UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT
„ION CREANGĂ” DIN CHIŞINĂU
CATEDRA DE PSIHOLOGIE

Elena LOSÎI

FORMAREA ȘI CONSOLIDAREA ECHIPELOR DE MUNCĂ

SUPORT DE CURS



CHIŞINĂU, 2023

Aprobat de Senatul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău din 30.05.2023, proces verbal nr. 11

Recenzenți:

Potâng Angela, conferențiar universitar, doctor în psihologie, Universitatea de Stat din Moldova

Racu Iulia, conferențiar universitar, doctor habilitat în psihologie, Catedra Psihologie, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

Descrierea CIP a Camerei Naţionale a Cărţii
Losîi, Elena.
Formarea și consolidarea echipelor de muncă : Suport de curs / Elena Losîi ; Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chişinău, Catedra de Psihologie. – Chişinău : [S. n.], 2023 (CEP UPSC). – 126 p.
Referinţe bibliogr.: p. 125-126 (27 tit.). – [100] ex.
ISBN 978-9975-46-797-1.
331.1:159.9(075.8)
L 79

© Losîi Elena

CUPRINS

PRELIMINARII	5
1. DEFINIŢII ŞI TIPOLOGII ALE GRUPURILOR ŞI ECHIPELOR DE MUNCĂ	8
1.1. Delimitări conceptuale: mulțime, grup, echipă	8
1.2. Tipuri de grupuri și echipe	14
1.3. Dimensiunea și compoziția echipei	18
1.4. Caracteristicile echipei eficiente	20
1.5. Echipe înalt performante	24
2. FORMAREA ECHIPEI DE MUNCĂ	27
2.1. Criterii după care se formează o echipă de muncă	27
2.2. Aspecte ale muncii în echipă	29
2.3. Modele ale formării grupurilor de muncă	31
2.3.1. Modelul lui Tuckman (1965)	31
2.3.2. Modelul echilibrului întrerupt (Gersick, 1988)	34
2.3.3. Modelul celor 7 trepte (Klein, 2001)	35
3. ROLURI ÎN ECHIPĂ	37
4. PERSONALITĂȚI DIFICILE ÎN ECHIPELE DE MUNCĂ	45
5. EFICACITATEA ECHIPELOR ŞI COMPETENȚELE INDIVIDUALE NECESARE PENTRU A FUNCȚIONA ÎN CADRUL ECHIPELOR	48
6. COMUNICAREA ÎN ECHIPĂ	56
7. CONFLICTELE ÎN ECHIPELE DE MUNCĂ	61
8. ROLUL LEADERSHIP-ULUI ÎN FORMAREA ŞI DEZVOLTAREA ECHIPELOR	66
8.1. Caracteristicile distinctive ale managerului și liderului	66

8.2. Rolul liderului la fiecare etapă de formare a echipei	68
8.3. Starea de bine în echipele de muncă	71
9. EVALUAREA PSIHOLOGICĂ A ECHIPELOR DE MUNCĂ	79
9.1.Relaţiile interpersonale	79
9.2.Ce rol jucaţi în grup?	83
9.3.Chestionarul analiza stilului de comunicare	86
9.4.Chestionar Eficiența conducerii	92
9.5.Ce fel de conducător sunteţi (sau aţi putea fi)?	94
9.6.Chestionar de autodeterminare a stilurilor comportamentale în situaţii de grup, adaptat de A. Beauchamp, R. Graveline și C. Quiviger	99
9.7.Chestionar sociometric	103
10.TEAM BUILDING SAU CUM FORMĂM O ECHIPĂ EFICIENTĂ DE MUNCĂ	107
BIBLIOGRAFIE	123

PRELIMINARII

Suportul de curs ***Formarea și consolidarea echipelor de muncă*** este destinat masteranzilor de la programul de studiu **Psihodiagnostic și intervenții psihologice în diferite tipuri de organizații** din cadrul Facultății de Psihologie și Psihopedagogie Specială a UPS „Ion Creangă" și reprezintă o continuare firească a disciplinelor studiate în anul 1 de studiu, constituind o componentă esențială a procesului de pregătire profesională a psihologului practician. Organizaţiile reprezintă una din componentele structurale şi funcţionale esenţiale ale sistemelor sociale, prin care se asigură racordarea intereselor sociale generale cu cele ale diferitelor tipuri de grupuri şi persoane. *Organizaţia este un sistem care are nevoie de intervenţii psihologice pentru a mări eficienţa şi calitatea resurselor umane şi, respectiv, optimizarea procesului de muncă.* Eficienţa a devenit parametrul cel mai important în analiza oricărei organizaţii. Aşa cum era firesc, în ultimii ani a fost reconsiderată importanţa resurselor umane în ecuaţia eficienţei organizaţionale. Se cer specialişti capabili să planifice şi să gestioneze optim resursele umane ce activează în echipe de muncă.

În ultimii ani a crescut importanța echipelor în mediile de muncă. Interesul pentru echipa de muncă văzută ca unitate integrală a funcționării organizației a crescut o dată cu trecerea timpului, multe organizații recurgând la organizarea muncii în echipe, care au încetat să mai fie percepute ca surse sau ca manifestări ale problemelor organizaționale, ci ca soluții la multe probleme organizaționale, inclusiv cele vizând productivitatea.

Nu există soluții universale care să conducă echipa fără greș la realizarea obiectivelor ei cu costuri minime, dar sunt cunoscute regulile după care acestea se pot ghida pentru a găsi singure calea spre performanţă. Sarcinile echipei trebuie

formulate clar, în termeni care să permită cuantificarea performanţei; este contraindicat ca liderul să stabilească sarcini punctuale pentru fiecare membru al echipei; precizarea sarcinii de ansamblu este suficientă pentru că distribuirea sau asumarea rolurilor face parte din însăşi dinamica echipei, fiecare preluând ceea ce i se pare potrivit momentului dat, liderului revenindu-i doar grija acoperirii tuturor secvenţelor care să la conducă la atingerea obiectivului. Tot în sarcina lui cade şi asigurarea feedback-ului în fiecare moment important al evoluţiei echipei.

Marcarea fiecărei reuşite, a fiecărui eveniment contribuie la manifestarea sentimentului de apartenenţă, mândrie şi la creşterea coeziunii. Înregistrarea unui eşec reprezintă un prilej de analiză şi de corectare a proceselor de adoptare a dciziei; în acest caz nu se caută vinovaţii, ci cauzele eşecului. A întreba *cum s-a întâmplat?* este mai profitabil decât a întreba *cine a greşit?* Eşecul trebuie acceptat cu calm, de vreme ce echipa a găsit şi în alte dăţi căile de urmat. O evaluare realistă a stadiului evoluţiei şi a procedurilor echipei poate indica ce trebuie schimbat sau cum trebuie abordate lucrurile. Sunt momente în care sloganurile nu au efect şi nu ajută la vindecarea rănilor. Schimbarea strategiei, întărirea echipei cu forţe proaspete, o mai bună cunoaştere interpersonală, admiterea unor noi valori culturale, eliminarea persoanelor care nu se conformează regulilor de bază etc. pot fi căi de urmat în perioade de criză. Conflictul între membrii unei echipe poate fi un lucu rău, când este personalizat, dar poate fi şi bun, când este un conflict de opinii.

Interesul actual pentru munca în echipă în organizații reflectă o recunoaștere mai profundă a faptului că acest mod de lucru oferă promisiunea unui progres mai rapid decât cel care poate fi obținut prin acțiunea individuală sau printr-o abordare mecanicistă a muncii. Munca în echipă este favorabilă atât pentru organizație cât și pentru individ. Handy (1999) enumeră

10 motive care determină organizațiile să utilizeze munca în echipe: pentru distribuirea muncii, pentru managementul și controlul muncii, pentru rezolvarea problemelor și luarea deciziilor, pentru procesarea informațiilor, pentru informare și colectarea ideilor, pentru testarea și ratificarea deciziilor, pentru coordonare și legături, pentru a crește angajarea și implicarea, pentru negocierea și rezolvarea conflictelor, pentru a fortifica experiența din trecut [27, p.402]. La rândul lor, indivizii utilizează echipele pentru a-și satisface trebuințele sociale de afiliere, a-și delimita propriul self-concept, a obține suport și ajutor în îndeplinirea propriilor obiective, distribuirea și ajutorarea într-o activitate comună care poate fi realizarea unui produs, îndeplinirea unei sarcini, distracție, susținere, creație. Deci, există cel puțin trei motive care îi determină pe manageri să construiască echipe de muncă:

1. Ameliorează eficacitatea individuală și a membrilor ei;
2. Ameliorează eficacitatea unităților de producție;
3. Ameliorează eficacitatea globală a organizațiilor

Această disciplină va permite formarea şi dezvoltarea abilităţilor care sunt necesare oricărui specialist/practician chemat să investigheze şi apoi să optimizeze fenomene şi procese psihosociale ce au loc în echipele de muncă, să dezvolte şi exerseze abilităţile diagnostice, investigativ-empirice în conformitate cu modelele metodologice valide. De asemenea, sunt propuse mostre de activități de intervenţie în formarea coeziunii echipei. În esență, în acest suport de curs vom aborda problemele structural-funcționale ale echipelor de muncă, ale căror cunoaștere, supraveghere și dirijare este fundamentală pentru obținerea eficienței organizaționale și a performanței individuale.

1. DEFINIŢII ŞI TIPOLOGII ALE GRUPURILOR ŞI ECHIPELOR DE MUNCĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *mulțime, grup, echipă.*
2. Să caracterizeze specificul muncii în echipă.
3. Să identifice diferențele dintre mulțime, grup și echipă.
4. Să distingă tipurile de grupuri și echipe.
5. Să evalueze rolul dimensiunii și compoziției echipei în performanța individuală și de grup.
6. Să identifice caracteristicile distinctive a echipei eficiente și înalt performante și a rezistențelor organizaționale.

1.1. Delimitări conceptuale: mulțime, grup, echipă

Mulțime:

- Număr mare de ființe sau de lucruri, cantitate mare
- Lume multă strânsă laolaltă
- Grămadă de oameni.

Mulțimile au un caracter întâmplător, formarea lor depinzând foarte mult de împrejurări. De cele mai multe ori nu există nici un fel de relație între membrii componenți, poate doar interese comune, de exemplu mulțimea prezentă într-o sală de teatru pentru urmărirea unei piese. Scopul celor prezenți este unui individual, chiar dacă oi leagă interesul comun pentru acea piesă. Apartenența la această mulțime, însă, de multe ori nu va avea niciun impact asupra dezvoltării noastre.

Grup:

Grupurile din care facem parte de-a lungul vieții îşi pun amprenta pe dezvoltarea noastră personală şi profesională. Şi cum membrii

grupului din care facem parte exercită o influență asupra noastră, la fel şi noi exercităm influență asupra celorlalți membri.

Dacă e să ne raportăm la piramida lui Maslow, nevoia de apartenență şi nevoia de recunoaştere socială sunt nevoile care îi determină pe oameni să se asocieze în grupuri. De aceea apar grupuri de prieteni care nu se pot forma într-un mod foarte organizat, la cerere.

Grupul apare ca urmare a împărtășirii unor valori comune, în mod natural, după o perioadă de interacțiune simplă între membri.

Din punct de vedere psihologic, un grup este alcătuit dintr-un număr oarecare de persoane care interacţionează, sunt conştiente psihologic de legătura lor reciprocă şi se percep ei înşişi că sunt un grup. *Relaţiile* dintre membrii oricărui grup sunt complexe, ele sunt de:

- *ordin fizic* (ca participanţi la un proces material, de realizare a unor bunuri şi servicii, pentru care cheltuiesc energie, posibil şi fără implicarea unor resurse psihice),
- *ordin psihic* (ca investiţie umană de sentimente, pasiuni, percepţii legate de ceilalţi etc.),
- *ordin social* (mai mult de trei persoane reunite în jurul unui scop social, cu impact asupra altor persoane şi grupuri, care nu sunt de faţă)
- *ordin cultural* (împărtăşesc un set de valori şi principii comune într-un anumit areal, numit şi *mediu socio-cultural şi educaţional*).

Grupurile sunt conduse de *un lider, stabilit formal* și care de multe ori poate conduce grupul spre succes (în sensul transformării într-o echipă) sau poate determina stagnarea.

Grupul nu va avea o identitate proprie, nu se va remarca printr-o imagine anume sau o caracteristică specifică doar lui.

Grupul reprezintă o colecţie de persoane care interacţionează, sub conducerea unui lider, pentru atingerea unui obiectiv comun şi care împărtăşesc sentimentul unei identităţi comun

Echipă

În opinia lui Jean-François Leroy echipa este „o entitate cunoscută de o organizaţie, formată de un grup permanent sau de lungă durată, alcătuit din persoane interdependente care urmăresc unul sau mai multe obiective comune, într-un context constrângător“. În abordarea conceptuală a lui Katzenbachşi Smith, „echipa este constituită dintr-un număr restrâns de persoane având competenţe complementare, angajate într-un proiect şi obiective comune şi care adoptă un demers comun, considerându-se solidar responsabile“.

O echipă este o colectivitate de indivizi organizaţi în vederea îndeplinirii unui scop comun, care sunt independenţi şi care se identifică de către ei înşişi şi de către alţi observatori (persoane) ca echipă.

- Echipele sunt în mod special propice pentru realizarea unor sarcini cu complexitate crescută şi care au mai multe sub-sarcini.
- Echipele există în cadrul organizaţiilor mari.
- Ele nu sunt izolate, ci şi interacţionează atât cu alte echipe din organizaţie cât şi cu organizaţia în sine.
- Echipele reprezintă pentru organizaţie singura modalitate de a colecta contribuţii (*input*uri) de la membri ei şi de a oferi membrilor organizaţiei sensul implicării în vederea atingerii ţintelor organizaţionale

Lucrul în echipă presupune interacțiunea cu alți indivizi, urmărind un anumit scop comun și se diferențiază de alte tipuri de lucru prin identitate, autonomie, control, coeziune.

