

## ДИДАКТИЧЕСКА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ЕКИПНОТО УЧЕНЕ

Антонина Недкова

### DIDACTIC CHARACTERISTIC FEATURES OF TEAM WORK

Antonina Nedkova

E-mail: antonina.nedkova@abv.bg

#### ABSTRACT

*Team work is mainly a self-controlled process which is influenced by people's attitude towards one another. It can be regarded as an alternative development of the relationship already existing in the work group, such as tolerance, partnership, cooperation and self-respect.*

**Key words:** *tolerance, partnership, cooperation, self-respect*

Фронталната организационна форма на обучение с доминантната роля на преподавателя безспорно има множество предимства от социална и педагогическа гледна точка. В емоционално-личностен аспект обаче, често се изказват недоволства и критики. Счита се, че фронталният подход неизбежно пренебрегва в определена степен индивидуалните познавателни потребности. Ръководещият преподавател е принуден от обстоятелствата да ограничава и целенасочва познавателната активност на учащите се в името на по-обща познавателни цели. Той не е в състояние в ограниченото учебно време да отчита и се съобразява с емоционалните отношения и състояния на учащите се. Тези и други аргументи подклаждат интереса към ученето в група (групово учене), където емоционално-личностните отношения между членовете могат да мотивират в по-висока степен индивидуалната активност, да разпалят желание за съревнование и сътрудничество. Без да се противопоставя фронталното обучение на груповото (и екипно) учене, следва да се търси едно определено съотношение между тях, което да позволи оптимална познавателна активност на учащите се и ефективност на тяхната дейност. Дори и преобладаването на фронталното обучение все повече не удовлетворява учащите се.

Оптимизирането на броя на участниците в учебната група, на обема и дидактическия инструментариум, обогатяването на педагогическата култура на преподавателите са част от актуалните тенденции за реформиране на

образованието по посока на демократичните ценности. За съжаление в много педагогически изследвания в тази връзка се предлагат козметични промени: например вместо класът (или учебната група) да се осъществява доста неясно групово обучение без ръководната роля на преподавателя.

Традиционно когато се говори за обучение се приема „фронталното въздействие” и „доминиращата роля на преподавателя”. Сместилът на груповото учене (на обучение) е да се ограничи именно ролята на педагогическата доминантност; да се замени фронталното въздействие с междуличностно, вътре групово взаимодействие; да се отслаби доминантността на педагога. Много съвременни автори (3, 5, 6 и др.) пренебрегват социално-психологическата същност на вътрешногруповите отношения, „груповата динамика”. Практически се заличава разликата между груповото учене като взаимодействие от една страна и фронталното обучение като въздействие на педагога. Недостатъчно се диференцира сложния преход от формалната учебна група, доминирана от преподавателя, в неформална, емоционално-личноно структурирана група – екип, в който функционира динамични процеси на междуличностно учене и взаимодействие.

Екипът и екипната учебна работа са част от едно динамично обществено пространство, които функционират само при благоприятни външни и вътрешни условия. По-често тези условия се редуват с неблагоприятни послания. Конструктивните тенденции в обществе-

ните системи са решаващият фактор, който стимулира членовете на различните социални групи да се интегрират, да си сътрудничат при разрешаване особено на проблемни ситуации извън групата. При възникване на противоречия и деструктивни процеси, вниманието на членовете се отклонява от общата задача, стеснява се креативната нагласа на групата. Периодично се провокират адекватни вътрешно-групови процеси.

Екипът и екипната работа може да се структурират като процес във времето, който преминава през характерни етапи: възникване и адаптация, укрепване и оптимизация и постепенно отслабване и изчерпване на вътрешно-екипните отношения и взаимодействия. При това членовете на екипа преживяват също индивидуална еволюция в професионално и личностно отношение. Те се мотивират за самопознание и саморазвитие; отварят се за обективно общуване, самооценяват се реалистично, опознават другите, подкрепят ги. Само в резултат на доминиращи в групата взаимни симпатии между членовете, екипът се формира и функционира ефективно. Лоялната конкуренция не е пречка за сътрудничество и постижения в социален и личностен план.

Възникването на динамични и специфични потребности в хода на екипната работа по правило консолидира отношенията в работния екип, предизвиква целесъобразно реструктуриране и мобилизация на индивидуалните и груповите усилия. В зависимост от качествено изпълнение на поставената задача, емоционално-личностните отношения се обогатяват и се интензифицират по принцип безгранично. Екипната работа може да продължава с месеци и години, но може да се изчерпи постепенно или да се прекъсне поради неочаквано нов фактор.

