

## THE TEAM - CONTENT, MANAGEMENT, MODELS

*Natasha L. Koleva*

*ABSTRACT: The article examines the nature of the work team, its structure and management. Knowledge and proper team management are a basic prerequisite for effective student's work to achieve educational goals and to build and improve their teamwork skills*

*KEY WORDS: team, models, roles, teamwork*

*Изследването е финансирано по вътрешноуниверситетски проект № РД-08-135/07.02.2018 г. на Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“.*

Съгласно съвременните потребности на световния трудов пазар при подготовката на специалисти в различните области ключово значение има формирането на професионално ориентирани комуникативни умения и умения за работа в екип.

Ключовата роля на уменията за работа в екип за успешната професионална и личностна реализация на съвременния специалист се потвърждава и от промяната в приоритетните компетентности, които трябва да бъдат поощрявани у учащите още от първите им стъпки в образователната система. Умението за ефективна екипна работа е компетентност, която от 2015 г. фигурира в компонентите на Програмата за международно оценяване на учениците (PISA) на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР). Дефиниция на уменията за решаване на проблеми в сътрудничество е „способността на ученика ефективно да участва в дейности за решаване на проблеми съвместно с един или повече партньори, като споделя знания, умения, разбираня и усилия за постигане на определен резултат“. [1]

Изследването на PISA е изключително важно, защото проверява не толкова теоретичните знания, колкото уменията за прилагането им на практика. Целта му е да анализира доколко учениците на 15-16 години (т.е. тези, които завършват задължителното си образование) са готови да се справят в живота.

От древни времена хората създават групи, живеят и работят във и чрез тях. Участвайки в различни групови формирания, те обединяват своите усилия, идеи и мощ за постигането на едни или други цели. Групата може да бъде много продуктивна, но същевременно и неефективна, консервативна и хаотична. Това зависи от нейната организация. В човешката еволюция има един простичък и очевиден факт – хората постигат най-големите си успехи в своята съвместна дейност, създавайки продуктивни и ефективни групови общности, наречени екипи.

В най-общ смисъл група е „всяка съвкупност от две или повече лица, които си взаимодействат помежду си по такъв начин, че всяко от тях оказва влияние върху останалите и едновременно се намира под влиянието на другите лица“ [2].

В понятието „работна група“ акцентът е върху общите цели и дейност, които обединяват индивидите в групата, взаимно приетите норми и ценности, по които групата се различава от други такива, дори и в рамките на същата организация. Работните групи са основни организационни единици и структурни звена в организацията. Те са форма за организиране на работата и разпределяне на задачите в организацията.

Екипът съчетава усилията на отделните участници и осигурява синергични резултати. Този уникален процес, въпреки че не е напълно изяснен, води до установяване на практиката в много корпорации да се разчита на екипи като първични двигатели за иновации и промяна [3].

таблица 1. Разлики между група и екип (Воденичарова, 2010)