Contrar grupurilor, în echipe se pune foarte mult accent pe o comunicare deschisă, nemijlocită, discutarea continuă și constantă a performanțelor, respectiv oferirea de feedback constructiv. În acest fel, într-o echipă, membrii își însușesc atât meritele, cât și vina eventualelor eșecuri.

Noțiunea de echipă de muncă i se datorează lui Leavitt (1975), care a avansat ideea potrivit căreia echipa de muncă reprezintă unitatea de bază a organizației [27, p.398].

Un grup este definit ca fiind o colecție de trei sau mai multe persoane ce interacționează, sunt interdependente**,** care împreună ating aceleași obiective. Un grup de muncă este un grup care interacționează împărtășindu-și informațiile și care iau decizii ce îi ajută pe fiecare membru al echipei să-și dezvolte performanțele în propria arie de competență și responsabilitate.

O echipă este un grup în care prin eforturi individuale rezultă o performanță ce este superioară sumei input-urilor individuale. În tabelul următor am sintetizat diferențele dintre grupuri și echipe în organizații așa cum sunt precizate de Katzenbach, (1993) [3].

Tabelul 1. Diferențe dintre grup și echipă (după Katzenbach, 1993)

Grupul de lucru	Echipa
Are un *lider puternic*	*Rolurile* de lider sunt *distribuite*
Responsabilitate individuală	Responsabilitate individuală / *de grup*
Scopul grupului este identic cu misiunea organizațională	Echipa are și *obiective proprii*
Produsele grupului sunt individuale	Produsele echipei sunt colective
Sunt preferate *discuții de grup* eficiente	Sunt încurajate *disputele deschise și soluționările* de probleme active
Evaluarea performanțelor se realizează *indirect*	Evaluarea este realizată în mod *direct* prin măsurarea performanțelor colective
Membrii grupului discută, decid, *deleagă*	Membrii grupului discută, decid și *realizează* în comun ceea ce au decis

Leroy punctează bine diferențele existente între grupele de muncă și echipele de muncă, pe care le putem prezenta în următorul tabel:

Tabel 2. Grupurile de muncă versus echipă de muncă (Leroy)

Grupul de muncă	Echipa de muncă
• Liderul formal este desemnat.	• Funcţia de leadership şi responsabilităţile ce decurg din ea se împart şi se repartizează între membri.
• Adoptă obiectivul organizaţiei ca pe obiectivul lui în sine.	• Îşi precizează obiective specifice care îi conferă identitate şi devin sursă stimulatoare.
• Rezultatul provine din acumularea şi coordonarea rezultatelor fiecărei activităţi individuale.	• Rezultatul comun apare din amestecul activităţilor individuale şi colective.
• Membrii lui îşi asumă o responsabilitate strict individuală faţă de rezultatele particulare produse.	• Membrii ei exercită o responsabilitate comună sau împărţită asupra rezultatului final.
• Reuniunile lui sunt de scurtă durată şi conduse de liderul formal.	• Reuniunile sunt locul unde se discută, se decide, se lucrează în comun, se rezolvă activ problemele, fără presiunea timpului.
• Acordă membrilor săi roluri corespunzătoare calificărilor profesionale.	• Încurajează membrii să-şi asume roluri multiple şi diversificate.
• Recompensează şi recunoaşte contribuţiile individuale.	• Recunoaşte, recompensează şi celebrează mai frecvent şi cu mai multă bucurie, cu toţi membrii, succesele colective.

Concluziile care se desprind din majoritatea concepțiilor referitoare la distincția dintre grup de muncă și echipă de muncă este următoarea: **toate echipele de muncă sunt grupuri, dar nu toate grupurile sunt echipe de muncă.** Un grup constă din oameni care muncesc împreună, dar pot munci și unul fără celălalt. O echipă este un grup de oameni care nu-și pot face munca, cel puțin nu eficient, fără ceilalți membri ai echipei lor [27, p.400].

Dar, în organizații nu întâlnim *doar* grupuri de lucru și echipe.

Spiegel și Torres, (1994) fac diferența dintre echipe și *alte forme de muncă în grup*:

• *Comitetele* sunt cele mai frecvente grupuri de lucru formate de conducere pentru a rezolva sarcini stricte;

• *Grupurile de sarcini* sunt grupuri formate de top management cu un scop bine stabilit pentru a rezolva o problem important într-o situaie special;

• *Grupurile create pentru îmbunătățirea proceselor* sunt grupuri alcătuite de experți din diferite domenii;

• *Grupurile create pentru îmbunătățirea departamentelor* sunt grupuri alcătuite în vederea îmbunătățirii calității serviciilor, responsabilitatea fiind a managerilor de departamente;

• *Echipa* este forma cea mai dezvoltată a grupurilor, echipa este un grup special de lucru care trebuie organizat și coordonat în mod diferit decât celelalte grupuri; echipele sunt formate din indivizi care lucrează alături de ceilalți într-un mediu concurențial dar nu sunt în concurență cu celelalte echipe din organizație ci sunt în concurență cu *risipa, cu rebuturile, cu nerespectarea termenelor, cu munca inutilă, lipsită de valoare, cu productivitatea scăzută etc.* [3].

Mulțimea, grupul și echipa nu sunt identice! Idealul mulțimii este de a evolua spre grup, iar grupul visează la a forma o echipă.



1.2. Tipuri de grupuri și echipe

Cea mai veche și mai răspândită clasificare a grupurilor de muncă prevede diferențierea lor după gradul de formalizare și structurare a relațiilor dintre membri. Desprindem în acest sens **grupurile informale**, generate de relațiile psihologice, intersubiective ce apar între membri și **grupurile formale**, reglementate de norme, legi, regulamente stabilite oficial.

O altă clasificare a grupurilor de muncă, specifică pentru mediile organizaționale, este cea propusă de Sayles (1958) pornind de la criteriul tipului de sistem de producție. El stabilește 4 tipuri de grupuri de muncă:

1. *grup apatic* – puțin performant, slab plătit, cu pregătire insuficientă a membrilor, cu activități fără interacțiuni, fapt care generează lipsa de entuziasm și de unitate internă a grupului;
2. *grup eratic* – cu membri ce au o slabă pregătire profesională, statute joase, sarcinile sunt identice sau foarte asemănătoare între ele, munca este de cele mai multe ori de natură fizică, interacțiunile dintre membrii grupului sunt confuze, imprevizibile, coeziunea ocazională, conducătorii lor generează frecvent conflicte;
3. *grup strategic* – membri sunt bine pregătiți, bine plătiți, ceea ce face ca ei să se simtă securizați, sarcinile de muncă sunt individuale, dar cu un grad mare de interacțiune între oameni, grupul are o unitate internă, iar membrii lui sunt activi, influenți, cu grad mare de participare;
4. *grup conservator* – este compus din lucrători înalt calificați, cu statut înalt, se caracterizează prin operare individuală, dispersie mare în organizație, nivel scăzut de interacțiune, dar cu un puternic sentiment de identitate, are un nivel rezonabil de unitate internă, membrii lui tind să fie conservatori în negocieri, dar exercită o presiune puternică în direcția realizării obiectivelor specifice [27, p.403].

Allcorn (1989) desprinde 4 tipuri de grupuri: *omogenizate, instituționalizate, autocrate, intenționale.* Primele trei autorul le numește grupuri ofensive, iar ultimul – grup nonofensiv. După Allcorn, grupurile ofensive sunt cele care oferă protecție și apărări colective sau individuale împotriva anxietății care rezultă din apartenența la grup, în timp ce grupurile nonofensive sunt considerate ca fiind dezirabile la locul de muncă, ele caracterizându-se prin participarea membrilor lor într-o manieră nonofensivă.

Clasificările mai recente ale grupurilor de muncă le reiau sub o formă sau alta pe cele vechi, adăugând noi varietăți de grupuri, dar care sunt, de fapt, particularizări ale celor prezentate mai înainte.

Tipologia echipelor de muncă este variată. O primă tipologie este cea propusă de Larson și La Fasto (1989):

- *echipe de rezolvare a problemelor,*
- *de creație*
- *tactice.*

Echipele de rezolvare a problemelor sunt formate atunci când organizația se confruntă cu o problemă și aceasta trebuie soluționată cât mai curând și cât mai economic. Echipele de tip „rezolvare de probleme" (*problem-solving teams sau task forces cum mai sunt numite*) se formează atunci când apare o problemă ce nu poate fi rezolvată în cadrul structurii organizaţionale standard. Sarcina lor constă în a găsi și oferi alternative de soluții dintre care organizația s-o rețină pe cea mai fezabilă. Aceste echipe sunt în general transfuncţionale; acest lucru înseamnă că, membri provin din diferite arii/părţi ale organizaţiei şi sunt însărcinaţi cu găsirea unei soluţii pentru problema respectivă.

Echipele de creație sunt relativ asemănătoare ce cele de rezolvare a problemelor, numai că, spre deosebire de acestea, sunt centrate pe descoperirea noului, deci nu a oricăror soluții, ci a celor originale.

Echipele tactice au ca sarcină executarea unor planuri bine definite. Pentru a se putea ajunge la realizarea acestui obiectiv, sarcinile trebuie să fie bine definite, iar rolurile să nu implice nici o ambiguitate.

Cele trei tipuri de echipe se diferențiază între ele prin specificul produsului realizat (unele furnizând soluții rutiniere, altele originale, creatoare), ca și prin gradul de implicare în materializarea soluțiilor propuse (unele doar gândesc sau creează soluții, celelalte se implică direct în transpunerea lor în practică)

O altă tipologie a echipelor de muncă este inspirată din criteriul considerat de unii autori ca fiind esențial în creșterea performanțelor muncii. Levine și Moreland (1990) sunt de părerea că gradul de abilitare a membrilor echipei de muncă – abilitarea fiind văzută ca integrarea dintre autonomie și putere – reprezintă un asemenea criteriu fundamental pe baza căruia putem explica performanțele mai înalte sau mai scăzute ale echipelor de muncă. Sundstrom și colaboratorii săi (1990), luând în considerare gradul de abilitare a echipelor de muncă, au desprins patru tipuri de echipe:

1. *tradiționale;*
2. *consultative;*
3. *ad-hoc;*
4. *semiautonome.*

Echipele de muncă tradiționale sunt construite de un superior la care ceilalți membri se raportează individual. Ca urmare, relațiile dintre membri sunt sporadice. De asemenea, între aceștia nu prea există interacțiuni în vederea realizării obiectivelor comune (dacă acestea există). Echipele tradiţionale sunt grupurile organizaţionale privite (considerate) de regulă ca departamente sau domenii funcţionale. Liderii sau managerii acestor echipe sunt numiţi de către organizaţie şi au puteri legitime în cadrul echipei. Se aşteaptă ca echipa să producă un produs, să furnizeze

un serviciu sau să îndeplinească o funcţie cu care organizaţia a mandatat-o.

Echipele consultative de muncă, pentru care exemplul tipic îl constituie cercurile de calitate, sunt dotate cu puterea recomandărilor soluțiilor la problemele organizaționale, mai ales cele tehnice. Soluțiile lor sunt aduse la cunoștință forurilor ierarhice care le analizează, le reține sau le resping.

Echipele de muncă ad-hoc sunt cele constituite pe loc atunci când apare necesitatea soluționării unor probleme, ele având putere de decizie, evident, în limitele unui mandat strict determinat de timp. Ele își stabilesc singure modul de organizare în vederea soluționării problemelor încredințate.

Echipele de muncă semiautonome sunt constituite din membri interdependenți și colectiv responsabili de planificarea, execuția și controlul muncii, ele fiind asistate de un coordonator care asigură legătura cu organizația. Acestor echipe li se acordă autonomie asupra deciziei legate de modul în care o anumită sarcină va fi efectuată. Echipelor de muncă semiautomate organizaţia le transmite/stabileşte un ţel, iar ele determină calea prin care să atingă acel scop. De cele mai multe ori nu există nici un manager sau un lider numit pentru aceste echipe, iar diferenţele de statut între membri în cadrul echipei sunt foarte reduse (în cazul în care aceste diferenţe există!).Acestor echipe li se permite de obicei să-şi aleagă noi membri, să decidă alocarea sarcinilor în cadrul echipei, şi chiar li se poate da responsabilitatea evaluării membrilor echipei.

În ultimii ani a apărut un tip distinct de echipe: *echipele virtuale.* Echipele virtuale sunt grupuri de oameni care lucrează în mod interdependent cu scopuri împărtăşite dincolo de spaţiu, timp şi graniţe organizaţionale utilizând tehnologia pentru a comunica şi colabora.

Membri unei echipe virtuale pot fi localizaţi oriunde în lume, se întâlnesc rar faţă în faţă, pot aparţine unor culturi diferite.

Echipele sunt răspunzătoare de rezultatele lor. Observăm că cele două criterii – gradul de autonomie și și gradul de putere a membrilor echipei și a echipei în totalitatea ei – cresc pe măsură ce urcăm de la echipele tradiționale până la cele semiautonome. Unii autori preferă să numească în locul noțiunii de echipe semiautonome termenii de echipe autoconduse, autodirijate, autodeterminate.

1.3. Dimensiunea și compoziția echipei

Grupurile de muncă, spre deosebire de alte tipuri de grupuri (de joacă, școlar, militar, politic, religios) a căror dimensiune poate fi încadrată între anumite limite, de la mic la foarte mare, au un număr nedefinit de membri. Această particularitate are efecte atât pozitive cât și negative. Acest lucru a determinat discuții în legătură cu mărimea optimă a grupurilor, mărime care să minimizeze efectele negative și să maximizeze pe cele pozitive și care este în funcție de 2 variabile: 1. Necesitățile și specificul activității asociate cu sarcinile concrete de muncă; 2. Efectele negative care pot să apară în cazul grupului mic sau mare (Tabelul 3) [18, p.74].

