

## **გუნდური მუშაობა**

*გუნდური მუშაობის პრინციპების ცოდნა ზოგადი პრაქტიკის ექიმისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ოჯახის ექიმის მუშაობა პირველადი ჯანდაცვის გუნდის გარეშე პრაქტიკულად წარმოუდგენელია.*

### **ბუნდები და ჯგუფები**

*განმარტება:*

ჯგუფი ეს არის პირთა გარკვეული რაოდენობა რომლებიც:

- ფსიქოლოგიურად აცნობიერებენ ერთი-მეორეს;
- ურთიერთქმედებენ ერთი-მეორესთან;
- რომელთა ქცევას (გარკვეულწილად) მართავს „წესები“;
- რომელთაც აქვთ საერთო ფასეულობები;
- რომლებიც ისწრაფვიან საერთო მიზნებისაკენ;
- რომლებიც აღიქვამენ თავიანთ თავს, როგორც განსაკუთრებულ, ჩამოყალიბებულ ერთეულს.

*ჯგუფში და გუნდში ქცევის ტიპები:*

**შეიძლება გამოვყოთ სამი ტიპის ქცევა:**

1. დავალებამე ორიენტირებული
2. პროცესზე ორიენტირებული
3. ინდივიდუალური ანუ თვით ორიენტირებული

**დავალებამე ორიენტირებული ქცევა** ეხმარება გუნდს შეასრულოს დაკისრებული ამოცანა. ასეთი სახის ქცევის მაგალითია:

- ინფორმაციის გაცემა და მიღება;
- აზრის გამოხატვა;
- ინიციატივა;
- დაზუსტება და შემუშავება;
- გადაწყვეტილებამე ფოკუსირება;
- გადაწყვეტილების მიღებისათვის ძალისხმევა და მისი მიღება;
- შეფასება;
- შეჯამება;
- პრობლემის გადაჭრა.

**პროცესზე ორიენტირებული ქცევა** ეხმარება გუნდის, როგორც ასეთის ფუნქციონირებას. იგი ეფუძნება გუნდის ქცევის შინაგან დინამიკას და გულისხმობს შემდეგს:

- მოლაპარაკება;
- მხარდაჭერა;
- დამშვიდება;

- მიმართული კონფლიქტი;
- თანადგომის (წვლილი, მსხვერპლი) შეცნობა.

***თვით-ორიენტირებული ქცევა გულისხმობს:***

- დომინირება (უპირატესობის წარმოჩენა);
- აგრესია და ბლოკირება;
- მომთხოვნი პოზიცია;
- კავშირის (ალიანსის) დამყარება;
- განსაკუთრებული ინგერესის დაცვა;
- განდგომა (განყენება).

დიდ მნიშვნელობას ნუ მიანიჭებთ თვით-ორიენტირებული ქცევის გამოვლინებას, მიუხედავად იმისა, რომ ეს ხშირია, დიდ ზეგავლენას მაინც ვერ ახდენს გუნდის ფუნქციონირებაზე.

## ბუნდის წევრები

*Meredith BELBIN : Team Roles analysis ( M. Belbin 1981) Managment Teams, Heinemann, London; M. Belbin (1993) in team Roles at Work Butterworth/ Heinemann, Oxford.*

