova, M., Mironova, N. Komunikatshii v upravlenieto. "AvangardPrima", Sofiya, 2008.
- [36] Harizanova, M., Mironova, N. Menidzhmunt. "AvangardPrima", Sofiya, 2011.
- [37] Huczynski, A., Buchanan, D. Organizational behaviour: An introductory text. "Prentice Hall International", UK, 1991.
- [38] Iliiev, Y. Upravlenie na choveshkite resursi: Umenieto da motivirame. "Abagar", Veliko Turnovo, 2005.
- [39] Jones, E., Gerrald, H. Foundations of social psychology. "John Wiley", New York, 1967.
- [40] Kalzenbach, J., Smith, D. Wisdom of teams: Creating of high performance organization. "Harvard Business School Press", Boston, UK, 1993.
- [41] Kamenov, K., Asenov, A., Hadzhiev, K. Chovek, ekipi, lideri. "Lyuren", Sofiya, 2000.
- [42] Kamenov, K., Hadzhiev, K. Choveshkiyat factor I ekipnata deynost v upravlenieto. "Lyuren", Sofiya, 2000.
- [43] Kanaga, K., Browning, H. Maintaing team performance. "Center for creative leadership", Greensboro, NC, USA, 2003.
- [44] Kandula, Sr. Performance management: Strategies – interventions - drivers, "Prentice-Hall of India Private" Ltd., New Delhi, 2006.
- [45] Kicheva, T. Pozitshionirane I znachenie na butreshnite komunikatshii v bulgarskite organizatshii. // *Ikonomicheski alternative*, br. 4, 2011, "Stopanstvo", Sofiya, s. 72-87, <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br50/06.pdf>.
- [46] Kicheva, T. Vutreshnite komunikatshii – factor za angazhirane na sluzhitelite v organizatshiyata. // *Perspektivi I predizvikatelstva prd obuchenieto po biznes administratshiya – zbornik dokladi ot Ubileyana nauchna konferentshiya po povod 20 godini spetshialnost kam katedra "Upravlenie" - UNSS*, 2011, Sofiya, 2012, s. 350-359.
- [47] Kuzmanova, M., Aleksandrova, M. Menidzhmunt: Teoriya I praktika. "Vezni-4", Sofiya, 2013.
- [48] Lanza P. Team appraisals. // *Personal Journal*, vol. 64, March 1985, p. 46-51.
- [49] Latham, G., Locke, A. Goal setting – A motivational technique that works. // *Organizational Dynamics*, no. 8, 1979, p. 68-80.
- [50] Lewis, D., Weigert, A. Trust as a social reality. // *Social Forces Review*, 63, 1985, p. 967-985.
- [51] Lott, A., Lott, B. Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. // *Psychological Buletin*, vol. 64, p. 259-309.
- [52] Margerison, Ch., McCann, D. Team Management: Practical New Approaches. "Mercury Books", London, UK, 1990.
- [53] Martin, P., Nicholls, J. Creating a committed workforce. "Institute of Personnel Management", London, 1987.
- [54] Maslow, A. Motivation and personality. "Harper & Row", New York, 1966.
- [55] Mayer, R., Davis, J., Schoorman, F. An integrative model of organizational trust. // *Academy of Management Review*, 20 (3), 1995,



- p. 709-734.
- [56] Meredith Belbin, R. Management teams: Why they succeed or fail. "Elsevier Butterworth-Hainemann", Oxford, UK, 2012.
- [57] Meskon, M., Albert, M., Heduori, F. Osnovy menedzhmenta. /per. s angl./, "Delo", 1998, <www.lib.socio.msu.ru>.
- [58] Meyer, J., Allen, N. A three-component conceptualization of organizational commitment. // *Human Resource Management Review*, Spring 1991, p. 61-89.
- [59] Mirchev, M., Mironova, N., Radev, K. Organizatshionno povedenie, "UP na UNSS", Sofiya, 2007.
- [60] Moris, S., Uylkoks, G., Neysul, E. Kak da budesh lider na pechelivsh ekip: Pealizirayte pulniya si potentshial I razvitye liderskite si umeniya, "InfoDar", Sofiya, 2000.
- [61] Owen, W. Metaphor analysis of cohesiveness of small decision groups. // *Small Group Research*, August 1985, p. 415-424.
- [62] Parker, G. Teams Players and Teamwork. The new competitive business strategy, "Jossey-Bass Publishers", San Francisco, California, USA, 1991.
- [63] Paunov, M. Organizatshionno povedenie. "Siela", Sofiya, 2006.
- [64] Polzer, J. Leading teams. "Harvard Business School", Boston, USA, 2003.
- [65] Rashid, S., Archer, M. Organizational behaviour. "Methuen", Canada, 1983.
- [66] Ricketta, M. Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. // *Journal of Organizational Behavior*, May 2002, p. 257-266.
- [67] Roach, C., Behling, O. Functionalism: An alternative approach to the study of leadership. // *Leaders and managers*, "Pergamon", New York, 1984.
- [68] Rokeach, M. The nature of human values. "The Free Press", New York, 1973.
- [69] Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., Camerer, C. Not so different after all: A cross discipline view of trust. // *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, p. 393-404.
- [70] Salas, E., Burke, C., Fawlkes, J., and collective. On measuring teamwork skills. // *Comprehensive handbook of psychological assessment, Industrial and organizational assessment*, vol. 4, "John Wiley & Sons", New Jersey, USA, 2004, p. 427-451.
- [71] Schwartz, S. Universals in the context and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. // *Advances in Experimental Social Psychology*, no. 25, "Academic Press", New York, 1992, p. 1-65.
- [72] Shaw, M. Group Dynamics. "McGraw-Hill", New York, 1981.
- [73] Sirashki, Hr. Ekipen podhod pri realizirane na ekologichnata strategiya na firmata. // *Problemi I perspektivi na razvitiето na sutrudnichestvoto mezdru stranite ot ugoiztochna Evropa v ramkite na chernomorskoto ikonomichesko sutrudnichestvo: Deseta mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentshiya – Sbornik dokladi. - Albena, AI "Tshenov", 2012, s. 188-192.*
- [74] Solomon, S. Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business. "Oxford University Press", 1993.
- [75] Thomas, K. Conflict and conflict management. // *Handbook of industrial and organizational psychology*, "Rand McNally", Chicago, USA, 1976, p. 887–910.
- [76] Trompenaars, F. Riding the waves of culture. "Nicolas Brealy Publishing", London, UK, 1994.
- [77] Van der Vegt, G., Emans, B., Van de Vliert, E. Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. // *Group & Organization Management*, vol. 23, 1998, p. 124–144.
- [78] Van Vijeijken, H., Kleingeld, A., van Tuijl, H., et. al.. Task complexity and task, goal, and reward Interdependence in group performance management: a prescriptive model. // *European Journal of work and organizational psychology*, no. 3, 2002, p. 363–383.
- [79] Vroom, V. Work and motivation. "John Wiley & Sons", New York, 1964.
- [80] Weiss, D., Dawis, R., England, G. et. al. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. "Industrial Relations Center" – University of Minnesota, Minneapolis, 1967.
- [81] White, G. Employee commitment. // *Work research unit*, Occasional Paper 38, "ACAS" London, October 1987.
- [82] Woodcock, M., Francis, D. Teams Metrics. Resources for measuring and improving team performance. "HRD Press" Inc., Amherst, Massachusetts, USA, 2008.
- [83] Zand, D. Trust and managerial problem solving. // *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 1972, p. 229-239.