

Екипна и групова работа

Както разгледахме в предишните уроци, успешната реализация на един проект зависи не само от избрания модел на разработка, но и от **хората**, които участват в него. Затова е важно да се направи разграничение между понятията **група** и **екип**, както и да се разбере как се изгражда ефективен екип.

1. Група и екип – основни понятия

Група е множество хора, обединени от общи цели или интереси, които взаимодействат помежду си.

Екип е малка група хора, които работят съгласувано за постигане на обща цел и общ резултат. Участниците имат взаимно свързани задачи и споделят отговорността за успеха.

Всеки екип е група, но не всяка група е екип. Общият интерес сам по себе си не е достатъчен, за да превърне групата в екип.

Основни признаци на екипа са:

- обща цел и очакван резултат;
- разпределени и взаимно свързани задачи;
- съгласувани правила за работа;
- сътрудничество и обмен на информация;
- лична отговорност за поетите задачи и споделена отговорност за общия резултат.

Пример: Ученици, които се интересуват от уеб дизайн, образуват група. Когато поемат задача да създадат общ сайт, разпределят работата, съгласуват решенията и проверяват крайния продукт заедно, те работят като екип.

2. Защо е важна екипната работа

Екипната работа позволява да се съчетаят различни знания, умения и гледни точки. Участниците се допълват, помагат си и решават затрудненията заедно.

Независимо от използвания модел за разработване на проекта, ефективността на екипа зависи от:

- уменията и мотивацията на участниците;
- ясното разпределение на задачите;
- добрата комуникация;
- доверието и взаимната подкрепа;
- спазването на общите правила и срокове.

Пример: При създаване на училищен сайт един участник подготвя текстовете, друг обработва изображенията, а трети изгражда страниците. Те трябва да съгласуват съдържанието, размерите на изображенията и оформлението, за да получат единен продукт.

Самото разпределяне на задачите не е достатъчно. Необходими са координация, проследяване на напредъка и обща проверка на резултата.

2.1. Правила за работа в група и екип

За успешната съвместна работа участниците трябва да уговорят общи правила:

- Определят общата цел и очаквания резултат.

- Разпределят задачите и отговорностите според уменията на участниците.
- Уговарят срокове и съобщават навреме за затруднения.
- Изслушват се и обсъждат предложенията с аргументи.
- Уточняват как ще вземат решения и ще решават разногласия.
- Съхраняват общите файлове на уговорено място и използват ясни имена и версии.
- Проверят изпълнението на задачите и качеството на общия резултат.

Всеки участник носи отговорност за своята работа и съдейства на останалите за постигане на общата цел.

2.2. Ефективна комуникация и междуличностни умения

Ефективната комуникация помага на участниците да разбират задачите, да съгласуват действията си и да решават възникналите затруднения. Информацията трябва да бъде ясна, конкретна, достатъчна и предоставена навреме.

Активното слушане включва внимателно изслушване, задаване на уточняващи въпроси и проверка дали казаното е разбрано правилно.

Обратната връзка посочва конкретен резултат или затруднение и предлага възможност за подобрене. Тя се отнася до работата, без лични нападки.

Например: „В страницата липсват изображенията. Какво затруднение имаш и кога можем да ги добавим?“

Екипът обменя редовно информация за изпълнените задачи, затрудненията и следващите действия чрез кратки срещи или писмени съобщения.

Важни междуличностни умения са сътрудничеството, отговорността, уважението, оказването на подкрепа и конструктивното обсъждане на различни мнения. При конфликт участниците изясняват причините, изслушват гледните точки и търсят решение, което подпомага общата цел.

3. Развитие на екипа — модел на Брус Тъкман

Моделът на Брус Тъкман описва как се променя взаимодействието между участниците при развитието на екипа. Първоначалният модел включва четири основни етапа:

Етап	Какво се случва	Пример при училищен проект
Формиране — Forming	Участниците се опознават и уточняват целта, задачите и очакванията.	Учениците обсъждат какъв сайт ще създават и какви умения има всеки.
Наместване — Storming	Могат да възникнат различия и спорове за решенията, задачите и начина на работа.	Участниците предлагат различни оформления и не са съгласни как да разпределят работата.
Нормиране — Norming	Екипът съгласува правила, отговорности и начин за вземане на решения.	Учениците определят срокове, обща папка за файловете и правила за обсъждане на промените.
Функциониране — Performing	Участниците работят съгласувано, подкрепят се и се съсредоточават върху резултата.	Страниците се разработват, съдържанието се проверява и затрудненията се решават заедно.

Етапите описват типично развитие. При промяна в състава или задачите екипът може отново да обсъжда ролите и правилата си.

Условия за успешно развитие на екип

За добрата работа са необходими ясни цели, чувство за принадлежност, разпределени отговорности, общи правила, подкрепа и подходящо ръководство.

Различията в мненията се обсъждат с аргументи и уважение. Екипът търси решение, което подпомага общата цел.

4. Роли в екипа – методът на Мередит Белбин

Роля в екипа е характерен начин, по който човек допринася за съвместната работа и взаимодействия с останалите участници.

Мередит Белбин описва девет екипни роли. Те помагат да се разбере как различните начини на поведение се допълват при изпълнението на обща задача.