### როლები

როლები და მათი დახასიათება როლების განაწილება	ნებადართული სისუსტეები
Plant <b>აზრების გენერატორი</b> : შემოქმედებითი, მეოცნებე, შეუძლია რთული პრობლემის გადაჭრა.	დეტალების უგულებელყოფა, ბედმეგად დაკავებული იმ აზრით, რომ იყოს კომუნიკაბელური
Resource investigator: <b>რესურსების მაძიებელი</b> ექსპროვერტი, ენთუზიასტი, კომუნიკაბელური, კონტაქტური.	ბედმეგად ოპტიმისტური განწყობა. როდესაც საწყისი ენუზიამში გაივლის კარგავს ინტერესს.
Co-ordinator <b>კოორდინატორი</b> : სერიოზული, ჩამოყალიბებული, საკუთარ ძალებში დარწმუნებული, ხელმძღვანელი. საზღვრავს მიზნებს, ხელს-უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას, დელეგირებს კარგად.	შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მმართველი.
Shaper: <b>ფორმის მიმცემი</b> პრობლემური, დინამიური, მოსწონს ბეწოლა, აქვს დიდი ენერჯია და უნარი გადალახოს დაბრკოლება.	შეუძლია გამოიწვიოს, გააღიზიანოს სხვები და ტკივილი მიაყენოს ადამიანის გრძნობას.
Monitor evaluator: <b>შემფასებელ-დამკვირვებელი</b> მშვიდი, კეთილგონიერი, გამჭრიახი, ითვალისწინებს ყველას აზრს, გადაწყვეტილებას იღებს ფრთხილად.	ბედმეგად კრიტიკული. არ აქვს საკმარისი ენერჯია და უნარი სხვების დარწმუნებისა და საქმეში ჩაბმისათვის.
Teamworker - <b>გუნდის მუშაკი</b> კოოპერატიული, გაწონასწორებული, მგრძნობიარე, დიპლომატი. უსმენს, აშენებს, თავიდან იცილებს უთანხმოებას, “წყალს არ ამღვრევს”.	იოლია მასზე მეგავლენის მოხდენა. კრიტიკულ სიტუაციებში უჭირს გადაწყვეტილების მიღება.
Implementer <b>შემსრულებელი</b> : დისციპლინირებული, კვალიფიციური, კონსერვატიული, სანდო. უზრუნველყოფს იდეის პრაქტიკულ განხორციელებას	რამდენადმე გვიან და ნელა პასუხობს ახალ შესაძლებლობებს. გარკვეულწილად “მოუქნელი”
Completer <b>“დამაბოლოებელი”</b> შრომისმოყვარე, კეთილსინდისიერი, მონდომებული, ეძიებს შეცდომებსა და ნაკლოვანებებს. დროულად ასრულებს სამუშაოს.	ჩვეულებრივ განიცდის ზომამზე მეტად. უგულებელყოფს დელეგირების შესაძლებლობას.
Specialist: <b>სპეციალისტი</b> : თავისი საქმის ერთგული, მიზანმიმართული, საქმის დასაწყებად არ ელოდება ვინმეს მითითებას, იშვიათად იცვლის ჩვევებს და იღრმავებს ცოდნას.	მოქმედებს ვიწრო ასპარეზზე. აინტერესებს საქმის ტექნიკური მხარე და არ ხედავს მის სრულ ე.წ. “ დიდ სურათს”

**მიუღებელი ნაკლოვანებები ( სისუსტეები)  
ბელბინი 1993**

როლი	დასაშვები	მიუღებელი
<b>Plant</b> ამრების გენერატორი	მედმეტად დაკავებული იდეებით, რის გამოც უგულებელყოფს საქმის პრაქტიკულ ასპექტებს	არის თავისი იდეების მკაცრი “მესაკუთრე” და არ მოსწონს სხვებთან მისი გაზიარება, თუნდაც ამის შედეგად ბევრად უკეთესი გამოსავალი იყოს მოსალოდნელი.
<b>Resource investigator</b> რესურსების მაძიებელი	როგორც კი საწყისი აღფრთოვანება გაივლის კარგავს ენთუზიაზმს.	მომდევნო საქმიანობის მოწყობით, იმდენად არის დაკავებული, რომ სათანადო ყურადღებას ვერ უთმობს კლიენტებს და კარგავს მათ.
<b>Co-ordinator</b> კოორდინატორი	ზარმაცობს, თუ შეიძლება მოიძებნოს სხვა ვინმეს, ვინც გამოიჩინოს საქმის გაკეთების სურვილს.	წინასწარ იყენებს გუნდის ძალისხმევას.
<b>Shaper</b> ფორმის მიმცემი	იმედგაცრუების და გაღიზიანების გამოვლენა.	არ აქვს უნარი მდგომარეობა გამოასწოროს კარგი იუმორით ან ბოლიშის მოხდით
<b>Monitor evaluator</b> შემფასებელ- დამკვირვებელი	ლოგიკური სკეპციზმი	არალოგიკური ცინიზმი
<b>Teamworker</b> გუნდის ამშენებელი	მერყევი გადამწვევ მომენტში.	გაურბის სიგუაციებს, რომელთაც შესაძლოა მოყვეს გეწოლა
<b>Implementer</b> შემსრულებელი	ეყრდნობა საყოველთაოდ მიღებულს და დამტკიცებულს.	შემბოჭველი ცვლილება.
<b>Completer</b> “დამაბოლოებელი	სრულყოფილებისაკენ სწრაფვა -პერფექციონიზმი	აკვიატებული ქცევა
<b>Specialist</b> სპეციალისტი	ცოდნის შეძენა საკუთარი სიაზონებისათვის	იგნორირებას უკეთებს იმას რაც მას არ ეხება (მის კომპეტენციაში არ შედის)