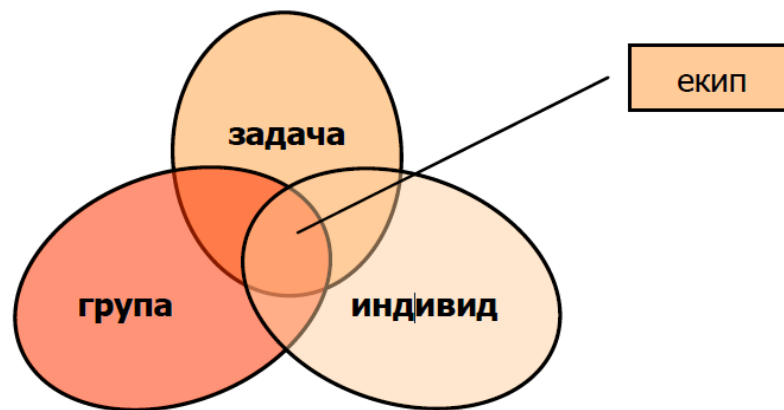
Групата	Екипът
Членовете на групата разменят взаимноизгодна информация за целите на групата	Колективно работи за постигане на целите
Има най-често неутрална, а понякога и негативна синергия	Има позитивна синергия
Използва разнообразието на индивидуалните умения	Допълва уменията на всеки член на екипа с тези на останалите
Разчита на личните възможности на индивида	Разчита на личните възможности на индивида и на взаимно допълващите се възможности на другите
Членовете смятат, че са в групата поради административни съображения. Отделните членове работят самостоятелно, понякога за постигане на противоположни цели	Членовете съзнават зависимостта си един от друг и разбират, че личните и общите цели се постигат най-добре с общи усилия. Не се губи време за борби за влияние и лична изгода за сметка на другите
Членовете насочват вниманието си главно върху себе си, тъй като не са достатъчно ангажирани в планирането на общите цели. Подхождат към работата си като наемни работници	Членовете изпитват чувство за принадлежност към работата и екипа си, тъй като са обвързани с целите, в чието определяне са взели участие
На членовете се казва какво да правят, вместо да бъдат попитани за най-добрия подход. Не се поощрява даването на предложения	Членовете допринасят за успеха на организацията, като влагат личния си талант и знания за постигане на общите цели
Членовете изпитват недоверие по между си. Счита се, че изказването на мнение или недоволство предизвиква разногласия и действия обезкуражаващо	Членовете работят в атмосфера на доверие. Поощряват се да изразяват открито своите мнения, идеи, недоволство и чувства и да задават всякакви въпроси
Членовете са предпазливи в думите си. Разбирателството се постига трудно. В общуването са възможни интриги и „номера“	Членовете имат открити и честни отношения. Те полагат усилия да разберат гледната точка на другия
Членовете могат да получат добра квалификация, но при прилагането ѝ често са ограничени от други членове или от ръководителя	Членовете се окуражават да развиват уменията си и да ги прилагат в работата. Получават подкрепа от екипа
Членовете попадат в конфликтни ситуации, които не знаят как да разрешат. Ръководителят може да отлага намесата си, докато не се стигне до сериозни последици	Членовете приемат конфликта като нормална част от човешкото общуване. Гледат на подобни ситуации като на възможност за прокарване на нови, творчески идеи
Членовете могат да участват, но и да не участват при вземането на решения, които касаят цялата група. Конформизмът често е норма на поведение	Членовете участват във вземането на решения, засягащи целия екип. Разбират, че ръководителят има последната дума, ако те не могат да достигнат до общо решение

Флеминг и Koppleman, 1997 цитират големите организации в САЩ, като Boeing, Chrysler, Corning, DuPont, Eastman Kodak, General Motors, Hewlett - Packard и Xerox, като примери, в които работата в екип е напълно поддържана и насърчавана [4]. Тези водещи организации предоставят

стимул за други да следват този модел и повишават интересите към изследването на работни екипи с висока ефективност [5].

Екипът е вид работна група – формална група от хора в организацията, които извършват обща дейност и имат обща цел. Хората в работната група правят нещо заедно – работят по определен проблем или задача. Не всяка работна група е екип.

К. Марков определя екипа като относително малка група от хора, притежаващи освен основни и допълнителни умения, които като персонал са пряко свързани с постигането на специфични цели, уникални резултати и организационно съвършенство, въз основа на което те се считат за взаимно отговорни [6].



фигура 1

Курт Левин дефинира понятието екип, като „общност от взаимодействащи си хора, обединени от обща социална дейност, които общуват непосредствено помежду си, на базата на съответните емоционални отношения, групови норми и групови процеси.” (пак там)

3. Воденичарова илюстрира процеса на формиране на екипа чрез следната диаграма (фигура 1) [2].

За израстване на групата от компетентни и мотивирани специалисти с обща цел в ефективен екип, е необходимо да се развият три от аспектите на екипа – задача, индивид и група [7].

Ако фокусът е само върху групата и индивидите в нея, в организацията съществува чудесна работна среда, но не се върши работа. Ако усилията са концентрирани само върху задачата и индивидите, работещи върху нея, на заден план остава цялостта на групата и хората започват да „дърпат“ в различни посоки. Ако се пренебрегват индивидите, работата е свършена задоволително, но работната атмосфера е подтискаща, тъй като хората губят усещане за своя личен принос и стойност. Членовете на един екип имат обща цел и тази цел лежи в точката, в която се пресичат трите елемента – индивид, група и задача. Те споделят едни и същи амбиции за успех на екипа, както по отношение на проектите и поставените задачи, така и по отношение на групата като цяло и развитието на индивидите в нея.