Tabelul 3. Efectele mărimii grupului (adaptat după M. Zlate)

	Categoria afectată	Mărimea grupului		
		2-7 membri	8-12 membri	13-16 membri
A. Conducere	1. Cerinţele asupra liderului	scăzute	moderate	ridicate
	2. Diferenţele dintre lider şi membrii grupului	scăzute	scăzute spre moderate	moderate spre ridicate
	3. Direcţia dată de lider	scăzută	scăzută spre moderată	moderată spre înaltă
B. Membri	1. Tolerarea direcţiei date de lider	scăzută spre moderată	moderată spre înaltă	înaltă
	2. Dominarea interacţiunilor din grup de către unii membri	scăzută	moderată spre înaltă	înaltă
	3. Inhibarea implicării active la membrii obişnuiţi ai grupului	scăzută	moderată	înaltă
C. Procese de grup	1. Formalizarea regulilor şi procedurilor	scăzută	scăzută spre moderată	moderată spre ridicată
	2. Timpul necesar pentru a ajunge la o decizie finală	scăzut spre moderat	moderat	moderat spre ridicat
	3. Tendinţa de formare a subgrupurilor în interiorul grupului mare	scăzută	moderată spre ridicată	ridicată

Dimensiunea echipei şi compoziţia afectează procesele şi rezultatele. Dimensiunea optimă (şi compoziţia) echipei trebuie dezbătută / analizată şi va varia în funcţie de sarcinile de realizat. Un studiu legat de rezolvarea de probleme în grupuri a demonstrat că dimensiunea optimă a grupului este de patru membri. Alte lucrări estimează o dimensiune optimă a grupului de 5-12 membri. Mai puţin de 5 membri ar genera perspective reduse şi creativitate diminuată. Un număr mai mare de 12 membri duce la creşterea stării conflictuale şi la un potenţial crescut de formare a sub-grupurilor.

Max Ringelmann a demonstrat experimental că o dată cu creşterea numărului de membri ai grupului se reduce efortul individual; acest fenomen a primit numele de *lene socială*. Din pricini încă insuficient cunoscute, se manifestă o scădere a motivării pentru realizarea sarcinii; în plus, este vorba de

manifestarea lipsei de coordonare sau de imposibilitatea valorificării ei depline.

Oamenii care formează grupul de muncă se deosebesc între ei prin caracteristici ca: vârstă, gen, pregătire profesională, stare civilă, vechime în exercitarea profesiei, preocupări, valori recunoscute și acceptate, comportamente, aspirații etc. Aceste caracteristici determină omogenitatea sau eterogenitatea grupurilor. Referitor la compoziţie, toate echipele prezintă un elemente de omogenitate şi eterogenitate. Cu cât grupul este mai omogen cu atât va fi mai coeziv. Cu cât grupul este mai eterogen, vor fi mai mari diferenţele de perspectivă şi va creşte potenţialul de creativitate, dar totodată creşte şi potenţialul de apariţie a conflictelor. Preocuparea managementului la construcția optimă a grupurilor de muncă este ca acestea să fie, pe de o parte, dinamice și, pe de altă parte, să elimine sursele de conflict și tensiune la locul de muncă, care pot afecta negativ rezultatele muncii.

Întrucât în cadrul unei echipe membri echipei au în mod normal diferite roluri (de exemplu lider de echipă sau agenţi în echipă), echipele mari se pot diviza în sub-echipe conform nevoilor pe care acestea le au.

1.4. Caracteristicile echipei eficiente

Pentru a forma o echipă funcțională este necesar să se întrunească mai mulți factori, care devin caracteristicile de bază ale echipelor eficiente:

- direcţii şi responsabilităţi clare;
- membri bine informaţi, inteligenţi;
- proceduri rezonabile de operare;
- relaţii interpersonale bune;
- succes şi eşec împărtăşit cu ceilalţi;
- relaţii externe bune.

Direcţii clare însemnă că echipei i s-a dat un scop clar şi distinct.

Echipa poate fi împuternicită să determine modalităţile de atingere a scopului, dar conducerea (*management board*) stabileşte de regulă scopul în momentul formării echipei. Direcţie clară înseamnă totodată ca rezultatele echipei sunt măsurabile.

Responsabilităţi clare înseamnă că fiecare membru al echipei înţelege ce se aşteaptă de la el/ea în cadrul echipei.

Rolurile trebuie să fie clare şi interesante pentru toţi membri echipei. Fiecare membru al echipei trebuie să fie în stare să se bazeze pe ceilalţi membri în realizarea rolurilor lor astfel încât echipa să poată funcţiona eficient. Altfel, unul sau doi membri ai echipei ar putea simţi că ei fac de fapt întreaga muncă. Acesta este unul din motivele pentru care atât de multe persoane au la început reţineri în a se alătura unei echipe.

Membri bine informaţi, inteligenţi

O echipă eficientă va fi compusă din indivizi care deţin abilităţile şi cunoştinţele necesare realizării sarcinilor alocate echipei.

Cooperarea este esenţială în faza de început în inventarierea abilităţilor şi cunoştinţelor pe care fiecare membru le aduce echipei, şi în determinarea manierei în care acele abilităţi să fie utilizate în vederea îndeplinirii sarcinilor echipei.

Proceduri rezonabile de operare

Toate echipele necesită un set de reguli pe baza cărora să opereze.

Echipele de muncă au nevoie de un set de proceduri pentru reuniuni, procesul de decizie, planificare, diviziunea sarcinilor şi evaluarea progresului. Fixarea şi respectarea mai ales a procedurilor ajută membri echipei să devină încrezători unii în alţii şi asigură comfortabilitatea acestora.

Relaţiile interpersonale

Echipele sunt compuse din diverşi indivizi, fiecare dintre ei venind în echipă cu setul propriu de valori. Acestea generează şi

influenţează relaţiile dintre membri echipei şi dintre membri echipei şi cei din afara ei (inclusiv organizaţia).

Caracteristicile echipei eficiente sunt (Chiric, 1996):

- dezvoltă strategii de repartizare a rolurilor și a responsabilitilor pentru produsele muncii trecând accentul de la individ la grup;
- dezvoltă un scop și realizează produse competitive;
- recompensele primite de echipă subliniază gradul de responsabilitate al echipei;
- dezvoltă o viziune proprie asupra muncii;
- programează sarcinile i timpul necesar pentru realizarea lor;
- discută și rezolvă problemele în echipă;
- membri echipei îi definesc rolurile în cadrul acesteia;
- dezvoltă motivaiți pentru implicarea în procesul muncii;
- realizează produse competitive

Deci, distingem următoarele **caracteristici ale unei echipe înalt performante:**

• Scop comun, strategii clare şi roluri bine stabilite, care să ducă la rezultatele aşteptate în intervalul de timp determinat.

• Resurse specifice - umane, materiale, de informaţie, de timp, de autoritate şi putere.

• Metodologie structurată de identificare şi rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor şi de îmbunătăţire a propriei activităţi.

• Sentimentul forţei, încredere în propriile capacităţi.

• Relaţii deschise, ascultare activă, empatie, comunicare multilaterala, înţelegere reciprocă şi rezolvarea rapidă a conflictelor.

• Flexibilitate, adaptabilitate şi creativitate.

• Performanţe superioare.

• Recunoaşterea şi aprecierea realizărilor individuale şi de grup.

• Moral excelent, satisfacţie şi "sentimentul proprietăţii" (cuvinte cum ar fi "noi" şi "al nostru„ sunt des folosite).

Eficienţa echipei are trei componente principale:

1. *Eficienţa legată de sarcină* reprezintă măsura în care echipa reuşeşte să atingă obiectivele referitoare la sarcina pe care o are de îndeplinit.

2. *Satisfacţia membrilor* indică sănătatea mentală (de exemplu, gradul de stres), progresul şi perfecţionarea membrilor echipei

3. *Viabilitatea echipei* desemnează probabilitatea ca membrii echipei să lucreze împreună în continuare în mod eficient.

Rezistențe organizaționale

Chiar dacă sunt toate condițiile îndeplinite și toți factorii întruniți trebuie să cunoaștem sursele ale celor mai importante rezistențe în formarea echipelor. În organizații avem trei categorii de rezistențe:

1. *Rezistențe datorate structurii organizaționale:*

- existența în organizaie a unei structuri birocratice, ierarhice;
- practicile manageriale unidirecționate, de sus în jos;
- cultura organizațională rigidă, inflexibilă, care “nu risc”;
- comunicare unidirecțională în jos;
- departamente net distincte, foarte clar delimitate care nu comunică între ele.

2. Rezistențe datorate managementului – adică, motivele pentru care managerii nu agreează echipele sunt:

- le este teamă să nu piardă din prestigiu, din autoritate, din putere, din control;
- le este teamă că nu va mai fi nevoie de ei;

- nu deleagă responsabilitatea;
- nu oferă formări adecvate și sprijin suficient;
- nu acordă atenție grupului în sensul că nu au așteptări legate de rezultate și nu cer prezentarea rezultatelor;
- nu prezintă (nu vor, nu știu) direcțiile de dezvoltare ale organizației și nu au obiective adecvate și clar formulate.

3. *Rezistențe datorate angajaților:*
- le este teamă că și-ar putea pierde recompensele (premiile) individuale;
- le este teamă că își pierd specificul, individualitatea;
- le este teamă de munca în plus presupus de munca în echipă;
- le este teamă de a prelua și de așsi asuma responsabilități;
- le este teamă de conflicte.

1.5. Echipe înalt performante

Chiar dacă scopul tuturor organizațiilor este de a avea echipe înalt performante nimeni nu atinge acest scop automat. Katzenbach, Smith (1993) enumeră câteva *prejudecăți* care pot stopa formarea unei echipe înalt performante:
- scopul echipei nu poate fi diferit de cel al organizației;
- relațiile constructive între membrii echipei se creează automat;
- rolul fiecărui membru în echipă este determinat de poziția lui în ierarhia organizației;
- timpul dedicat de către conducerea executiv dezvoltării echipei este timp irosit;
- eficiența unei echipe depinde doar de o comunicare deschisă.

Cu sau fără aceste prejudecăți suntem conștienți că nu toate echipele devin performante. Robbins (1998) enunță următorii ***factori*** *de care depinde performanța echipei*:
- ✓ Mărimea echipei

- ✓ Abilitățile membrilor
- ✓ Alocarea rolurilor și promovarea diversității
- ✓ Contractul și scopul comun
- ✓ Obiectivele specifice stabilite
- ✓ Leadership-ul și structura
- ✓ Lenea socială (modul în care este evitat)
- ✓ Evaluarea performanțelor și sistemul de recompensă

Încrederea.

Toți acești factori sunt extrem de importanți. Dar Robbins consider că rolul crucial îl au **valorile**. Valorile care pot sugera potențialul echipei de a deveni performante sunt:

• existența în cadrul echipei a concepțiilor asemănătoare despre viță și muncă;
• încredere între membrii echipei și între lider și echipă;
• capacitatea de "a face", de "a acționa împreună";
• onestitatea;
• loialitatea;
• nevoia de performanță a lider-ului și a membrilor echipei.



Sarcini și activități de învățare:

1. Prezentați notele comune și elementele distinctive ale noțiunilor: *mulțime, grup, echipă.*

2. Explicați rolul grupurilor și echipelor în organizații.

3. Punctați diferențele dintre diferite tipuri de grupuri și echipe de muncă.

4. Analizați și exemplificați principalele diferențieri existente între grupurile formale și cele informale după Furnham, prezentate în lucrarea Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială [27, p.403].

5. Argumentați tipurile de echipe de muncă după cele două criterii: gradul de autonomie și și gradul de putere a membrilor echipei și a echipei în totalitatea ei.

6. Analizați citatul de mai jos:



7. Analizaţi modul în care se comportă gâştele sălbatice. Putem învăţa despre munca în grup şi despre modul în care se construieşte şi funcţionează o echipă de la ...**gâştele sălbatice** ! Iată cum zboară ele în şi dinspre "ţările calde": Fiecare gâsca, atunci când zboară, formează un curent de aer care ridică pasărea din urma ei. De aceea, gâştele zboară într-o formaţie în formă de "V". Formaţia respectivă crează 71% mai multă portanţă decât dacă păsările ar fi zburat singure. Când una dintre gâşte părăseşte formaţia, simte, singură fiind, o rezistenţă mai mare a aerului care o determina să revină în formaţie pentru a beneficia de portanţa suplimentară oferită de pasărea din capul formaţiei. Când gâsca din fruntea formaţiei oboseşte, trece în formaţie, altă gâscă preluând conducerea. Gâştele din formaţie o susţin pe cea din frunte prin "ga-ga"-uri frenetice. Când una dintre gâşte se

îmbolnăveşte sau este împuşcată, alte două păsări părăsesc formaţia pentru a o ajuta pe cea rănită să-şi găsească un loc sigur jos, pe pământ, după care rămân cu aceasta până moare sau este, din nou, capabilă să zboare.

Ce putem învăţa de la gâşte privind activitatea în echipă ?

2. FORMAREA ECHIPEI DE MUNCĂ

Finalități de studiu:

1. Să caracterizeze principalele criterii după care se formează o echipă de muncă.
2. Să cunoască și să caracterizeze aspectele psihologice ale muncii în echipă
3. Să analizeze principalele modele de evoluție a echipei.
4. Să identifice aspectele psihologice ale formării unei echipe funcționale.

2.1. Criterii după care se formează o echipă de muncă

Formarea echipei începe cu găsirea *criteriilor* după care căutăm și alegem membrii echipei.

Cele mai des utilizate criterii sunt:

1. pregătirea profesională
2. nivelul de dezvoltare al abilităților interpersonale.