როლების დაწვრილება:

ბელბინი მიუთითებს შემდეგი წყვილების არსებობას:

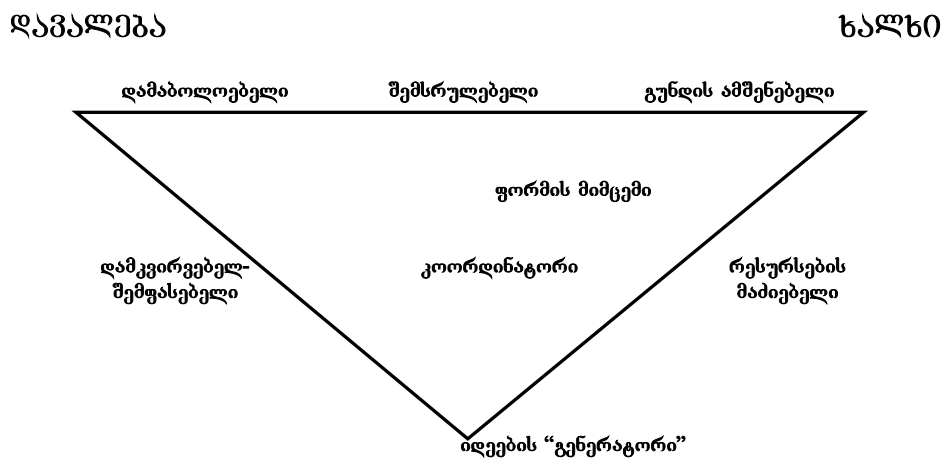
- ლიდერები: კოორდინატორი ფორმის მიმცემი.
- ინტელექტუალები: იდეების წყარო შემფასებელ-დამკვირვებელი
- განმახორციელებელი: შემსრულებელი დამაბოლოებელი
- მოლაპარაკება ( შეთანხმების უზრუნველყოფა) : რესურსების მაძიებელი გუნდის „მშენებელი“

Woods (1988) გვთავაზობს განსხვავებულ დაჯგუფებას, რაც გუნდისათვის დაკისრებულ ამოცანას (დავალებას) ეფუძნება.

- გამოკვლევა: იდეების მომწოდებელი ( იდეები)  
რესურსების მაძიებელი( გარეგანი კონტაქტები)
- ორგანიზება: შემსრულებელი (დაგეგმვა)  
კოორდინატორი(შინაგანი კომუნიკაცია)
- კონტროლი: ფორმის მიმცემი( მოვლენების კონტროლი)
- მონიტორინგი: შემმოწმებელ დამკვირვებელი (სგანდარგების დასახვა)  
ბოლომდე შემსრულებელი ( აკვირდება დეტალებს)
- მხარდაჭერა: გუნდის „მშენებელი“ (მგრძნობიარეა გარემოს მიმართ)  
სპეციალისტი (სასიცოცხლო მნიშვნელობის ექსპერტიზა)

როლების სამკუთხედი  
(Tyson and Jackson, 1992)