Екипната роля се различава от професионалната длъжност. „Програмист“, „дизайнер“ и „тестер“ показват каква специализирана работа изпълнява човек. „Новатор“, „Координатор“ и „Довършител“ описват начина, по който той допринася за работата на екипа.

Пример: Един дизайнер може да предлага оригинални решения като Новатор, а друг — да проверява внимателно детайлите като Довършител.

Един човек може да проявява повече от една екипна роля. **Не е необходимо екипът да има девет участници**, за да бъдат представени различните роли. Важното е приносите да се допълват според задачата.

5. Основни роли в екипа (по Белбин)

Роля	Характерен принос	Възможни ограничения / допустими слабости
Оформител	Подтиква екипа към действие, поддържа темпото и помага да се преодоляват препятствията.	Може да бъде нетърпелив, да провокира спорове или да засегне другите.
Изпълнител	Превръща идеите в практически задачи и организира изпълнението им. Дисциплиниран и надежден е.	Може да бъде недостатъчно гъвкав и да приема трудно нови начини на работа.
Довършител	Проверява детайлите, открива грешки и пропуски и следи работата да бъде завършена качествено.	Може да се тревожи прекомерно за детайлите и трудно да делегира работа.
Координатор	Изяснява целите, насърчава участието и разпределя работата според силните страни на участниците.	Може да бъде възприеман като манипулативен или да прехвърля прекалено много от собствената си работа.
Колективист	Изслушва, подкрепя участниците и помага за	Може да бъде нерешителен в трудни ситуации и да избягва

	преодоляване на напрежението и разногласията.	необходимото противопоставяне.
Търсач на възможности / Изследовател	Проучва външни възможности, намира полезни ресурси и създава контакти.	Може да бъде прекалено оптимистичен и да загуби интерес след първоначалния ентусиазъм.
Новатор / Мислител	Предлага оригинални идеи и нестандартни решения на сложни проблеми.	Може да пренебрегва подробностите и да бъде погълнат от идеите си, което затруднява общуването.
Наблюдател / Оценител	Анализира предложенията, сравнява възможностите и преценява решенията обективно.	Може да бъде прекалено критичен и да не вдъхновява останалите за действие.
Специалист	Предоставя задълбочени знания и умения в конкретна област.	Може да се съсредоточава прекалено върху своята област и техническите подробности.

Описанията представят характерни приноси и възможни ограничения, а не задължителни качества на всеки човек. www.belbin.com

Какво означава „допустима слабост“?

Това е възможно ограничение, свързано с характерния принос на дадена роля. **Например** стремежът на Довършителя към прецизност може да доведе до прекомерно вглеждане в детайлите.

Екипът трябва да отчита тези ограничения и да ги управлява чрез взаимна подкрепа и подходящо разпределение на работата. „Допустима“ не означава, че поведението трябва да се пренебрегва, когато пречи на общия резултат.

Пример за допълване на ролите

Новаторът предлага идея, Наблюдателят оценява приложимостта ѝ, Координаторът помага да се организира работата, Изпълнителят я реализира, а Довършителят проверява резултата.

Това е пример за взаимодействие. Ролите не са задължителни последователни етапи на проекта.

6. Самооценка на приноса към екипа

Въпросниците за екипни роли подпомагат самооценката на поведението при съвместна работа. Те могат да покажат кои начини за принос човек разпознава най-силно у себе си.

Резултатът е основа за обсъждане. Той не е окончателна оценка на способностите на ученика и не определя завинаги неговата роля.

Самооценката се допълва чрез наблюдение на реалната работа и обратна връзка от останалите участници.

Кратко упражнение за самооценка

Изберете две или три роли от таблицата, които разпознавате в поведението си. За всяка посочете конкретен пример от съвместна задача.

Обсъдете:

- С какво обикновено помагате на екипа?
- Кой дейности ви затрудняват?
- Какъв принос на друг участник би допълнил вашия?

Практическа задача — съставяне и организация на екип

Предстои да бъде създаден електронен вестник на тема „Училищният живот“. Той трябва да съдържа кратки новини, интервю, изображения и информация за предстоящо събитие.

Работете в екипи от трима или четирима ученици.

1. Формулирайте общата цел и очаквания резултат.
2. Определете основните задачи и ги разпределете според уменията на участниците.
3. Обсъдете кои роли по Белбин могат да бъдат проявени от всеки участник. Един човек може да съчетава няколко роли.
4. Съгласувайте правила за споделяне на файловете, обсъждане на решенията, сроковете и проверката на крайния продукт.
5. Определете как ще съобщавате напредъка и затрудненията по задачите и как ще давате обратна връзка за работата.
6. Посочете как ще действате, ако участник закъснее със своята работа или възникне разногласие.

Представете разпределението в таблица:

Участник	Поста задача	Очакван резултат	Възможна екипна роля	Срок
...	...	...	...	...

Накрая обяснете **защо предложената организация превръща групата в екип** и как приносите на участниците се допълват.

Обобщение

Екипът работи за общ резултат чрез взаимно свързани задачи, съгласувани правила и споделена отговорност.

Добрата екипна работа изисква комуникация, координация, доверие и подходящо разпределение на задачите.

Моделът на Тъкман описва развитието на взаимодействието в екипа. Ролите на Белбин показват различни начини за принос към общата работа. Един човек може да съчетава няколко роли, а ефективният екип използва допълващите се силни страни на участниците.