За правилното функциониране на един екип е необходимо участниците в него да са наясно със своята задача. Различните цели, които всеки един трябва да постигне, определят различната му роля и принос за целия екип. Всеки човек в екипа има ясно определена роля. Екипните роли са различните поведения, отговарящи за характера на съответната задача в екипа. Те подпомагат екипа, за да може успешно да постигне своята набеязана цел. Ролята в екипа показва какъв принос за задачата има всеки участник и каква точно е неговата роля в постигането на крайния резултат.

Съществуват различни модели на екипни роли и техники за определяне на подходящите роли за отделните участници в един екип. Авторите (Dayer, Belbin, Margerison, MacCan, Mayers, Katzenbach, Smith и др.) се опират на научно проверени тези, концепции и изследвания, водещи своето начало от изследванията за група и “ролите в група”.

Още през 1948 г. Venne и Sheates дефинират четири групи роли (поведения) с функционално и дисфункционално (негативно) въздействие върху крайните резултати. (Venne, et al, 1948:41-49)

1. Роли, които са свързани със задачата (инициативност, търсене на информация, даване на информация, координация, обобщаване).
2. Роли, които са свързани с изграждане и поддържане на групата (насърчаване, поставяне на стандарти, следване на идеите, изразяване на чувства).
3. Роли, които са едновременно свързани и със задачата, и с изграждане и развитие на групата (оценяване, диагностициране, консенсус, посредничество).
4. Нефункционални роли, т.е. неподходящи роли (агресия, блокиране, конкуренция, роля на палячо, пасивност).

Според отношението на участниците към груповата задача и груповите отношения, Vales и Slater разграничават дванадесет групи от роли (поведения). [8] На базата на тяхната класификация, Burke [9,10] открива, че участниците в работни групи се справят добре както с ролите, свързани със задачата, така и с ролите, свързани с отношенията, но само при условие, че групата е сплотена около изпълнението на задачата, вместо около поддържането на добри отношения.

Според проучване на специализираната литература на водеща консултантска агенция, работеща в областта на обученията по бизнес умения (Сита Мениджмънт Консулт ООД), за първи път изследователят W. Daueг [12] през 70-те години на XX век пренася основни акценти от откритията за ролите в групата към екипа и екипната работа.

Според Daueг трябва да се разчита на силните страни на участниците в екипната работа, както и на способностите им да допринасят за осъществяване на екипната цел. На тази основа Daueг проектира програми за изграждане на екипи, в които експериментира тези свои идеи. Други приноси на Daueг към проблема за екипните роли са още: “саморазкриването” или споделянето пред всички с какво можеш да си полезен на екипа, значението на екипните норми, необходимостта от структуриране на отношенията в екипа.

Друг известен изследовател в областта и автор на модел и техники за измерване на екипните роли е M. Belbin. Целта на Белбин е създаване на ефективна техника за изграждане на екип, която постига през 80-те години на XX век с разработване на модел на екипните роли, който разграничава 8 различни роли [13]. Белбин предполага, че с разбирането на екипната роля в рамките на определен екип, всеки може да развие своите силни страни и да