Вътрешноекипни отношения може да функционират преди възникване на проблемна задача и да се актуализират и да се развиват под нейно влияние. Може да бъдат създадени спонтанно в хода на съвместна работа. След приключване на професионалната дейност, екипът и междуличностните отношения в него може да се съхрани в очакване на нови предизвикателства. Така за разлика от някои изследователи (1 и др.) ще разграничим вътрешноекипните отношения като предпоставка за ефективна екипна работа. Последната е тяхна функция и фактор за тяхното затвърждаване и обогатяване по пътя на емпатий-

ността, толерантността, доверието и споделяната отговорност. Лидерски функции в екипната работа се изпълняват от няколко лица в демократичен стил и висока отговорност. Като се отчитат социално-психологическите характеристики на екипа като специфична малка група е твърде недостатъчно да се посочват за него особености като: „група с ясни обстоятелства около създаването“, като „специален механизъм на работа“, като „среда за екипна работа“ и др. (1).

Административното изграждане на „работен екип“ по определен повод още не означава, че екипът функционира като „истински екип“. Ако не се идентифицират и не се отчитат междуличностните отношения и особеностите на членовете на екипа, ефективността на тяхната съвместна дейност няма да бъде висока. Ако формирането на „екипа“ е ставало формално, едва ли членовете ще бъдат мотивирани да участват действително убедено и творчески.

Целите на екипната работа обикновено са поставени отвън и е необходимо време, за да бъдат „асимилирани“ от отделните членове на екипа във вътрешно-личностен план. Не външно поставената „обща цел“, а споделяната отговорност, последователното декомпозирание на общата цел, не индивидуалните задачи, не етапите постепенно и еволюционно интегрират членовете на екипа.

Ефективността на работата в екип не е праволинеен и ритмичен процес. Той търпи динамични изменения под влияние на множество външни и вътрешни фактори. Поради това той може да бъде „припознаван“ като „магия“; може да се проявява в разнообразни модели на екипна дейност:

1. Като формално-административно изградени работни екипи, които не постигат оптималната интеграция за успешна дейност;
2. Неформално и спонтанно изградени екипи с висока степен на сътрудничество и отговорности и с успешна екипна дейност;
3. Формално-административно изградени работни екипи, в които успешно се развива сътрудничество, лични и екипни постижения;
4. Спонтанно изградени екипи, които поради неблагоприятни фактори, бързо изчерпват екипния и личностния ресурс на членовете и др.

Обикновено работните екипи функционират на границата между стандартните модели

на човешки отношения, преминават през тях временно или по-дълготрайно.

Семейството, ученическият клас (учебните групи), професионалните общности достигат високи нива на сътрудничество и доверие в резултат на изпълнението на поредица от успешни дейности в нормални времеви интервали. Състоянието на междуличностните отношения се оптимизират по посока на все по-реалистични оценки, доверие и сътрудничество след успешно решаване на екипни задачи и постигане на значими социални цели. Много благоприятни условия може да са на лице, но групата все още да не бъде консолидирана като екип под влияние на скрити и открити противопоставяния и лидерски амбиции. Дефицитът от време е най-неблагоприятния фактор както при формирането, така и при функционирането на истински работещия екип.

Екипът и екипната работа предполагат демократични и либерални пространства: те са трудно съвместими както с духа на крайния елитаризъм, така също и с претенциите на елитаризма и популизма. Те са ефективни само на основата на демократичните отношения. Рядко могат да се изградят екстремно под влияние на нестандартна задача. Външното вмешателство (инвазията) предполага повече време и носи повече рискове. По-логично е да се разчита на целесъобразно, вътрешно регулирано реструктуриране на груповите отношения, като се оптимизира личностния потенциал и се предприемат целесъобразни ролеви изменения.

Създаването на реално работещи екипи е специфичен групов процес на автономно и само частично управляемо състояние на междуличностните отношения в групата. „Екипният процес” само частично може да бъде управляван отвън или формално регулиран. Той е предимно саморегулиращ се процес под влияние на междуличностните отношения. Може да се разглежда като алтернативно развитие на вече съществуващите в работната група междуличностни отношения на толерантност и партньорство, на сътрудничество и взаимно уважение. Без наличието на подобни отношения (в зависимост от степента на тяхната изява) не би било възможно творческо решаване на проблемите и споделена отговорност за постиженията. Това правило се отнася както за решаване на стандартни задачи, така също и най-вече при възникване на нестандартни ситуации и екстремни обстоя-

телства. Благоприятните отношения се изграждат все пак с течение на времето и на основата на поредица успешно разрешавани проблеми.

Успешният групов опит е решаващият вътрешен фактор, който мотивира участниците да утвърждават положителни междуличностни отношения и да разгръщат личностния си потенциал. Без такива вътрешно групови предпоставки, външното целеполагане, авторитарното еднолично лидерство, формално-ролевите идентификации не могат да превърнат „магически” групата в екип.