Atunci când liderul vrea să construiască o echipă trebuie să aibă în vedere câteva criterii importante pentru munca sa viitoare și pentru viitorul (succesul) echipei. Cel puțin patru categorii sunt importante:

1. personalitatea membrilor echipei;
2. comportamentul lor față de ceilalți;
3. abilitatea de comunicare;
4. abilitățile administrative.

1. Personalitatea membrilor echipei.

Atunci când ne alegem colaboratorii, membrii echipei e recomandabil să analizăm cu atenție:

- ***Valorile de bază*** – să ne întrebăm, deci, care sunt valorile de bază ale individului în ceea ce privește implicarea în echipă?

- ***Inițiativa*** – e util să știm dacă în procesul rezolvării problemelor persoana respectiv are inițiativă sau din potrivă, este "în urma evenimentelor";

- ***Identificarea cu organizația*** – se identifică viitorul nostru colaborator cu obiectivele organizaiei sau obiectivele sale personale sunt tangente acestora?

- ***Toleranța la stres*** – viața organizațională contemporană este deseori percepută de angajați ca fiind încărcată de stres astfel abilitățile pe care le folosesc angajații pentru a gestiona

tensiunea care apare în procesul muncii în echipă sunt importante.

2. Comportamentul lor față de ceilalți - ce urmărim atunci când alegem membrii echipei?

- Ce metode folosește în influențare?
- E sensibil la gândurile și sentimentele celorlalți?
- Acordă sprijin celorlalți?
- Face ceea ce spune că face! Este de încredere?

3. Abilitatea de comunicare - ce urmărim atunci când alegem membrii echipei?

- abilitatea de a dialoga;
- abilitatea de a prezenta celorlalți logica argumentelor sale;
- abilitatea de a comunica în scris.

4. Abilitățile administrative - ce urmărim atunci când alegem membrii echipei?

- Capacitatea de planificare: este în stare să dezvolte strategii pentru a obține anumite rezultate?
- Capacitatea organizatorică / acționare / delegare / evaluare.

Sigur că oamenii nu sunt perfecți, dar chiar dacă nu există toate aceste abilități este necesar să observăm la viitorii membrii ai echipei dorința de a învăța, dorința de ai forma și dezvolta aceste abilități în cazul în care ele nu se află la un nivel optim.

Atitudinile **sunt cele mai importante, ele „fac diferența". Atitudinile negative ruinează echipa.**

2.2. Aspecte ale muncii în echipă

Principalele aspecte ale muncii în echipă sunt legate de:

- ***comunicare,***
- ***scopuri comune,***
- ***coeziune,***
- ***echitate,***
- ***autonomie,***
- ***leadership.***

Comunicarea implică schimbul de informații între indivizi, schimb care se realizează atât verbal (prin discurs, prin scris) cât și nonverbal (gesturi, expresii).

Scopurile comune ale echipei reprezintă liniile directoare și motivația pentru aciune. De fapt, angajamentul față de scopurile comune formează o echipă. Acestea pot deriva din managementul și organizarea ambientului iar realizarea scopurilor este răsplătită.

Coeziunea grupului se referă la uniformitatea unui grup și este determinat de suma tuturor factorilor ce influențează membrii să rămână în echipă: cu cât mai mult își doresc membrii să facă parte din echipă, cu atât mai coerent va fi echipa.

Coeziunea are atât efecte pozitive pentru echipă – asigură suport social și încredere, cât și efecte negative: presiunea spre uniformitate.

Echitatea este un aspect foarte important pentru echipă și se referă la justețea distributivă, adică modul în care recompensele și pedepsele sunt repartizate într-o echipă și la justețea

procedurală, modul în care membrii pot participa la luarea deciziilor.

Autonomia se referă la independența echipei și a membrilor săi, la modul în care echipa îi poate influența propria activitate, la modul în care se iau decizii legate de acest aspect și la modul în care un membru al echipei poate acționa independent.

Leadership-ul este necesar în stabilirea și clasificarea misiunii și scopurilor echipei, planificarea, organizarea și controlul activității echipei și pentru analizarea și rezolvarea problemelor care sunt semnificative cu referire la scopurile echipei.

Aceste aspecte ale muncii în echipă generează următoarele avantaje ale muncii în echipă:

Creșterea motivației angajaților**:** munca în echipă menține angajații implicați în ceea ce fac; de obicei munca li se pare mai atractivă; nevoile sociale sunt satisfăcute iar conform teoriilor influenței sociale - facilitare social – indivizii lucrează mai bine în prezența celorlalți!

Creșterea productivității**:** echipele au potențialul de a crea o sinergie pozitivă.

Creșterea satisfacției muncii**:** angajații au nevoi de afiliere, iar lucrul în echipă îi poate ajuta prin sporirea interacțiunilor și crearea camaraderiilor să fie satisfăcute aceste nevoi.

Angajații care sunt satisfăcuți de climatul din echipă fac mai bine față stresului.

Angajament înspre obiective**:** echipele încurajează transformarea scopurilor individuale în obiective ale grupului. Procesul de dezvoltare a scopurilor comune în acord cu obiectivele individuale, combinate cu presiunea socială a echipei duce la un nivel crescut al

angajamentului în vederea atingerii obiectivelor echipei.

Îmbunătățirea comunicării**:** echipele creează dependențe interpersonale care cer membrilor să interacționeze considerabil

mai mult decât atunci când lucrează de unul singur. Echipele creează dependențe interfuncționale și sporesc comunicarea organizațională.

Dezvoltarea abilităților: implementarea lucrului în echipă aproape întotdeauna este însoțit de dezvoltarea abilităților personale legate de slujbă: abilități tehnice, de luare a deciziilor șiinterpersonale.

***Flexibilitatea organizațională*:** echipele se centrează în mai mare măsură pe procese decât pe funcții; dezvoltarea abilităților sporește flexibilitatea organizațională.

2.3. Modele ale formării grupurilor de muncă

În procesele de formare a grupurilor de muncă sunt antrenate o serie de variabile care determină, în cele din urmă, structura şi performanţele acestora: *mărimea, normele, rolurile, statutul şi coeziunea membrilor grupului* (G. Johns, 1996).

2.3.1. Modelul lui Tuckman (1965)

Modelul cel mai cunoscut şi mai răspândit de evoluţie a echipei (Tuckman, 1965) presupune cinci stadii:

1. **Formarea** (forming)
2. **Etapa de agitaţie** (storming)
3. **Normarea** (norming)
4. **Etapa de funcţionare** (performing)
5. **Finalizarea activităţii** (adjourning)

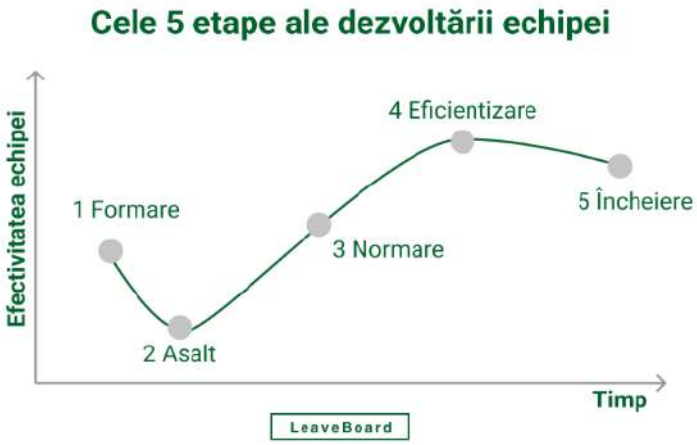


Figura 1. Etapele dezvoltării echipei de muncă (Tuckman)

1. Formarea

Un grad considerabil de anxietate apare deseori la acest nivel. Membrii echipei pun întrebări care reflectă interesul cu privire la rolurile atribuite - mai ales la natura rolului de conducere - şi la resursele care le stau la îndemnă.

Indivizii din cadrul echipei caută informaţii despre alţi membri, mai ales legate de *background-ul* acestora şi experienţa în tipul de sarcină pe care echipa trebuie să o execute. Este probabil ca ei să fie curioşi asupra aşteptărilor externe ale echipei şi să ceară informaţii despre regulile care vor influenţa metodele de lucru.

În acest stadiu incipient, participanţii pot fi relativ precauţi cu privire la informaţia pe care o divulgă. Aprecierile iniţiale despre ceilalţi se vor baza, prin urmare, pe cunoştinţe limitate. Cea mai importantă sarcină este stabilirea clară şi de comun acord a obiectivelor.

2. Etapa de agitaţie

În timpul acestui stadiu apar conflictele între indivizi şi subgrupuri. Sunt vizate alegerile, autoritatea şi/sau competenţa coordonatorului, iar membrii nu acceptă eventuale încercări de dominare din partea conducerii. Membrii pun sub semnul întrebării relevanţa şi practicabilitatea sarcinii impuse. De asemenea, tensiunile latente ies la suprafaţă, indivizii se manifestă intens, susţinând opinii contrare. Acest stadiu se caracterizează şi prin onestitate şi deschidere în rezolvarea divergenţelor.

Liderul trebuie să încurajeze aplanarea neînţelegerilor pentru a obţine concentrarea tuturor participanţilor asupra obiectivelor comune. De asemenea, trebuie să creeze încredere, să stabilească rolurile în echipă şi strategiile de rezolvarea a conflictelor.

3. Normarea

În timpul normării are loc rezolvarea conflictelor şi echipa începe să abordeze sarcina din perspectiva unei cooperări pozitive.

- Se întocmesc planuri şi se stabilesc standarde.
- Apar norme sau reguli acceptate şi moduri de lucru referitoare la comportamentul individual şi colectiv.
- Membrii îşi împărtăşesc mai uşor părerile şi sentimentele, dezvoltându-se o reţea de sprijin reciproc.

Coordonatorul trebuie să permită echipei asumarea unei responsabilităţi mai mari cu privire la planificare şi procese, îngăduindu-le chiar unele greşeli şi încurajând reflectarea ulterioară asupra acestora. Este important să se impună norme în conformitate cu nevoie organizaţiei pentru că echipele ar putea stabili şi reguli împotriva unei funcţionări eficiente (de exemplu, tolerarea lipsei de punctualitate la lucru sau a prezenţei la şedinţe).

4. Etapa de funcţionare

Membrii echipei încep să vadă rezultatele date de concentrarea constructivă a energiei asupra sarcinii comune. Se stabileşte o structură de lucru eficientă, în mijlocul căreia indivizii se simt bine şi încep să colaboreze mai relaxaţi.

Conducătorul nu mai e nevoit să intervină în fiecare zi, membri realizând şi acceptând această schimbare. La acest nivel trebuie organizate sisteme de revizuire regulată pentru ca echipa să dea randament în continuare şi să fie în legătură cu mediul în care acţionează.

5. Finalizarea activităţii

La acest stadiu nu ajung, de regulă, toate echipele, dar, în timp, membri importanţi vor părăsi grupul, iar proiecte majore vor fi finalizate sau întrerupte. Este important ca efectele acestor schimbări asupra existenţei echipei să fie recunoscute: unele pot regresa la stadii anterioare în funcţie de nivelul de maturitate, stabilitate şi rata schimbărilor.

Nu toate grupurile urmează schema propusă de Tuckman. Putem constata, în unele cazuri, reluarea unor etape pentru a le parcurge gradat, la diverse niveluri. Conducătorii pot încuraja acest lucru prin introducerea unui proces de dezvoltare eficient, stabilirea unui scop bine definit, obţinerea unor consecinţe satisfăcătoare (eventual creative) de pe urma rezolvării conflictelor, impunerea unor roluri clare şi a unor norme pozitive, asigurarea unei bune funcţionări a echipei şi a unei despărţiri constructive şi moderne după îndeplinirea sarcinii.

2.3.2. Modelul echilibrului întrerupt (Gersick, 1988)

Modelul Echilibrului întrerupt prezentat de Gersick scoate în evidenţă modul în care funcţionarea grupurilor este influenţată

de prima întâlnire a membrilor şi de tranziţia crucială din punctul de mijloc

1. Prima fază – de la prima întâlnire până la punctul de mijloc al existenţei grupului – se stabileşte **direcţia** – ce anume se va întâmpla în continuare.

2. Urmează o perioadă de inerţie până la apariţia **momentului de tranziţie** – o schimbare ce marchează progresul grupului.

3. Ultima fază – **fază de echilibru** – se implementează deciziile şi planurile adoptate în momentul tranziţiei; se încheie cu o întâlnire finală – activitate intensă orientată spre terminarea sarcinii şi preocupare pentru modul în care va fi apreciată activitatea grupului în exterior.

Principala concluzie a acestui model vizează faptul că managerii trebuie să aibă răbdare cu grupul atunci când o sarcină este nouă, conştientizând însă membrii grupului cu privire la termenele finale ale proiectului, în caz contrar crescând probabilitatea ca aceştia să lungească activitatea la infinit, fără a reuţşi să obţină eficienţa scontată.

2.3.3. Modelul celor 7 trepte (Klein, 2001)

Modelul este sintetizat în schema următoare (fig.2), unde întrebările atașate fazelor sunt sugestive pentru înțelegerea punctului de vedere al individului intrat în grup. Dacă la început acesta își caută locul și rolul în grup, treptat datorită procesului de intercunoaștere și comunicare, individul găsește acel aspect care îl ajută să se identifice cu grupul în devenire, se clarifică sarcina, se iau decizii cu privire la realizarea sarcinii, sarcina este realizată și se iau decizii în ceea ce privește continuarea activității comune sau grupul își încheie activitatea [3, p.185].