- ხალხზე ორიენტირებული როლები      გუნდის მშენებელი  
შემსრულებელი  
ხელმძღვანელი  
რესურსების მაძიებელი
- გუნდის ამოცანით განპირობებული როლები      ბოლომდე შემსრულებელი  
შემსრულებელი  
ხელმძღვანელი  
მაფორმირებელი  
დამკვირვებელი-შემფასებელი
- გუნდის იდეაზე ორიენტირებული როლები      იდეების გენერატორი  
დამკვირვებელ-შემფასებელი  
რესურსების მაძიებელი



## იღეუბი

### **წარმატებული გუნდები:**

#### კლასიკური შერეული გუნდი მოიცავს:

- კომპეტენციური კოორდინატორი
- კარგი იდეების “გენერატორი”
- ფართო გონებრივი შესაძლებლობები
- კარგი შესაბამისობა პიროვნების შესაძლებლობებსა და გუნდში მასზე დაკისრებულ პასუხისმგებლობას შორის.
- შეუსაბამობის გამოცნობა და რეგულირება

#### კოოპერატიული გუნდები:

- TB,RI,IM: ჩამოყალიბებული ექსტროვერტები
- საკმაოდ მოქნილი
- შეიძლება იყოს თავისი თავით კმაყოფილი

#### სუპერვარსკვლავი გუნდები:

*სუპერვარსკვლავი კოორდინატორი*, რომელსაც დომინანტური პოზიცია უჭირავს და უძღვება გუნდს სწორი მიმართულებით.

აპოლო გუნდები/ “აზრის რებერვუარი”

- უამრავი ჭკვიანი ადამიანი
- ჩვეულებრივ ვერ იმარჯვებს: ინტელექტუალური კომპეტენციურობა იწვევს ზედმედ ანალიზსა და არგუმენტაციას.
- შეიძლება მიაღწიოს წარმატებას, თუ კოორდინატორი შეძლებს შექმნას კოოპერაციის კულტურა.

#### გუნდების ზოგიერთი ტიპი:

- უჭირს გადაწყვეტილების მიღება: RI' s/ PL' s
- დაბალი მორალი: ME' s/CF' s/SH' s
- რთული: 2xSH' s/PL' s/IM' s
- ნელი: 2x ME/CF/IM
- დინამიური: SH/TB/ME/RI/CF
- ფრთხილი: CO/IM/ME/CF
- განსაზღვრული არა აქვს მოქმედების მიმართულება: ბევრი IM' s

## გუნდის განვითარების სტადიები

გუნდები და ჯგუფები თავიანთი არსებობის მანძილზე გარკვეულ სასიცოცხლო პერიოდს გადიან. თუ გუნდში შექმნილ გარემოს გუნდის „გრძნობებს“ ვუწოდებთ, მაშინ შეიძლება ჩამოვყალიბოთ ის ფაქტორები, რაც ამ „გრძნობების“ განვითარებას განაპირობებს.

- გუნდში წევრების რაოდენობა;