Роля в групата	Характеристики на личността	Отговорности в екипа	Допустими слабости
Оформител	Силна личност, общителен, динамичен. Притежава достатъчно енергия и смелост, с които да преодолява появилите се служебни препятствия.	Може да работи под напрежение, да преодолява препятствия за достигане на целта.	Лесно се поддава на провокации.
Изпълнител	Дисциплиниран, надежден, консервативен и активен.	Организира. Реализира идеите на практика.	Недостатъчно гъвкав. Сравнително бавно реализира новите възможности.
Довършител	Старателен, добросъвестен, тревожен.	Търси грешки и пропуски. Своевременно изпълнява своите задължения и контролира поставените задачи.	Склонен към излишно безпокойство. Избягва да делегира правомощия.
Координатор	Сдържан, уверен във възможностите си, изпълнява добре функциите на ръководител.	Изяснява целите и приоритетите. Подпомага процеса за взимане на решения, делегира правомощия.	Понякога се възприема като манипулатор. Не е творческа личност.
Колективист	Ориентиран към обединяване на усилията, възприемчив и дипломатичен.	Способен да изслушва, присъединява се към мнението на събеседника, предотвратява възникнали разногласия. Работи с трудни хора.	Нерешителен в критични моменти.
Търсач на възможности	Екстровеърт, пълен с ентузиазъм, любопитен, общителен	Намира нови възможности. Осъществява много контакти.	Твърде оптимистично настроен. Бързо загубва интерес към работата, след като премине първоначалният ентузиазъм.
Новатор/ Растение	Творчески активен, с развито въображение. Способен да решава сложни задачи.	Предлага оригинални идеи. Решава сложни въпроси.	Невнимателен към детайлите. Отдава прекалено голямо внимание на ефективното общуване в организацията.
Наблюдател/ Оценител	Сдържан, разсъдлив, проникателен, способен да мисли стратегически. Интелигентен и обективен.	Разглежда всички възможности. Анализира. Стреми се да предвиди резултата.	Не винаги притежава необходимата енергия и способност да вдъхновява другите.
Специалист	Целенасочен, няма нужда да бъде подтикван към действие. Притежава необходимите специализирани знания и умения.	Съсредоточава вниманието си върху техническите детайли.	Неговият принос в работата на групата се ограничава само до конкретна област.

управлява слабостите си като съекипник, както и да подобри начина, по който допринася за ефективността на екипа.

Белбин има голям принос за разработването на пакет от психометрични тестове за измерване на ролите. Понятието “екипна роля” за Белбин означава специфично поведение, присъщо на член на екипа, със специфичен принос за изпълнението на екипната цел. В процес на експерименталната си работа, Белбин разграничава три характерни групи поведения в екипа, допълва първоначалния модел и дефинира вече 9 различни екипни роли [14]. Той установява, че екипът е ефективен, ако в него има представители на всички екипни роли. Няма добра и лоша роля, всяка би могла да бъде полезна. Рядко в един екип има чиста роля, „изпълнявана“ от един негов член. По-скоро се наблюдава комбиниране на повече или по-малко характеристики от една или друга роля. Възможно е даден човек да има един „ролеви профил“ в един екип и различен в друг. Това зависи не само от него самия, но и от екипите, в които участва, от останалите членове на екипа, от атмосферата и т.н. Повечето хора имат две или три екипни роли, които предпочитат и се чувстват най-комфортно в тях, няколко други, които могат да покрият, по необходимост, и такива, които избягват.

Деветте профила на ролите в екипа на Белбин, спрямо тяхната ориентираност, са описани в таблици 2 и 3. Важно е във всеки екип да има членове, изпълняващи различни роли. По този начин членовете на екипа се подпомагат взаимно, допълват се и работят по-ефективно. Белбин смята, че екип от 6 човека е идеален за решение на сложни задачи. Това означава, че членовете на екипа трябва да съчетават повече от един ролеви профил, за да се осигури хармония и ефективна работа .

таблица 3

<b>Роли, ориентирани към действието</b>	Оформител	Предизвиква екипа да се подобри
	Изпълнител	Прилага идеите в действие
	Довършител	Осигурява цялостно, навременно завършване на проекта.
<b>Роли, ориентирани към хората</b>	Координатор	Действа като председател/шеф на екипа
	Колективист	Насърчава сътрудничеството
	Търсач на възможности	Изследва външни възможности
<b>Роли, ориентирани към мисленето</b>	Новатор/Растение	Представя нови идеи и възможности.
	Наблюдател/Оценител	Анализира възможностите
	Специалист	Използва специализираните си качества за постигане на целите на екипа.

Според личностните си качества, различните типове роли са подходящи за различни дейности на екипа за постигане на поставените цели (таблица 4).

таблица 4

Задачи на екипа	Изпълнители
Изследване	Търсач на възможности Новатор/Растение
Организиране	Координатор Изпълнител
Контрол	Оформител
Наблюдение	Наблюдател/Оценител Довършител
Подкрепа	Колективист
Въображение/представяне	Новатор/Растение

Моделът на Белбин се използва от много организации, включително компании от FTSE-100 (стоте фирми във Великобритания с най-голям пазарен дял), мултинационални агенции, правителствени органи и консултанти и е преведен на 16 езика [15].