„Магията” е в това, че вече натрупаният групов опит се използва ефективно, че груповата енергия се отприщва, провокирана от социално (групово и индивидуално) значим проблем. „Трансформацията на групата в екип” е много сложен социално-психически и педагогически процес, който изисква достатъчно време и подходящи вътрешни и външни условия, които трябва да се познават теоретично и да се създават в практико-приложен план.

Трансформацията на групата в екип е възможно само на основата на демократични отношения в самата група, но и извън нея – в широките социални общности, с които тя е във връзка: при лоялна конкуренция на пазара и при нормална конфликтност в обществото. Тези външни фактори провокират иновационни процеси в екипа както в негов интерес, така и в полза на другите в голямата общност. „Магията” е във временното и по-трайно съвпадение на обществените, груповите (екипните) и индивидуалните интереси и потребности. „Магията” е в болезненият, но доброволен отказ от едностранни претенции на отделни членове на екипа и в настойчиво, добросъвестно, последователно търсене на съществени приоритети на екипната работа. Легитимно избраният лидер демократично разпределя правата и отговорностите с членовете на екипа и управлява от тяхно име и в името на общия интерес на групата-екип и на тоталния обществен интерес.

В повечето традиционно функциониращи групи отношенията на симпатия и доверие не са преобладаващи, дори по-често са неясни. Изборът на лидери не рядко е манипулиран. Ако групата е многобройна, времето не позволява взаимното опознаване да бъде попълно, по-обективно. Практически функциониране на екипни отношения е почти невъзможно.

Партньорството и сътрудничеството в работния екип е възможно, когато той е сравнително малобройна група – 5 – 7 – 10 участници, добри професионалисти, изградени личности. Те не само се допълват взаимно, но притежават потенциал за две и повече роли. От една страна те изпълняват строго детерминирани роли, но от друго при необходимост са в състояние да видоизменят ролевите си функции. Не е приемливо да се определят като „бурмички от един общ механизъм” (1), а като потенциални лидери, които умеят да работят както за личното си самоутвърждаване („личната си полза и слава”), така също и за успеха на екипната работа и в полза на социалната система.

В интерпретацията на екипа и екипната работа трябва да се избягват крайности. Според нас на това „чудо на човешкото общуване” трябва да се гледа като на едно лабилно състояние на човешките отношения, което лесно може да бъде дебалансирано от множество външни и вътрешни фактори. Ако например се предозира споделяне на емоционално-личностни проблеми („житейските радости и проблеми”), ако се навлезе в личностно пространство и се натоварват с несъществени за екипа проблеми, естествено започва нивото разрушаване.

За успешната екипна работа са необходими динамични усилия за регулиране и саморегулиране на познавателните междуличностни отношения, активно участие на неговите членове, демократично самоуправление. Далновидно трябва да се предвиждат възможните спорове и вътрешни напрежения, да се неутрализират, да се идентифицират и да се разрешават своевременно.

Работният екип не е една застинала и консервативна структура. В процеса на неговата дейност стават множество изменения, някои от които може да бъдат деструктивни. Ако своевременно бъдат идентифицирани, неблагоприятните фактори в екипа и извън него може да бъдат ограничени, локализирани преди да започне разрушаване на екипните отношения. Ако членовете на екипа и особено лидерите проявяват постоянна бдителност, загриженост, инициатива, може по-дълго и по-ефективно да функционира екипа и екипната работа в него. При наличието на положителни личностни характеристики на членовете на работния екип (креативност, добросъвестност и др.) протичат паралелно два потока на екипната работа: подобрява се лич-

ностния потенциал – оптимизира се екипната дейност и обратно – резултатната екипна дейност утвърждава личностния потенциал на неговите членове.

Инвазията в групата, външното вмешателство, управлението на социалните системи може да формира целесъобразна екипна структура, но само в съгласие, консенсусно с вътрешното „еволюционно” развитие на емоционално-личностните отношения, не като механизъм, а като „вдъхновен” креативен преход към екипност. Удовлетвореността от екипната работа не е в това, че тя е улеснена от присъствието и сътрудничеството с другите членове, а преди всичко от нейната ефективност, от социалната и значимост. „Другите” в групата могат и да затруднят съвместната дейност, да противодействат по различни причини. Това е едно от съществените различия на екипа от групата. Екипът своевременно идентифицира противоречията и ги неутрализира. В групите: в семействата и други общности „тлеят” дълго премълчавани спорове. В екипните отношения откритостта, доверието, инициативата за сътрудничество динамизират съвместните усилия и не допускат самоизолация и самоцелно противопоставяне.

Екипът и неговата съвместна дейност трудно се създава „по-специален повод”. Те са плод на еволюционното развитие на малобройни групи от относително завършени в професионално и личностно отношение хора, провокирани за креативност и „самоактуализация” от социално значими проблеми, цели и проблемни ситуации.