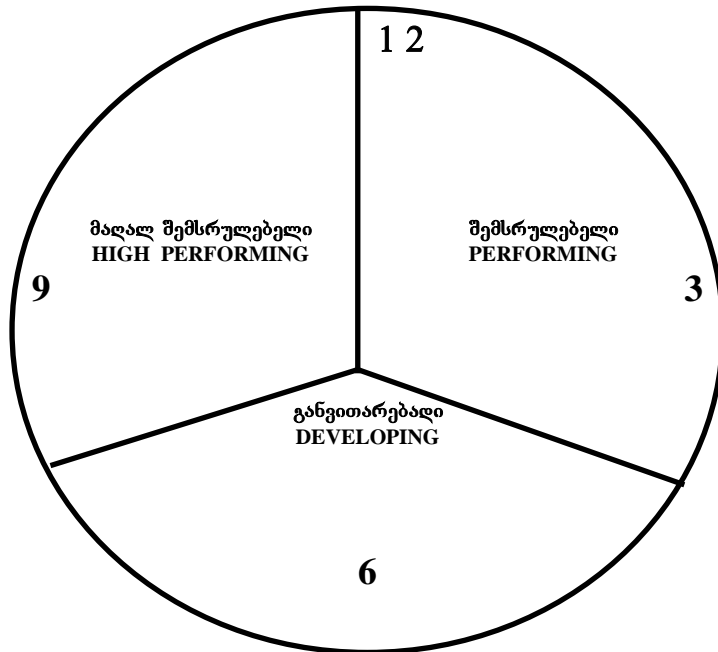
- მათი ურთიერთობის ხანგრძლივობა;
- თავად აირჩიეს ერთმანეთთან მუშაობა, თუ თვითონ იყვნენ არჩეულნი სხვების მიერ;
- რამდენი ხანია სავარაუდო მათი ერთად ყოფნა;
- ლიდერის სტილი;
- გუნდის წევრთა შორის ფარული ინტერესები;
- რასიზმის, სექსიზმის, სექსუალური ორიენტაციის მიმართ დამოკიდებულება.

გუნდის განვითარების ციკლი

D. Griffith (1998) გამოყოფს გუნდის განვითარების ციკლის სამ ეტაპს:

- განვითარების;
- შესრულების ;
- მაღალი შესრულების.

გუნდის განვითარების საათი



**1. შესრულება**

გუნდებს, რომლებიც ასრულებენ თავიანთ ფუნქციებს შეუძლიათ უზრუნველყონ სასურველი გამოსავალი, იარსებონ კონფლიქტის გარეშე და შეინარჩუნონ სტაბილურობა გარკვეული დროის განმავლობაში. გუნდი, რომელიც მხოლოდ ასრულებს ხასიათდება შემდეგი თვისებებით:

- გუნდის წევრები არც იცნობენ ერთმანეთს კარგად და არც ცდილობენ გაიცნონ;
- გუნდის მიმართ მოვალეობის გრძნობა ვერ აიძულებთ მათ აიღონ თავიანთ თავზე, თუნდაც მცირეოდენი ზედმეტი დატვირთვა.

- არ მუშაობენ კონსტრუქციულად ჯგუფის წევრებს შორის კონფლიქტის და პრობლემების გადასაჭრელად, პირიქით შლიან თითო-ორი წევრის კეთილგანწყობილ კავშირს ან ახდენენ გადაუჭრელი არგუმენტების წამოყენებას და უსაფუძვლო ბეწოლას.
- არ ენდობიან ერთმანეთს, რაც ქმნის უნდობლობის და მცირე რისკის გარემოს.

## **2. განვითარებადი ეტაპი**

განვითარების ფაზაში გუნდის გადასვლას განაპირობებს შემდეგი:

1. დაგეგმილი შემთხვევა მაგ. „ღლე გუნდის გარეთ“ საშუალებას აძლევს გუნდის წევრებს უკეთ გაიცნონ ერთიმეორე, გაუზიარონ ერთმანეთს პირადი გამოცდილება და მოიპოვონ ერთმანეთის ნდობა;
2. დაუგეგმავი მოვლენა მაგ. გარკვეული პირის ინდივიდუალური გადაწყვეტილება გარისკოს ან შეაფასონ გუნდის მუშაობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ჩვეულებრივ მის საქციელს სხვებიც ბაძავენ;
3. კრიზისი-პრობლემა, რომელიც გადაწყვეტას საჭიროებს (გუნდის აგების გრადიციული მოდელები უმეტესწილად ამ მოვლენას ეფუძნება).

### **განვითარების ფაზაში:**

- ნდობა, ხდება გუნდის მუშაობის შესახებ ღია და გულწრფელი საუბრების საფუძველი;
- პირადი ინფორმაციის გაზიარება გუნდის წევრებს ერთმანეთის უკეთ გაცნობის საშუალებას აძლევს;
- კონფლიქტი წყდება დისკუსიით;
- გუნდის წევრები გრძნობენ მეტ მოვალეობას ერთმანეთისა და გუნდის მიმართ. ამას გუნდი შემდეგი ეტაპისაკენ მიჰყავს.