Margerison и McCann [16] са също популярни автори на модел на екипни роли, известен като “Колелото за управление на екипа” (фигура 3).

През 1985 г. д-р Чарлз Маргерисън и д-р Дик МакКан учредяват The Institute of Team Management Studies (TMS), чиято цел е откриването на пътища за повишаване на ефективността на работните екипи. Дватама изследователи се фокусират върху ключови елементи, които осигуряват надеждни и валидни обосновки защо някои личности, екипи и организации работят ефективно и постигат поставените цели, докато други се провалят. TMS се открива в Австралия и разполага офиси в цял свят. TMS се специализира в помощ на своите клиенти да проучат и насочат своите работници чрез индикатори за техните личностни характеристики, които се измерват със специални пакети инструменти, които TMS разработва и прилага, според специфичните нужди на клиентите (Team Management Index, Types of Work Index, Linking Skills Index, Team Performance Index, QO2™, Influencing Skills Index).<sup>1</sup>

В продължение на 8 години TMS събира информация от над 100 000 екипни мениджъри от Англия, Австралия, САЩ, Европа и Югоизточна Азия. Установяват се следните основни проблеми на екипите:

- слабости в изпълнението;
- некоординираност;
- несправяне с промяната;
- неразбирателство между членовете на екипа;
- лоша комуникация.

Според изследователите тези екипи не са балансирани. За да се определи дали един екип е балансиран, трябва да се дефинират основните работни функции, които са независими от специфичните технически функции на екипа.

Margerison-McCann Types of Work



Маргерисън и МакКан дефинират 9 ключови работни функции, които всеки ефективен екип трябва да изпълнява [16]. Те са следните (фигура 3)\*:

- Съветване (Advising). Събиране, организиране и предоставяне на информация и данни пред екипа;
- Иновативност (Innovating). Предлагане на идеи и откриване на нови начини за изпълнение на задачата;
- Промотиране (Promoting). Популяризиране на нови идеи и придобиване на необходимите ресурси за тяхната реализация;
- Разработване (Developing). Разработване на продукта или услугата, така че да успее на пазара;
- Организиране (Organizing). Създаване на инфраструктура и план за реализиране на продукта/услугата;
- Производство (Producing). Всички аспекти на производствената функция;
- Инспектиране (Inspecting). Създаване на увереност, че произведеният продукт/услуга отговаря на очакванията на клиента за качество, безопасност и сигурност;
- Поддържане (Maintaining). Поддържане на увереност, че инфраструктурата функционира според очакванията;
- Съвързване (Linking). Координиране на всички други работни дейности за осигуряване на ефективен екип.

<sup>1</sup> <http://www.tmsworldwide.com/>

\* Фигурите, изобразяващи модела на Маргерисън и МакКан са запазена марка на TMS

Посочените работни функции се трансформират в 9 роли, разпределени в 4 категории – Консултанти, Изследователи, Организатори и Контрольори (фигура 4)\*:

- Докладчик-съветник (Reporter-adviser). Готов да помогне и подкрепя, толерантен. Събира колкото е възможно повече информация, преди да действа. Не обича да бъде притискан. Компетентен, лесно адаптивен.

- Автор новатор (Creator-innovator). Има богато въображение, способен да планира. Обича сложни ситуации, да изследва и създава. Творческа личност.

- Изследовател популяризатор (Explorer-promoter). Общителен, успешно оказва влияние над околните. Умее да убеждава и да представя своите идеи. Харесва разнообразна и стимулираща работа. Склонен е да бъде активен и лесно се отегчава, когато не участва в нещо ново и вълнуващо;

- Оценител разработчик (Assessor-developer). Притежава добри аналитични способности, обективен. Може да генерира и възприема нови идеи и да ги тества, спрямо реалните нужди, за да определи тяхната приемливост. Той е добър мост между идеите и тяхното практическо осъществяване;

- Подтиквач организирател (Thruster-organizer). Организира и внедрява, бързо взема решения. Ориентиран към резултатите. Добър в създаване на инфраструктурата от процедури, процеси и организация, необходими за превръщане на идеите в реалност.