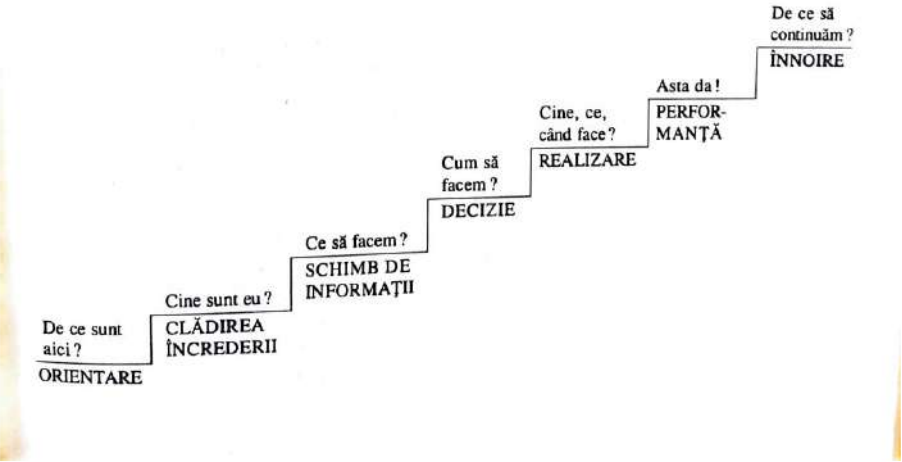


Figura 2. Modelul celor 7 trepte (Klein, 2001)

Construcţia echipelor este un proces îndelungat, laborios şi, adesea, dificil. Nu este suficient să punem câţiva oameni laolaltă pentru a rezolva o problemă, chiar dacă am făcut o alegere optimă privind distribuţia rolurilor. Fiecare echipă va trece prin anumite faze. Nu putem cere echipei respectiv, de la început, performanţe deosebite, acestea apărând după un timp (care poate fi mai lung sau mai scurt). Echipele încep să funcţioneze eficient numai după ce au lucrat împreună cel puţin o săptămână (având o distribuţie optimă a rolurilor). Dar şi când se ajunge în faza de "performare", rezultatele pot fi spectaculoase. O altă condiţie pentru ca o echipă să funcţioneze este întrunirea ei regulată: dacă trece prea mult timp între activităţi, echipa poate regresa în faze anterioare de dezvoltare - sunt recreate norme şi chiar sunt actualizate conflicte.



Sarcini și activități de învățare:

1. Esențial pentru construirea unei echipe este ca *oamenii potriviți să se afle la locul potrivit*. Dinamica unei echipe se schimbă în funcție de locul care este atribuit fiecăruia (dup Maxwell, 2003):

Persoană nepotrivită la locul nepotrivit = regres

Persoană nepotrivită la locul potrivit = frustrare

Persoană potrivită la locul nepotrivit = confuzie

Persoană potrivită la locul potrivit = progres

Persoane potrivite în locurile potrivite = multiplicare (echipă de succes!)

Analizați și exemplificați aceste situații prezentate de Maxwell

2. Argumentați importanța următoarelor criterii pentru formare unei echipe funcționale și eficiente: personalitatea membrilor echipei; comportamentul lor față de *ceilalți; abilitatea de comunicare; abilitățile administrative.*

3. Comparați etapele formării grupurilor de muncă în viziunea diferitor autori.

4. Exemplificați fiecare fază prin care trece o echipă de muncă prin propria experiență profesională.

3. ROLURI ÎN ECHIPĂ

Finalități de studiu:

1. Să cunoască principalele roluri executate de membrii unei echipe de muncă.
2. Să caracterizeze rolurile executate de membrii unei echipe.

3. Să analizeze fiecare rol executat de membrul echipei.
4. Să specifice avantajele și dezavantajele fiecărui rol executat în echipă.

Frecvent, atunci când plănuim munca în echipă, ne concentrăm asupra sarcinii şi ignorăm persoanele implicate. Persoanele care conduc echipele fac aceasta frecvent pentru că este mai uşor să organizezi o sarcină decât să conduci persoane. Dr Meredith Belbin este un gânditor de frunte în acest domeniu. Timp de câţiva ani a lucrat cu o echipă la centrul Henley Management din MB, studiind modalităţile în care se comportă managerii de pretutindeni. Managerilor din studiile sale li s-au administrat teste psihometrice, iar apoi au fost incluşi în echipe variate ca structură şi implicaţi în exerciţii de management. În timpul acestor exerciţii au fost evaluate comportamentul, personalitatea şi stilurile de gândire ale acestora, iar în final Belbin a identificat ceea ce a definit drept roluri în echipă.

Iniţial, a identificat opt roluri în echipă, dar mai apoi a adăugat un al nouălea – specialistul – care îşi aduce contribuţia individuală prin cunoştinţe specifice. Unele informaţii referitoare la diversele roluri cât şi la contribuţia persoanelor aflate în fiecare din cele nouă roluri se află în tabelul de pe pagina următoare.

Cele nouă roluri pot fi de asemenea puse în legătură cu preferinţele indivizilor când acţionează, gândesc sau se concentrează asupra celorlalţi.

Roluri orientate spre acţiune	**Roluri orientate spre persoane**	**Roluri orientate spre gândire**
Modelator Implementator	Coordonator Muncitor în echipă	Sursă de idei Evaluator monitor

Cel care finalizează, termină	Investigator de resurse	Specialist

Rolul în echipă descrie tiparul caracteristic de comportament al unui membru al echipei faţă de ceilalţi, ce poate ajuta sau împiedica eficienţa echipei. Belbin definea rolurile într-o echipă ca fiind „tendința de a ne comporta, de a contribui şi relaționa cu ceilalți într-un mod aparte" raportându-ne la comportamentul şi nu la personalitatea fiecăruia. Identificarea rolului pe care îl poate juca o persoană este importantă pentru că permite ca:

- persoana care formează echipa, să facă alegeri mai bune în ceea ce priveşte componenţa echipei;
- individul să se cunoască mai bine astfel încât să poată să-şi organizeze punctele tari şi slabe şi să lucreze mai eficient în echipă, şi echipa să-şi adapteze felul în care răspunde cerinţelor sarcinii propuse

Pentru a avea o echipă capabilă de a-şi îndeplini eficient scopul, trebuie să ne asigurăm că cele nouă roluri sunt acoperite şi interacționează între ele. Acestea nu sunt neapărat identice cu rolurile efective ale membrilor şi, mai mult decât atât, o persoană îşi asumă în funcție de situație mai multe roluri.

Pentru asumarea rolurilor în cadrul unei echipe trebuie să ne asigurăm că folosim punctele forte în avantajul nostru şi că ne creăm oportunități pentru a gestiona cât mai bine punctele slabe, fiind conştenți de capcanele pe care le întâlnim şi cum le evităm.

1. Coordonatorii sunt cei care se concentrează pe obiectivele echipei, scot în evidență capabilitățile membrilor şi deleagă sarcini în raport cu acestea. Sunt încrezători, maturi, toleranți, autoritari şi dedicați scopurilor echipei. Coordonatorii iau decizii, le comunică membrilor, se asigură că au fost asimilate şi îi ajută pe ceilalți să se focalizeze pe sarcinile lor. De cele mai multe ori, aceştia îşi asumă cu multă seriozitate rolul de coordonator prin

deleagarea tuturor activităților și asumându-și uneori doar sarcina delegării, putând crea tensiuni la nivel de echipă.

2.Modelatorul este dedicat realizării scopurilor şi se asigură în permanență că echipa rămâne concentrată pe sarcinile de îndeplinit. Este o persoană energică, pentru care victoria este cea mai importantă. Modelatorii sunt persoane dinamice şi extrovertite care îi stimulează pe ceilalți, adaptează regulile și normele echipei pentru a deveni mai eficienți şi găseşte cele mai bune modalități de rezolvare a problemelor.

Se asigură că toate ideile şi posibilitățile de atingere a obiectivelor sunt analizate şi încurajează perfecționarea continuă. Privesc obstacolele ca pe o provocare și au curajul să meargă înainte când toți ceilalți tind să renunțe. Riscă să devină deranjanți şi agresivi prin determinarea lor de a realiza orice activitate optim. După Belbin, prezența în echipă a doi sau mai mulți modelatori poate duce la conflicte, supărări şi dispute interne.

3.Generatorul de idei este o persoană creativă, capabilă să rezolve problemele în moduri neconvenționale. Dacă se cere o idee inovativă, generatorul de idei este cel care o va livra. Este inteligent, cu o gândire neîngrădită, original şi în acelaşi timp cu o atitudine dominatoare. Nu se axează pe detalii, se preocupă doar de aspectele importante şi cu impact asupra rezultatelor finale, având de cele mai multe ori probleme de comunicare cu ceilalți membri ai echipei.

Fiind incapabili să se raporteze la toți membrii echipei şi să furnizeze toate detaliile necesare implementării ideilor noi, mai mulți generatori de idei într-o echipă pot duce la apariția neînțelegerilor.

Generatorul de idei nu acceptă structurile clare şi de aceea, chiar dacă toți membrii echipei se află în etapa de implementare a unei idei acceptate de către toți, de comun acord, dacă descoperă alte modalități de atingere a rezultatului nu se sfieşte să întrerupă

tot procesul şi să ceară implementarea propriei idei chiar şi în condiții presate de timp.

4.Analistul resurselor este cel care îi încarcă pe membrii echipei cu avânt, energie şi entuziasm la începutul şi pe parcursul desfăşurării activității prin dezvoltarea relațiilor şi a oportunităților din exteriorul echipei. Este un element de conexiune, preia şi dezvoltă ideile celorlalți, analizează posibilități de dezvoltare şi stabileşte contactele necesare, fiind o persoană sociabilă şi determinată.

Lucrează bine în echipă cu generatorul de idei, pentru că deşi este lipsit de creativitate, are o bună capacitate de a prelua idei, a le analiza şi a ajuta la implementarea lor. Priveşte cu interes orice idee nouă, până în momentul în care i se prezintă o altă idee pe care o percepe ca fiind mai interesantă şi mai profitabilă. Rolul analistului de resurse îşi aduce aportul în dezvoltarea relațiilor cu alte echipe şi departamente.

Nu este suficient ca o echipă să fie unită, ea trebuie să coopereze şi cu exteriorul. În caz contrar, coeziunea o să accentueze detaşarea de scopul organizațional, compromițând eforturile colective de îndeplinire a obiectivelor generale.

5.Implementatorii preiau sugestiile şi ideile membrilor echipei şi le transformă în acțiuni benefice scopului comun. Sunt capabili să construiască strategii practice, realizabile şi să le implementeze eficient. Sunt disciplinați, conştiincioşi, calculați, toleranți, încrezători, respectă regulile şi îşi însuşesc foarte bine principiile time-managementului. Sunt loiali echipei şi organizației din care fac parte şi îşi asumă sarcini şi responsabilități pe care ceilalți le evită. Sunt conservatori, inflexibili şi se abat cu greu de la propriile planuri şi idei.

6.Evaluatorul care monitorizează este rațional, prudent şi inteligent, al cărui scop principal nu este atingerea succesului. Îşi ia rolul de observator logic în serios, nu e părtinitor şi e capabil să descopere şi să analizeze toate opțiunile disponibile cu claritate

şi imparțialitate. Are o vedere de ansamblu asupra rezolvării problemelor şi, analitic fiind, găseşte de fiecare dată soluția optimă.

Este apt să evalueze propunerile concurente, este serios, cu el nu se poate apela la tertipuri emoționale, este răbdător pentru că are nevoie de timp să reflecteze asupra tuturor variabilelor, astfel contribuind de cele mai multe ori la luarea deciziilor importante. Totuşi, evaluatorii pot deveni critici, lipsiți de entuziam şi incapabili să îi inspire pe ceilalți. Sunt ochiul critic al unei echipe şi avem nevoie de ei pentru aprecierile imparțiale pe care le fac şi pentru analiza obiectivă a opțiunilor echipei în diferite etape.

7.Animatorii echipei au rolul de a ridica moralul grupului, încurajând contribuțiile tuturor membrilor la realizarea eficientă a sarcinii. Sunt buni ascultători şi diplomați, receptivi, cu simțul umorului, capabili să lucreze cu persoane dificile datorită sociabilității şi empatiei de care dau dovadă. Intervin eficient în aplanarea divergențelor pentru a-i ajuta pe membrii mai dificili să-şi canalizeze eforturile şi energia spre sarcinile şi rezultatele comune.

Efectele benefice ale animatorului pot să treacă neobservate şi neapreciate până când echipa începe să intre în divergențe, momente în care nu se simte contribuția mică dar însemnată a celui care poate aplana conflictele. Pentru că ezită să ia decizii şi să întreprindă acțiuni care i-ar deranja pe ceilalți membri, animatorul nu e capabil să fie decisiv atunci când e nevoie.

8.Finalizatorii sunt perfecționişti, atenți la detalii şi la terminarea completă a sarcinii, muncesc consecvent, depun un efort deosebit pentru a se asigura că totul este în regulă, iar activitățile de care sunt responsabili sunt verificate în permanență. Se caracterizează printr-un puternic sentiment al nevoii de acuratețe şi preferă să îşi seteze standarde înalte de lucru decât să se ocupe de încurajarea şi motivarea celorlalți membri. Pot deveni frustranți pentru colegi datorită grijii excesive pe care o acordă

detaliilor şi prin refuzul de a delega sarcini care cred ei că nu pot fi îndeplinite de nimeni mai bine. Finalizatorii sunt eficienți în etapa de finalizare a unui task pentru a sesiza şi corecta la cele mai înalte standarde de calitate, erorile apărute.

9.Specialiştii sunt pasionați să se dezvolte şi să se perfecționeze într-un anumit domeniu. Contribuția lor este esențială pentru îndeplinirea sarcinilor echipei, fiind indispensabili în momentul în care sunt doar ei specializați pe domeniul respectiv. De obicei sunt introvertiți, unilaterali şi lipsiți de interes față de sarcinile şi responsabilitățile celorlalți.