## **3. მაღალი შესრულების ეტაპი**

მაღალ შემსრულებელი გუნდი გრძნობს განსხვავებას საკუთარ და შემსრულებელი გუნდის მუშაობას შორის. მას აქვს ენერჯია, არის ჰუმანური და შეუძლია მხარდაჭერა. ყოველივე ეს ნდობასა და ღრმა ცოდნაზე დაფუძნებული. ასეთი გუნდი:

- მოვალეობის გრძნობას ენერჯიით აქცევს;
- სწავლობს საკუთარ თავს და ეძიებს ექსპერიმენტულ გზებს მუშაობის დასახვეწად, აფასებს მიღწევებს, ახორციელებს ბევრ ცვლილებას და ა.შ.
- გუნდის ლიდერს ხედავს, როგორც ყოფიერს;
- ახორციელებს პერსონალურ განვითარებას ნდობის, ორმხრივი მხარდაჭერის, რისკის და წარუმატებლობის მიმართ ტოლერანტობის ატმოსფეროში;
- ხელს უწყობს პერსონალურ და საქმიან განვითარებას;
- მაღალ შემსრულებელი გუნდის წევრთა ურთიერთობა ემყარება არა მოწონება-სიყვარულს არამედ პატივისცემას.

## **გრადიციული მიდგომები**

TUCKMAN მოდელი:



**1. ფორმირება—რა უნდა გაგაკეთოთ?**

- ღავალების არსის გაგება;
- ფრთხილი ურთიერთგაზიარება: მოსინჯვა, რა არის მისაღები?
- ღროებითი ალიანსი „მსგავს“ აღამიანებს შორის მაგ. მამაკაცი/ქალი, თეთრი/შავკანიანი;
- სამუშაო ადგილი არის მხოლოდ სამუშაოდ;
- დადგენილი ხაზი: ”ნუ არწევ ნავს“;
- ბიუროკრატია;
- ნაკლები რისკი, ფარული სისუსტეები, ორმხრივი დადანაშაულება;
- “ბოსი” ღებულობს გადაწყვეტილებათა უმრავლესობას;
- თანდათან განწყობა ეცემა;  
გუნდების ღიდი ნაწილი ვერ სცილდება ამ ეტაპს.

**2. შეტევა- ჩვენ არ შეგვიძლია ამის გაკეთება.**

- ხდება რაღაც, რაც გუნდს აიძულებს გაიაზროს, რომ “ბოსმა” არ უნდა მიიღოს ყველა გადაწყვეტილება;
- ცუდი მოსმენა;
- კონფლიქტი და შეხედულებათა პოლარიზაცია;
- თავდაცვა;
- ამოცანის მიმართ რემისტენტობა;
- გრძნობების იგნორირება;
- განწყობა ისევ ქვეუთდება;  
ეს ეტაპი შეიძლება პერსონალურად არაკომფორტული იყოს და ყველა გუნდი ვერ გადალახავს მას.

**3. ნორმირება: ჩვენ შეგვიძლია გაგაკეთოთ ეს.**

- იწყება გრძნობების გამომქლავება და განხილვა;
- იწყებს დამკვიდრებას ახალი სამუშაო პრაქტიკა, რომელიც მიღებული გამოცდილების ფონზე ითვალისწინებს საჭირო ცვლილებებს;
- აღარ არის მგრული ფრაქციები და თავდაცვა;
- ნამღვილი ნდობა;
- ღია ურთიერთგაზიარება;
- ყალიბდება ერთიანი ჯგუფი;
- განწყობილება გამოსწორდა;
- შედეგიანობა გამოსწორდა.

**4. შესრულება ჩვენ ვაკეთებთ ამას.**

ღიდი ნდობა და ბევრი ენერჯია.

- მოქნილობა იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას;
- ყველამ იცის თავისი როლი;
- პერსონალური განვითარება;
- ურთიერთგაგება;
- მაღალპროდუქტიულობა.