- Приключвач изпълнител (Concluder-producer). Практичен, ориентиран към производство. Обича да съставя графици и планове. Чувства се най-добре сред стандарти и процедури. Получава удовлетворение от успешно повторение на някакъв процес и достигане на желан резултат. Оперира с високи стандарти на качество и предпочита стабилна среда, в която да работи. Не обича промяната.

- Контрольор-инспектор (Controller-inspector). Човек на детайлите. Внимателен и старателен. Ненавижда грешки от всякакъв тип. Ниска потребност от общуване. Следи за изпълнение на правила и норми.

- Гарант-стабилизатор (Upholder-maintainers). Консервативен, предан и загрижен за околните, подкрепящ. Важни за този тип са личните ценности. Изострено чувство за добро и лошо. Работната мотивация е базирана на крайната цел. Придържа се стриктно към установените процеси и процедури и ненавижда изненадите. Ефективен в следването, но не е подходящ за лидерски позиции.

В центъра на модела на екипни роли на Маргерисън и МакКан е кръгът на Свързващия (Linker) (фигура 4).

Авторите на модела дефинират единадесет свързващи способности, които всички членове на екипа трябва да притежават и прилагат, за да съставят успешен екип (фигура 5). Външният пръстен изобразява шест умения, които съкипниците трябва да използват за повишаване на мотивацията на екипа и създаване на благоприятна атмосфера за работа. Заедно, тези шест способности осигуряват хармония и доверие в екипа. Наричат ги още „меки умения“. Това са:

1. Комуникация;
2. Активно слушане;
3. Добри взаимоотношения в екипа;
4. Решаване на проблеми и консултиране
5. Участие във вземането на решения;
6. Управление на интерфейса.

Вътрешният пръстен на модела изобразява пет екипно базирани дейности, които гарантират увереност и стабилност в екипа и формират основата на неговата работа.

- Настройка на целите (Objectives Setting) – поставяне на постижими цели на екипа и контрол за повишаване на производителността.

- Стандарти за качество (Quality Standards) – даване на пример и стремеж към високи стандарти на качество на работа на екипа.

---

\*Фигурите, изобразяващи модела на Маргерисън и МакКан са запазена марка на TMS



- Разпределяне на работата (Work Allocation) – разпределяне на задачите между членовете на екипа, въз основа на техните способности и нагласи.

Margerison-McCann Team Management Wheel



фигура 4

Margerison-McCann Linking Leader



фигура 5

- Развитие на екипа (Team Development) – създаване на баланс в екипа.
- Делегиране (Delegation) – процес на менторство на членовете на екипа за създаване на нови компетенции

В ядрото на кръга на лидерския модел са две умения на ефективния свързващ лидер – мотивация и стратегическо мислене. Всички екипни членове трябва да прилагат изброените единадесет умения и дейности, но последните две ключови умения допълват предходните характеристики до тази на успешния екипен лидер. Той успява да мотивира екипа си да положи максимални усилия и съставя успешен план на действие, умее да завладява екипа и да убеждава в значимостта на поставените цели.

Заедно трите съставни пръстена на кръга на „Свързващия“ определят уменията на ефективния лидер – свързващото звено в екипа. Често тези способности не са естествено заложени, а трябва да бъдат научени и развити [17].

Позовавайки се на изложения модел на екипни роли на Маргерисън и МакКан, постигането на петте умения за действия в средния пръстен осигурява ефективни резултати. Осигуряването на шестте личностни качества, изброени във външния пръстен на кръга, подsigуряват хармония и чувство за принадлежност в работата на екипа. Лидерските умения в ядрото на модела дават вдъхновение и посока на екипа и го мотивира да изпълни качествено поставените цели.

Колелото на Маргерисън-МакКан за управление на екипи позволява 208 различни комбинации на личностни профили и се използва за установяване на индивидуалните главни и сродни (major and related) области на работни предпочитания.

Въпреки че този модел и модела на Белбин са разработени независимо един от друг, сходството между тях е видно. С малки изключения припокриването е пълно.