Подобно на малките групи и екипите могат да бъдат класифицирани според различни признаци:

- според степента на автономност биват: ръководени и самоуправляващи се.
- според характера на дейността: професионални, учебни, терапевтични.
- според условията на членство (административни и неформални) и времетраенето.
- според характеристиките на членовете на екипа: хомогенни и хетерогенни и др.

Независимо от социално-психологическите и други особености на членовете, на екипа, той се отличава от малката група с по-висока целеустременост към решаване на конкретен практически проблем, с по-високи изисквания към членовете на екипа по отношение на техния професионализъм и социални компетенции (да се познават и самопознават, да се договарят и предоговарят).

Работата в екипа не е проста сума от индивидуалната работа на всеки негов член, а синтез, превишаващ този сбор в количествено и качествено отношение.

Според В. Гюрова и др. екипната работа може да се характеризира със следните понятия: талант, ентузиазъм, опитност (контрол), мениджмънт, възможност за работа (темпорален потенциал, откритост, уважение, заинтересованост (teamwork). Успехът на екипната работа се определя в голяма степен от принципите, предварително приети доброволно от участниците в екипа (1, с.).

Принципите на екипната работа произтичат от нравствените норми на демократичната общност (на обществото), в което функционира конкретен екип. Членовете на екипа реализират човешките си права и отговорности в неделимо единство. Не са изключени противоречия и конфликти между личните интереси и екипната дейност, между тях и социалните потребности. Тези противоречия се идентифицират своевременно и се обсъждат открито. В някои случаи се правят разумни компромиси, предприемат се премерени рискове. Нужна е екзистенциална загриженост постоянно да се уравниряват претенциите и приносите, да се укрепва реалистичната самооценка и позитивната оценка за другите. Основно средство за това са обсъжданията, дискусиите, консенсуса в екипа и екипната работа.

В социалната психология и практиката на екипната работа са разработени „специфични инструменти на хомеостазата в малката група. Това са: груповата солидарност, корпоративния дух, конформизма, сплотеността и др. Те имат еврична стойност за процесите в работния екип. Установено и например, че моделите на конформизма в някои случаи улесняват екипната работа, а в други – влошават индивидуалните постижения, забавят иновационните процеси. Независимо от трудностите и изпитанията, които преживява екипа, членовете натрупват ценен комуникативен опит, който могат да използват и в други ситуации, за решаване на все по-сложни професионални и личностни проблеми.

Всеки ефективен екип има подходяща (диференцирана) численост, подходящ личен състав, гъвкава организация, която се основава на правилно разпределение на правата, ролите, отговорностите, с нравствен кодекс и обратна връзка, осъществяване чрез своевременно и реалистична оценка на постигнатото.

Изграждането на ефективен екип не е възможно без външна помощ: организационна, професионално-психологическа. Сравнително не много хора са компетентни в това отношение.

Социално-психологическите и професионално-педагогическите особености на екипната работа активно се разработват във връзка с управлението и развитието на човешките ресурси в различните организации (2, 4). Както подчертава и В. Гюрова екипи не израстват и не се получават за една нощ или в резултат на курс на обучение или на упражнения. Той трябва да извърви „своя път на развитие“. Членовете да осъзнаят и оценят обективно качествата си и да си сътрудничат креативно. При това те трябва да разпределят и изпълняват специфичните роли в екипа: ръководител, двигател, генератор, изследовател, съветник, оценител, завършител и др. (1, с. 92, 94, 96 и др.)

Организацията на екипната работа внимателно се планира и осъществява под динамичен мониторинг на специалисти-мениджъри, преподаватели не само с оглед на конкретни, но и на по-дългосрочно подобряване на резултатите и удовлетвореността от работата. В първия български сайт за екипна работа (1, с.113) са посочени 50+1 стъпки за създаване на успешни екипи се съобщава за консултантски услуги по „екипен одит“, който функционира от 05.08.06. Информационните потоци трябва да преминават свободно по вертикала и по хоризонтала, да се редуцират целесъобразно.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гюрова 2006: Гюрова, В. Магията на екипната работа. С., 2006.
2. Иванов 2004: Иванов, С. Особенности и разновидности на конфликтите при провеждане на социално-психологически тренинг като форма за обучение на студенти – сп. Педагогика, 2004, 2.
3. Кръстева 1991: Кръстева, А. Аспекти на екипното обучение. С., 2003.
4. Колишев 1997: Индивидуално-диференцираният подход в процеса на обучение, В., 1997.
5. Петров 1991: Петров, П. Груповата учебна работа и организационните форми на обучение – сп. Педагогика, 1991, 6-7.
6. Радев 1996: Радев, Пл. Теория и подходи за подбор и структуриране на учебните съдържания, Пл., 1996.

Представена за печат на 10.10.2007 г.