În timpul studiului, Belbin a realizat importanța asumării tuturor rolurilor de către membri, pentru a fi o echipă de succes de la începutul activității şi până la finalizarea acesteia. Cheia eficienței este echilibrul. De exemplu, o echipă fără un generator de idei riscă să pornească la drum fără o idee inovativă care să îi motiveze pe membri să contribuie la îndeplinirea sarcinii. Echipa tinde să devină conservatoare, rigidă şi greu adaptabilă la schimbările interne şi de mediu. O echipă cu prea mulți generatori de idei poate contribui la instaurarea conflictelor datorită faptului că fiecare dintre ei vrea să îşi impună ideea, existând riscul ca o idee bună să se piardă în fața unei idei mai puțin eficiente. O echipă fără moderator riscă să îşi piardă direcția, concentrarea pe rezultat şi să nu îşi onoreze termenele limită. Într-o echipă cu prea mulți moderatori, moralul şi motivația membrilor sunt scăzute datorită divergențelor.

Fiecare rol are şi puncte slabe, dar sunt admise în cadrul echipei datorită impactului pozitiv asupra rezultatului pe care îl au punctele forte. Generatorul de idei poate fi ignorant în fața ideilor celorlalți şi câteodată uituc, analistul resurselor îşi pierde prea repede entuziasmul şi interesul pentru o anumită idee, se confruntă la nivel de performanță cu lipsa structurii şi mult timp excesiv investit în zona de relaționare în detrimentul finalizării, evaluatorul poate fi lent şi foarte critic, coordonatorul are tendința

să delege toate sarcinile lăsându-şi doar responsabilitatea delegării, implementatorul poate fi reticent la schimbarea planurilor chiar şi atunci când aspectele pozitive sunt evidente, finalizatorul poate fi un perfecționist dus la extrem care acordă mai mare importanță sarcinilor decât deciziilor, animatorul este nehotărât, moderatorul poate deveni agresiv în fața colegilor din dorința de a îndeplini sarcinile eficient, specialiştii se focalizează doar pe aria lor de interes.

Sarcina liderului în gestionarea diversității constă în valorificarea abilităților şi contribuțiilor membrilor pentru a găsi echilibrul echipei. Trebuie să identifice barierele impuse de repartizarea neobiectivă a rolurilor sau neasumarea anumitor roluri în cadrul echipei şi să găsească soluții care să atenueze impactul acestora asupra muncii eficiente. Se poate apela la aducerea de noi persoane în echipă, reorientarea unor membri spre alte roluri, standardizarea anumitor proceduri care să suplinească rolurile neatribuite.

De exemplu, când nu avem generator de idei în cadrul echipei, pe baza modelului japonez de management al calității, fiecare angajat este obligat să aducă 3 idei în fiecare săptămână de îmbunătățire a activității sau pot fi remunerați în funcție de numărul ideilor avute. Se pune mai mult accent pe numărul ideilor decât pe calitatea acestora, în sensul că prin discutarea şi analizarea de către mai mulți membri a tuturor ideilor se ajunge la implementarea celor eficiente.

De cele mai multe ori rolul de coordonator este asumat de lider. În momentul în care acesta este absent avem nevoie de structuri organizaționale clare, cunoaşterea valorilor şi a culturii organizaționale, de stabilirea şi asimilarea regulilor de desfăşurare a activităților cât şi de cunoaşterea direcției şi a sarcinilor de îndeplinit de către membrii echipei. Lipsa evaluatorului poate fi compensată prin stabilirea acelor liste deschise de monitorizare a activității, care urmăresc sarcinile şi

persoanele responsabile, necesarul de resurse, stadiul de atingere a obiectivului, rezultatele urmărite. Lipsa animatorului o resimțim cel mai tare în cazul divergențelor. Pentru a contribui la aplanarea acestora, coordonatorul poate să își însușească acest rol pentru că el își asumă de la început conducerea echipei spre realizarea scopului, deci responsabilitatea lui este să o facă şi în momentele de cumpănă.



Sarcini și activități de învățare:

1. Care este distribuţia rolurilor în cadrul echipelor pe care e cunoaşteţi?
2. Există roluri deficitare? Care roluri deficitare sau în exces împiedică atingerea unor performanţe deosebite în cadrul unor echipe?
3. Cum au fost formate aceste echipe? La întâmplare? Pe baza preferinţelor personale? Pe baza preferinţelor „şefilor”?
4. Există un echilibru în repartizarea rolurilor în cadrul acestor echipe?

4. PERSONALITĂȚI DIFICILE ÎN ECHIPELE DE MUNCĂ

Finalități de studiu:
1. Să cunoască și să caracterizeze aspectele psihologice ale personalităților dificile din cadrul echipelor de muncă.
2. Să identifice personalitățile dificile în echipa de muncă.
3. Să analizeze consecințele muncii și interacțiunii cu personalitățile dificile asupra evoluției performanței echipei.

1. Ezitantul este o persoană pasivă, introvertită, uşor de controlat, care trebuie scoasă din această stare pentru a nu naşte tensiuni şi frustrări în rândul membrilor activi. În cadrul şedinţelor, liderul poate impune participarea tuturor membrilor la discuţii, poate organiza şedinţe motivante prin care să scoată în evidenţă importanţa contribuţiilor individuale la performanţa echipei, în care fiecare membru îşi punctează punctele forte şi aportul pe care acestea îl aduc echipei, cât şi punctele slabe şi cum consideră că ar putea trece peste aceste bariere cu ajutorul colegilor. Ezitanţii vor fi obligaţi să se exprime, însă nu trebuie sa le cerem contribuţia la începutul discuţiei, ci doar după ce deschiderea şi încrederea celorlalţi îi vor scoate din starea încordată.

2.**Monopolizatorul** este acea persoană care vorbeşte foarte mult, care agreează monologul în detrimentul dialogului. Este nerăbdătoare şi nu aşteaptă ca celălalt să îşi termine ideea ca să poată răspunde. Există două tipuri de monopolizatori, cei care ştiu că acaparează orice discuţie, dar nu îi deranjează, pentru că le place să se afirme şi să se facă auziţi şi cei care nu conştientizează cât de mult vorbesc şi că nu acordă posibilitatea celorlalţi să intervină.

Aceştia din urmă se simt abandonaţi în cadrul echipei, crezând că ceilalţi nu acordă importanţă ideilor lor. Într-un mod politicos, dar ferm, liderul trebuie să îl ajute pe monopolizator să conştientizeze repercusiunile comportamentului adoptat şi să limiteze aceste intervenţii. Discuţii de îndreptare a comportamentului defectuos trebuie avute în particular. În cadrul şedinţelor, dacă monopolizatorul nu sesizează impactul comportamentului său, liderul poate interveni prin reamintirea scopului şedinţei şi reamintirea subiectului în discuţie.

3.Argumentatorul este persoana căreia îi place să fie în dezacord cu ceilalţi membri ai echipei. O modalitate de a reduce numărul şi intensitatea intervenţiilor sale este folosirea

întrebărilor de genul: „Dorește cineva să răspundă, să intervină?”, „Sunteți de acord cu afirmațiile lui?”

4.Distrugătorul de idei sau negativistul dezaprobă orice idee inovativă a celorlalți. Motivul pentru care face acest lucru poate fi complexul personal în fața creativității colegilor de grup. Dacă nu se acționează în timp util, intervențiile acestor persoane pot inhiba creativitatea la nivel de grup. Pentru a-i tăia elanul critic deloc constructiv, liderul îi poate cere să propună o altă idee în locul celei pe care tocmai a suprimat-o.

5.Nemulțumitul este persoana care se simte mereu persecutată. Este foarte critic cu ceilalți membri, dar nu în sens constructiv, e genul care amplifică problemele, dar nu participă deloc la rezolvarea acestora. Aceste persoane trebuie încurajate să perceapă obiectiv realitatea, cerându-le în permanență să caute aspecte pozitive şi soluții pentru problemele pe care le reclamă.

6.Măscăriciul se foloseşte de orice prilej pentru a face haz de echipă şi situațiile în care se implică aceasta, având un efect inhibator asupra membrilor. Pentru a-l determina să renunțe la acest tip de comportament, soluția este dezaprobarea vizibilă a momentelor bufonice şi aprecierea, prin laude, a laturii serioase a persoanei respective.

7.Tangențialul este genul de persoană cu intervenții interesante, dar de cele mai multe ori în afara subiectului. Pentru a renunța la astfel de demersuri, i se cere să adapteze ideile lui la tema de discuție lansată (Iosifescu, 2006) [24, p.53].

Cunoaşterea acestei tipologii de către membrii grupului dar, mai ales, de către liderii de grup poate eficientiza activitatea grupurilor şi a echipelor.



Sarcini și activități de învățare:

Întrebări și sarcini pentru autoevaluare:

1. Caracterizați principalele roluri ale personalităților dificile din cadrul echipelor de muncă.
2. Există roluri deficitare în echipele pe care le cunoașteți sau în care activați?
3. Argumentați de ce este necesar de cunoscut și identificat personalitățile dificile din cadrul grupurilor de muncă.
4. Care roluri deficitare sau în exces împiedică atingerea unor performanţe deosebite în cadrul unor echipe ?

5.EFICACITATEA ECHIPELOR ȘI COMPETENȚELE INDIVIDUALE NECESARE PENTRU A FUNCȚIONA ÎN CADRUL ECHIPELOR

Finalități de studiu:

1. Să cunoască dimensiunile unei echipe eficiente.
2. Să delimiteze caracteristicile echipelor eficace și ineficace.
3. Să cunoască căile de evaluare a eficacității unei echipe de muncă.
4. Să identifice competențe fundamentale pentru a putea activa în echipă.
5. Să cunoască cerințele față de organizarea și desfășurarea unei ședințe de succes a echipei.

Echipele se deosebesc între ele prin eficacitatea lor, care are două dimensiuni:

1. îndeplinirea sarcinii (perspectiva organizațională)

2. satisfacția membrilor grupului (perspectiva individuală). Situația ideală de eficacitate este atunci când nevoile și așteptările organizației (rezultate, eficiență, profit) sunt aceleași cu ale indivizilor care compun grupurile de muncă (succesul personal, satisfacția apartenenței la grup). Din această perspectivă grupurile pot fi eficace și ineficace (tabelul 4). O analiză a diferențelor dintre cele două categorii de grupuri a fost realizată de McGregor (1960) care a observat că eficacitatea grupurilor de muncă depinde de acțiunea mai multor factori, care pot fi factori constanți (grupul, sarcini/obiective, mediu) sau factori variabili (stil de conducere, procese și proceduri, motivație, interacțiunea în grup).

Tabelul 4. Eficacitatea grupurilor (McGregor, 1960)

Trăsături	Grupuri eficace	Grupuri ineficace
1. Atmosfera	neformală, relaxată	plictiseală, tensiune
2. Discuţiile importante	participare mare	monopolizate de una sau două persoane
3. Sarcina/obiectivul	clar înţelese şi membrii sunt dedicaţi	nu sunt clare
4. Ascultarea	prezentă	lipseşte
5. Conflictele	nu sunt evitate ci se discută şi rezolvă constructiv	sunt evitate sau lăsate să se dezvolte
6. Deciziile	se iau prin consens	majoritate simplă
7. Exprimarea ideilor	liber şi deschis	ţinute ascunse şi critica este ruşinoasă
8. Conducerea	se împarte după caz	în mâna şefului
9. Autoevaluarea	îşi examinează progresul şi comportamentul	evită discuţiile despre propriul comportament

Evaluarea eficacităţii unei echipe este legată de completitudinea realizării sarcinii şi de satisfacţia participanţilor ocazionată de

acest efort. Un tablou al caracteristicilor grupurilor eficace – mature şi ale grupurilor ineficace – aflate în perioada de formare sau în declin este o încercare de a sintetiza viaţa fiecăruia dintre acestea (Tabelul 5).

Tabel 5. Grupuri eficace şi ineficace

Grupuri eficace	**Grupuri ineficace**
Atmosferă informală, relaxată	Atmosferă tensionată sau delăsătoare
Comunicare bogată, cu implicare cvasiunanimă	Discuţiile sunt dominate de una sau două persoane
Sarcina este cunoscută şi agreată de fiecare dintre membri	Nu pare să existe un obiectiv comun, scopurile sunt obscure sau necunoscute
Membrii grupului se ascultă cu atenţie unii pe alţii şi îşi acordă încredere reciprocă	Participanţii au tendinţa de a nu se asculta şi sunt suspicioşi
Conflictele sunt prevenite prin abordări pozitive anticipative	Unele conflicte sunt evitate, altele sunt deschise
Majoritatea deciziilor se adoptă prin consens	Se consideră că majoritatea simplă este suficientă pentru luarea unei decizii de grup
Ideile sunt exprimate liber şi deschis, se acceptă şi se încurajează confruntarea constructivă	Conducătorul formal îşi execită autoritatea
Grupul se supune autoanalizei, evaluările sunt periodice sau au loc ori de câte ori este nevoie	Grupul evită să se autoevalueze

Membrii grupului se perfecţionează continuu	Formarea continuă a fost abandonată

Stevens și Campion (1994) analizează literatura de specialitate, concentrându-se pe cunoștințele, aptitudinile și abilitățile specifice muncii în echipă. Autorii se concentrează pe cunoștințe, aptitudini și abilități (CAA de aici înainte) individuale, non-tehnice și care fac referire strict la eficientizarea activității în cadrul echipei (Tabelul 6). [18, p.81].