S. P. Mayers използва теорията на психолога С. Jung за мисловните способности, които хората предпочитат да използват. Идеята му е, че когато става дума за екип, е нужно да се определя приносът на всеки участник за изпълнение на екипната цел. Подходящите екипни роли според него са: екстровертни (ориентирани към изпълнение на действия, дискусии, връзки с други хора и др.) и интровертни роли (ориентирани към промяна, даване на идеи, анализи и др.)<sup>2</sup>

Екипните роли са от изключително значение за успешното решение на задачата. Те подпомагат ясното постигане и осъществяване на целите на екипа. Екипните роли внасят равновесие и спомагат за структурирането на хората, работещи заедно. Всяка една роля в екипа е жизненоважна за успешното постигане на целите, непълният екип не е добре балансиран и трудно постига крайните си цели, поради липсата на „свързващо звено“ и различен поглед върху ситуацията. За да се обособят правилно екипните роли в един екип, е необходимо да се проучат

<sup>2</sup> Татяна Христова, <http://www.novavizia.com/ekipni-rol/>

слабостите и нуждите му. Трябва да се определят потенциалните сфери на конфликт, които могат да възникнат в екипа.

Позовавайки се на световния опит в организиране и управление на екипи, съвременният преподавател с лекота може да реализира ефективен и разнообразен процес на обучение, базиран на актуалните тенденции за развиване на личностните качества на всеки учащ. Така се създават благоприятни условия за реализация на потенциалните му възможности и изграждане на така важните за съвременното общество умения за работа в екип.

#### References:

1. PISA 2015: [http://www.ckoko.bg/upload/docs/2015-02/PISA2015\\_CPS\\_ReleasedItems\\_BGR.pdf](http://www.ckoko.bg/upload/docs/2015-02/PISA2015_CPS_ReleasedItems_BGR.pdf), достъпно на 10.03.2017
2. Vodenicharova Z., Ekip i ekipna rabota, S. 2010
3. Kozlowski, S.W.J. and Klein K.J. (2000), 'A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes'. In Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions, Klein K.J. and Kozlowski, S.W.J. (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco
4. Fleming, Q.W. and Koppelman, J.M. (1997), 'Integrated project development teams: another fad ... or a permanent change?' Project Management Journal, 28, 1, 4-11.
5. West, M. A. and Markiewicz, L. (2004), 'Building team-based working: A practical guide to organizational transformation', Oxford, Blackwel
6. Markov K. Liderstvo i formirane na ekipi, Izdatelski kompleks pri NVU „Vasil Levski”, Veliko Tarnovo 2014, s. 64
7. Dzhey, R., Sazdayte strahoten ekip, „InfoDAR“, S., 2001 Benne, K.D., Sheates, P. Functional role of group members. Journal of Social Issues, 4,41-49 : [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_85.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_85.htm), достъпно на 20.03.2018
8. McKenna. Business Psychology & Organizational Behavior, Lowerence Elbraum Associates Publishers, 1994, c. 257-263
9. Burke P. J. Participation and Leadership in Small Groups, American Sociological Review, Vol. 39, No. 6 (Dec., 1974), pp. 832-843 : [http://www.jstor.org/stable/2094156?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_content](http://www.jstor.org/stable/2094156?seq=1#page_scan_tab_content), достъпно на 20.02.2017
10. Burke P. J. Role Differentiation and the Legitimation of Task Activity, Sociometry, Vol. 31, No. 4 (Dec., 1968), pp. 404-411
11. Dyer W. Strategies for Managing Change, 1984
12. Dyer W. Team Building: Issues and Alternatives, 1978
13. Belbin, R. M. Management Teams. Why They Succeed or Fail, London: Butterworth-Heinemann, 1981
14. Belbin, R. M. Team Roles at Work, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993
15. Aritzeta A., St. Swailes and B. Senior, Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building, Journal of Management Studies 44:1 January 2007 0022-2380
16. Margerison и McCann, Team Management: Practical Approach. London, Mercury Books, 1991
17. Gordon J. A Perspective on Team Building, Journal of American Academy of Business, Cambridge; Sep 2002; 2, 1; ABI/INFORM Global, pg. 185

*Natasha Koleva*  
*Senior assistant, PhD*  
*Konstantin Preslavsky – University of Shumen*  
*e-mail: n.koleva@shu.bg*