Tabelul 6. Cunoștințe, aptitudini și abilități (CAA) necesare pentru munca în echipă

CAA interpersonale	CAA de rezolvare a conflictelor	1. CAA de a recunoaște și încuraja conflicte (concurență) dezirabile și de a descuraja conflicte (concurență) indezirabile. 2. CAA de a recunoaște tipul și sursa conflictelor cu care se confruntă echipa și de a aplica cea mai potrivită strategie de soluționare. 3. CAA de a aplica strategii de negociere (soluționare a conflictului) de tipul „câștig-câștig" și nu soluții tradiționale de tipul „câștig-pierdere".
	CAA de rezolvare a problemelor prin colaborare	4. CAA de a identifica situații care necesită implicarea tuturor membrilor în rezolvarea problemelor și de a identifica tipul și nivelul optim de participare. 5. CAA de a recunoaște obstacolele care apar în rezolvarea problemelor prin colaborare și de a aplica acțiuni corective adecvate.
	CAA de comunicare	6. CAA de a înțelege rețelele de comunicare și de a utiliza rețele descentralizate de comunicare în situațiile în care acest lucru este posibil. 7. CAA de a comunica deschis și constructiv, respectiv: (a) orientat spre evenimente sau comportament; (b) congruent; (c) cu mesaje de validare; (d) legat de subiect; și (e) asumând mesajele transmise. 8. CAA de a asculta fără a judeca și de a folosi adecvat tehnici de ascultare activă. 9. CAA de a maximiza consonanța (armonia) între mesajele verbale și nonverbale, respectiv de a recunoaște și interpreta mesajele nonverbale ale celorlalți. 10. CAA de a se implica în ritualuri și discuții informale („small talk") și de a recunoaște importanța acestora.
CAA de auto-management	CAA de stabilire a obiectivelor și management performant	11. CAA de a ajuta la stabilirea unor obiective specifice și provocatoare care să fie acceptate de echipă. 12. CAA de a monitoriza, evalua și de a oferi feedback referitor la performanța generală a echipei și la performanța individuală a membrilor.
	CAA de planificare și coordonare (a sarcinilor)	13. CAA de a coordona și sincroniza activități, informații și sarcini interdependente între membrii echipei. 14. CAA de a ajuta la stabilirea sarcinilor, rolurilor și așteptărilor membrilor echipei și de a asigura un volum de muncă echilibrat între membrii echipei.

Cercetările referitoare la competențele necesare pentru a activa (eficient) în cadrul unei echipe au identificat alte opt competențe, referitoare la: conducerea echipei, monitorizarea reciprocă a performanțelor, comportamentul de susținere, adaptabilitate, existența unor modelele mentale colective (împărtășite), comunicarea, orientare colectivă (de echipă), încredere reciprocă.

Leggat (2007) a propus 4 categorii principale de competențe fundamentale pentru a putea activa în echipă, făcând referire la:

1. aptitudini (leadership, abilitatea de a influența și negociere);

2. cunoștințe (obiective și strategii organizaționale, cunoașterea punctelor forte și a punctelor slabe, procese de echipă și dezvoltarea echipei);

3. trăsături (respect față de alții și atitudine cooperativă);

4. motivație (angajamentul de a lucra în colaborare, angajamentul față de organizație și angajamentul față de un rezultat de calitate).

Referitor la competențele necesare muncii în echipă Humphrey, Karam și Morgeson (2010) fac referire la **dimensiunea comportamentală** (care include aspecte care țin de performanță calitativă și cantitativă, atingerea obiectivelor, comportamente de muncă contraproductive sau comportament de rol), **dimensiunea afectivă** (satisfacția față de echipă, viabilitatea, coeziunea și identificarea cu echipa) și **dimensiunea cognitivă** (inovație, potență/capacitate și învățare în echipă).

Urmând o abordare oarecum similară, Weaver *et al.* (2010) aduc în discuție competențe de a munci în echipă care țin de **atitudini** (încredere reciprocă, eficiență colectivă, siguranță psihologică și orientare colectivă/de echipă), **comportament** (comunicare în buclă închisă, leadership de echipă, monitorizare reciprocă a performanțelor, comportament de sprijin, managementul conflictelor, analiza misiunii și adaptarea echipei) și **aspecte cognitive** (modele mentale precise și împărtășite de membrii echipei și recunoașterea indiciilor/semnelor primite).

Cerințele față de o ședință de succes

Conceptul de *şedinţă* se referă la un instrument important şi complex de lucru în colectiv pentru oricare dintre echipele performante. Fazele şi normele recomandate pentru şedinţe trebuie respectate în toată integralitatea lor pentru a beneficia de rolul lor social şi pragmatic.

James H. Harrington şi James S. Harrington au propus reţeta unei şedinţe de succes; astfel:

înainte de şedinţă – planificarea şedinţei, stabilirea ordinii de zi şi pregătirea şedinţei;

la începutul şedinţei – punctualitate, aprobarea ordinii de zi, asigurarea consemnării poziţiilor exprimate, definirea rolului fiecărui participant;

în timpul şedinţei – abordarea unei atitudini pozitive, respectarea ordinii de zi, evitarea ieșirii în afara ordinii de zi, recapitularea rezultatelor parţiale, programarea temelor nou introduse în discuţie pentru altă întâlnire;

la sfârşitul şedinţei – obţinerea acordului asupra rezultatelor obţinute, stabilirea priorităţilor care s-au conturat, evaluarea activităţii, stabilirea calendarului pentru întâlnirile următoare, încheierea la timp a şedinţei;

după şedinţă – distribuirea procesului verbal al şedinţei şi punerea în aplicare a măsurilor adoptate.

În timpul unei sedinte, conduita membrilor unei echipe performate trebuie să fie exemplară. Aceasta trebuie să cuprindă: participare și ascultare activa, manifestarea respectului față de participanți – inclusiv prin evitarea monopolizării timpului pentru intervenția personală, căutarea soluțților avantajoase pentru toate părțile implicate în proces, asumarea responsabilității și respectarea angajamentelor, critica ideilor – nu a persoanelor, manifestarea empatiei, inițiativei și bunăvointei.

Pentru a fi performante, echipele trebuie să-și apropie obiective tangibile. Odată atinse, acestea generează satisfacţia

muncii şi prefigurează recompensele. Dacă proiectul echipei are caracter de noutate, cei proaspăt veniţi trebuie consultaţi, în special cei care sunt direct afectaţi. În cazul în care oamenii nu sunt informaţi corespunzator, există o mare şansă ca aceştia să respingă un proiect, chiar dacă acesta el este în concordanţă cu interesele lor. Se evită, astfel, ceea ce George Hendrikse numeşte „*miopie organizaţională“.*



Sarcini și activități de învățare:

1. Comparați caracteristicile grupurilor eficiente și ineficiente.
2. Analizați contribuțiile pozitive și negative la activitățile de grup. În ce măsură le respectați în desfășurarea activității Dmv profesionale?

Contribuții pozitive la activitățile de grup	*Contribuții negative la activitățile de grup*
Să fii punctual	Să întârzii
Să respecți programarea	Să privești tot timpul la ceas
Să fii atent	Să citești ziarul, să stai tot timpul la taclale
Să ai o minte deschisă	Să ai idei preconcepute
Să iei cuvântul	Să nu iei cuvântul
Să te concentrezi pe probleme	Să te concentrezi pe persoane
Să respecți contribuțiile participanților	Să faci remarci privind vârsta, sexul, etnia, apartenența politică sau sindicală etc.

3. Selectați metodele psihologice cu ajutorul cărora ați putea diagnostica competențele fundamentale pentru a putea activa în echipă.

6. COMUNICAREA ÎN ECHIPĂ

Finalități de studiu:

1. Să cunoască componentele de bază ale comunicării eficiente în echipă.
2. Să delimiteze formele de comunicare într-o echipă eficientă.
3. Să cunoască avantajele și dezavantajele lucrului în echipă.
4. Să identifice comportamentele acceptabile și inacceptabile în lucrul echipei.
5. Să cunoască modalitățile de luare a deciziilor în echipe.

Comunicarea este un proces (de regulă) intenţionat de transfer de informaţie şi înţelesuri între indivizi, grupuri, niveluri sau subcomponente organizaţionale şi organizaţii în întregul lor.

Componentele de bază ale comunicării pot fi prezentate ca răspunsuri la o serie de întrebări:

- cine ("emiţătorul");
- ce ("mesajul");
- cum ("codul" şi "canalul");
- cui ("receptorul");
- pentru ce ("efectul").

Acesta din urmă, **efectul**, este esenţial pentru judecarea oricărei comunicări (din punct de vedere managerial), existând mai multe trepte de efectivitate:

- receptarea comunicării;
- înţelegerea mesajului;
- acordul referitor la conţinutul comunicării;
- acceptarea intenţiilor emiţătorului;
- schimbarea (în cunoaştere, atitudini, comportament) produsă la receptor.

În tot procesul constituirii şi pe tot timpul „vieţii" unei echipe, trebuie luate în considerare aceste aspecte: mesajele trebuie **să ajungă** la membrii echipei iar mesajul să fie **accesibil** membrilor echipei, trebuie ca, mai ales în construcţia echipelor, să fie avute în vedere aspectele care ţin de **credibilitatea** membrilor şi mai ales a conducătorilor formali şi, nu în ultimul rând, trebuie ca echipelor să li se ceară **rezultate clare** ale activităţii comune.

Canalele comunicării pot fi:

- **formale**, definite prin structura organizaţională şi destinate explicit circulaţiei informaţionale necesare realizării sarcinilor specifice şi atingerii scopurilor organizaţionale;
- **informale**, necuprinse în structura organizaţională, destinate comunicării între indivizi şi/sau grupuri, în interesul sarcinilor de serviciu şi în afara lor.

În echipă, predomină **comunicarea informală –** canalele de acest tip fiind mult mai rapide şi, adesea, mai eficiente decât cele formale. Totuşi, pe măsura constituirii şi a consolidării structurilor de grup, putem înregistra un început de formalizare a relaţiilor din cadrul grupului / echipei. De exemplu, apar norme interne privind ordinea înscrierilor la discuţii, structura dialogului, modalităţile de înregistrare şi de raportare pentru terţi etc.

În ceea ce priveşte **relaţia dintre emiţător şi receptor**, comunicarea poate fi:

- **unidirecţională** (cu "sens unic"), atunci când emiţătorul şi receptorul au poziţii fixe;
- **bi/multi-direcţională** (cu "dublu/multiplu sens"), atunci când emiţătorul (emiţătorii) şi receptorul (receptorii) îşi schimbă, succesiv, rolurile.

Comunicarea în grup nu poate fi, în nici o situaţie, unidirecţională: relaţia de grup se bazează pe valorizarea reciprocă de tip partenerial şi se centrează pe maximizarea efectelor de dezvoltare şi optimizare la nivelul membrilor echipei. În acest sens, tranzacţia, ca mod stabil de reglare satisfăcător atât pentru "sine" cât şi pentru "celălalt", care angajează valorile, credinţele şi expectaţiile ambelor părţi, induce efectul co-evolutiv al comunicării educaţionale, ce devine, realmente, multidirecţională.

Luarea deciziilor în echipă

Avantajelele lucrului în echipă sunt importante. Deborah harrington-mackin le subliniază pe următoarele:

- un climat de lucru puternic motivator,
- răspuns rapid la schimbările tehnologice, clasificări simple ale locurilor de muncă,
- flexibilitate în atribuirea sarcinilor, abordarea proactivă a problemelor, decizii mai bune, dezvoltarea aptitudinilor personalului.

În opinia aceleiași autoare, *dezavantajele* lucrului în echipă sunt:

- timpul de lucru poate fi mai ridicat decât în cazul activităţilor independente;
- munca este percepută ca fiind dezorganizată şi scăpată de sub control;
- pot să apară confuzii privind rolurile şi, în cele din urmă, frustrări şi demotivare;

- echipele nu sunt agreate de managerii conservatori, care consideră că este necesar un control sistematic exercitat din exteriorul grupului;
- necesită transformarea mentalităţilor oamenilor, ceea ce este un proces îndelungat, iar dacă munca a fost superficial organizată pot să apară conflicte.

Deborah precizează normele unui comportament considerat acceptabil, respectiv inacceptabil;

Comportament acceptabil în echipă: implicare, ascultare activă şi comunicare, respectarea nevoilor, sentimentelor şi drepturilor celorlalţi şi împărtăşirea experienţei.

Comportamentul inacceptabil include acordarea priorităţii nevoilor personale în detrimentul celor colective; atitudine ultimativă şi intimidarea celorlalţi; reacţie negativă la tendinţa de schimbare; judecarea altora fără discernământ.

Comportamente distructive ale membrilor echipei sunt: atacarea personalităţii;

- a fi de acord cu toţi, în toate ocaziile;
- a fi inconsecvent; schimbarea frecventă a subiectului discuţiei, distragerea atenţiei celorlalţi; sporovăiala, plângerile;
- critica generalizată; manifestarea furiei; atitudinea dominatoare;
- întreruperea discuţiei începute pentru a vorbi la telefon; luarea deciziilor fără consultarea echipei;
- absenţa repetată de la şedinţe;
- nefinalizarea sarcinilor; lipsa de responsabilitate; sustragere de la adoptarea deciziilor; utilizarea stereotipiilor şi lipsa unui orizont larg; utilizarea abuzivă a cuvântului „trebuie“.

De regulă, în echipă, **adoptarea deciziilor** se face prin consens. În opinia autorilor James H. Harrington şi James S. Harrington există *consensul tare* – dat de adeziunea tuturor participanţilor la o anume variantă şi *consensul moale* – al

acceptării de către o minoritate calificată, care are propria-i soluţie, a variantei pentru care optează majoritatea.

Stăncioiu şi Militaru (1998) ne oferă spre studiu şi aplicare algoritmul mijloacelor matematice de adoptare a deciziei individuale sau în grup. Un instrument de alegere a soluţiei agreată de ansamblul unei echipe este utilizarea *tehnicii compunerii preferinţelor individuale*. După formularea şi înregistrarea tuturor soluţiilor propuse de membrii grupului (S_1, S_2, ... S_n) se trec în revistă, pe rând, toate perechile de soluţii. Astfel, se prezintă mai întâi perechea de soluţii S_1 şi S_2. Membrii grupului (în număr impar) votează, după regula majorităţii simple, pentru una dintre aceste soluţii după care se trece la perechea S_1– S_3, apoi S_1 – S_4 ş.a.m.d. până la epuizarea variantelor. Formalizarea matematică a voturilor indică, în final, soluţia agreată de ansamblul echipei.



Întrebări şi sarcini pentru autoevaluare:

1. Notați pe o foaie de hârtie, trei situaţii de comunicare formală şi trei de comunicare informală în care v-aţi aflat de-a lungul vieţii - în special în activitatea dumneavoastră profesională.

Să vă gândiţi apoi:

- Cât de eficientă a fost comunicarea în aceste situaţii ?
- Cum v-aţi simţit în aceste situaţii ?

2. Analizați cele 10 sfaturi pentru o ascultare eficientă. În ce măsură le respectați? Cât sunt ele de importante pentru o cumunicare eficientă într-o echipă?

Cele 10 sfaturi pentru o ascultare eficientă:

• *Incetează să vorbeşti* - nu poti asculta în timp ce vorbesti.

• *Usurează situatia vorbitorului* - ajută-l să se simtă liber să vorbească.

• *Arată vorbitorului că vrei să-l asculți* - nu citi notițele, corespondenta sau ziarul în timp ce vorbește cineva; ascult pentru a întelege, nu pentru a te opune.

• *Renunță la gesturi care distrag atețtia* - nu mâzgâli, nu bate „darabana" cu degetele, nu umbla cu hârtii.

• *Pune-te în pielea vorbitorului* - încearcă să vezi din punctul lui de vedere.

• *Fii răbdător* - acordă destul timp, încearcă să nu întrerupi, evită să pleci în timp ce altul vorbește.

• *Nu te înfuria* - furia poate duce la interpretări greșite.

• *Nu fi dur în dispute și critici și nu te impune ca atotcunoscător* - această poziție îi face pe oamenii mai defensivi, tăcuți sau furioși.

• *Pune întrebări* - îl încurajează pe vorbitor, îi demonstrează că îl asculți, că poți și vrei sa-l ajuți să-și dezvolte și să-și încheie demonstrația.

• *Încetează să vorbești* - primul și ultimul sfat deoarece celelalte depind de acesta.

7. CONFLICTELE ÎN ECHIPELE DE MUNCĂ

Finalități de studiu:

1. Să cunoască și să descrie tipurile de conflicte și cauzalitatea lor.
2. Să identifice consecințele conflictelor de muncă asupra performanței organizaționale și individuale.
3. Să cunoască și să aplice căile de soluționare a conflictelor.

Organizaţiile sunt celula de bază a societăţii noastre, toţi oamenii fac parte din anumite organizaţii: de producere, financiare, comerciale, de stat, ştiinţifice, sociale, a sistemului de învăţământ, mijloacelor de informare etc. Echipele sunt formate pentru a realiza un scop. Anume scopul este factorul integrator de bază care-i uneşte pe oameni. Nu este obligator ca scopul organizaţiei şi scopul indivizilor ce fac parte din ea să coincidă.

Colectivul de muncă reprezintă o comunitate formală de oameni, uniţi printr-o activitate comună pentru realizarea unor anumite scopuri (producere, reparaţie, cercetări ştiinţifice etc). Parametrii formali ai colectivului (structura, componenţa calitativă şi cantitativă, relaţiile de subordonare, relaţiile verticale şi orizontale, reguli şi norme de conduită etc) sunt determinaţi de specificul şi parametrii organizaţiei.

Tipuri de conflicte și cauzele apariției lor:

- *Cauzele obiective* – carenţe organizaţionale (organizare proastă, baza material-tehnică slabă, finanţare insuficientă etc).
- *Cauzele subiective* ţin de particularităţile şi starea membrilor echipei.

Deosebim următoarele tipuri de conflicte:

✓ *Organizaţional-tehnologice* – ţin de regimul de lucru, tehnologia producerii, structura conducerii, cantitatea şi calitatea forţei de muncă, starea maşinilor şi utilajelor, prezenţa materiei prime şi resurselor necesare, cererea şi oferta la marfa dată etc.

✓ *Conflicte în sistemul social-economic* – cauze: reţinerea salariilor; sporirea normei sau reducerea tarifelor de plată, încălcări din partea conducerii care duc la înrăutăţirea condiţiilor social-economice, dezechilibru în repartizarea resurselor şi finaţelor între secţii.

✓ *Conflicte în sistemul administrativ / de conducere* – putem deosebi conflicte interne în sistemul administrativ / de

conducere, conflicte între administraţie şi conducătorii secţiilor, administraţie – sindicate, administraţie – angajaţi. Cauzele pot fi diverse: pe lîngă cele numite anterior se mai adaogă nerespectarea promisiunilor de către conducere, lipsa transparenţei în organizaţie, renovarea organizaţiei fără a ţine cont de interesele angajaţilor, eliberarea angajaţilor fără motiv, încălcarea legilor prevăzute în codul muncii.

✓ *Conflicte legate de relaţionarea socio-psihologică* – în orice organizaţie sunt şi relaţii neformale. Ele sunt determinate de necesitatea în comunicare. Ceea ce-i adună pe oameni într-un grup neformal este interesul comun, principiul de bază fiind libertatea alegerii. Factorii ce contribuie la formarea grupurilor neformale: dificultăţile întîlnite, necesitatea în susţinere, ajutor reciproc, tensiuni în cadrul organizaţiei, sentimentul ameninţării, simpatii, coincidenţa viziunilor, valorilor etc. În grupul formal individul are funcţii, obligaţii, în grupul neformal – el este personalitate. Printre aceste conflicte mai frecvent întîlnite sunt: conflcitele de rol, de valori, interese, scopuri, de dominare, conflicte generate de nerespectarea normelor, conflicte între grupuri, între organizaţia formală şi neformală etc.

✓ *Conflicte legate de sistemul socio-cultural al organizaţiei* – fiecare organizaţie îşi are propria subcultură: tradiţii, deprinderi, stereotipuri, etichet, ideologie etc. Deoarece membrii organizaţiei diferă în dependenţă de pregătirea profesională (experienţă, studii, calificare) şi criteriile sociale (etnie, confesie, clasă socială, sex, vîrstă), desori apar conflicte din această cauză.

Consecinţele conflictelor de muncă

Negative:

- creşterea tensiunii între oponenţi, a ostilităţii;
- limitarea interacţiunilor şi comunicării între părţile aflate în conflict;

- reducerea contactelor necesare, formalizarea relaţiilor, creşterea egoismului;
- scăderea motivaţiei, productivităţii şi fluenţei cadrelor;
- sustragerea de la muncă, pierderea timpului şi resurselor pentru lichidarea conflictului şi consecinţelor lui;
- irosirea eforturilor, stres;
- criza generală a organizaţiei, falimentarea ei.

Pozitive:

- adaptarea şi socializarea membrilor organizaţiei;
- anihilarea tensiunii interne şi stabilizarea situaţiei;
- consolidarea unei noi repartizări a forţelor organizaţiei;
- scoaterea în evidenţă a neajunsurilor şi defectelor;
- soluţionarea radicală a problemelor organizatorice şi tehnice apărute, căutarea de soluţii neordinare;
- activizarea proceselor informaţionale;
- creşterea coeziunii de grup, a conştiinţei de sine, a demnităţii personale şi participării la soluţionarea problemelor.

Soluţionarea conflictelor din cadrul echipei (Spiegel, J. & Torres, C):

Dacă membrii unei echipe muncesc împreună făcând dovadă de încredere şi respect reciproc şi angajându-se să atingă obiectivul comun, nu ar trebui să apară conflicte. Cu toate acestea, conflictele apar. Poate fi necesar să acţionaţi ca facilitator în acest proces, dar nu ar trebui să urmăriţi să faceţi mai mult de atât. Echipa trebuie să rezolve singură conflictul.

✓ **Identificarea și clarificarea sursei conflictului**

Membrii echipei care nu sunt direct implicaţi în conflict ar trebui să caute informaţii despre opiniile acelor membri care sunt implicaţi, astfel încât să se poată stabili un dialog pe baza datelor reale ale situaţiei. Acesta ar trebui să continue apoi, până când sunt recunoscute şi înţelese ambele puncte de vedere.

✓ **Stabilirea unor obiective comune**

Membrii echipei ar trebui să stabilească rezultatele preferate de ceilalţi membri ai echipei. În urma discutării acestor obiective individuale, ar trebui să încerce să găsească nişte puncte comune cu care sunt de acord toţi membrii.

- ✓ **Identificarea opțiunilor**

Pentru a sprijini procesul de stabilire a obiectivelor comune, membrii echipei implicaţi în conflict ar trebui să discute ideile lor cu ceilalţi membri ai echipei şi să le ceară sugestii şi să exploreze toate opţiunile.

- ✓ **Îndepărtarea obstacolelor**

Membrii echipei ar trebui să identifice obstacolele şi să stabilească consecinţele posibile în urma îndepărtării lor.

Ei ar trebui să identifice ce anume poate şi ce anume nu poate să fie schimbat. Pornind de la obstacolele minore, acestea ar trebui să fie discutate şi îndepărtate câte unul o dată, astfel încât să se realizeze treptat un acord.

Ar trebui să se facă referire la obiectivele comune identificate anterior, astfel încât să poată fi identificat un rezultat care satisface dorinţele tuturor acelora implicaţi în conflict.

- ✓ **Ajungerea la un acord**

Membrii echipei ar trebui să identifice o soluţie acceptabilă pentru toţi membrii echipei şi nu numai pentru aceia care au fost implicaţi în conflict.

- ✓ **Recunoașterea acordului**

Toţi membrii echipei trebuie să recunoască că au ajuns la o soluţie în urma căreia nimeni nu pierde ci toţi câştigă. Ei trebuie să se asigure că toţi înţeleg implicaţiile acordului pentru ei şi modalităţile lor de lucru. Trebuie apreciaţi toţi membrii echipei care au contribuit la găsirea soluţiei în vederea unei atmosfere pozitive.



Întrebări și sarcini pentru autoevaluare:

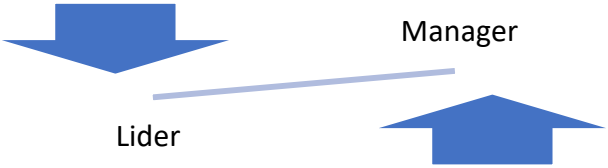
1. Explicați cauzele apariției conflictelor în echipele de muncă.
2. Analizați tipurile de conflicte care pot apărea în echipele de muncă.
3. Identificați și analizați consecințele pozitive și negative ale conflictelor.
4. Caracterizați etapele soluționării conflictelor în echipele de muncă.

8. ROLUL LEADERSHIP-ULUI ÎN FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA ECHIPELOR

Finalități de studiu:

1. Să cunoască și să descrie caracteristicile distinctive ale managerului și liderului.
2. Să argumenteze importanța liderului în activitatea eficientă a unei echipe.
3. Să identifice rolul liderului la fiecare etapă de formare a echipei.
4. Să analizeze componentele stării de bine în echipă și organizație.
5. Să identifice căile de creare a stării de bine a individului în echipă și organizație.

8.1. Caracteristicile distinctive ale managerului și liderului



Managerul:

Planifică: creează un plan de acțiune bine definit pentru atingerea obiective prin definirea strategiei, a termenelor libere, a politicilor și procedurilor adoptate în organizație. Are de asemenea un rol important în planificarea bugetelor.

Organizează: definește sarcinile și responsabilitățile, deleagă sarcini, stabilește relații de conducere și rolul fiecăruia în ierarhia organizațională.

Coordonează: definește resursele necesare: oameni, structuri, timpi de execuție, integrare a proceselor.

Controlează: definește standarde de performanță, măsoară procesele, evaluează rezultatele.

Motivează: selecția, comunicarea, implicarea, consilierea, învățarea și dezvoltarea angajaților, concedierea acestora.

Liderul:

Creează viziune: are acea imagine globală și știe cum să își ghideze echipa înspre atingerea ei și definește normele și comportamentele agreate în cadrul echipei.

Susține și implementează schimbarea: este persoana care încurajează schimbarea și definește pașii necesari pentru o cât mai bună înțelegere a procesului de schimbare.

E deschis la idei noi: încurajează brainstorming-ul și părerea fiecărui membru al echipei este importantă. Implementează ideile noi care aduc un plus de valoare atât în eficientizarea muncii cât și în organizarea internă a echipei, pentru atingerea obiectivelor dorite.

Conduce prin puterea exemplului: este important ca liderul să se comporte în conformitate cu valorile pe care le promovează.

Liderul este cel care definește comportamentul și comunicarea în echipă. Cu cât liderul este mai transparent în informațiile transmise către echipă, în deciziile pe care le ia, cu atât membrii echipei adoptă un comportament asemănător.

Are încredere: prin acțiunile pe care le întreprinde, transmite că este o persoană pe care membrii echipei se pot baza. Pentru un impact mai mare asupra creării unui climat bazat pe încredere, încurajează și recompensează fiecare rezultat pozitiv, oferă sprijin în situațiile în care membrii echipei au nevoie, face coaching pentru îmbunătățirea abilităților.

Oferă susținere și ajută: este orientat spre rezolvarea problemelor și oferă suport echipei când este nevoie. Încurajează soluțiile, analizează plusurile si minusurile și implementează soluții.

Scoate ce-i mai bun din membrii echipei: prin feedback constant, coaching și alte instrumente creează mediul propice pentru a-și dezvolta membrii echipei și pentru a le valorifica punctele forte.

Ascultă activ: ascultă cu adevărat, ceea ce înseamnă că este empatic cu gândurile și sentimentele celuilalt, adoptă o atitudine înțelegătoare, nu interpretează, nu judecă, înțelege semnificația intelectuală și afectivă profundă a acestor fapte pentru interlocutor.

8.2.Rolul liderului la fiecare etapă de formare a echipei

Echipele sunt întotdeauna reflecția liderilor lor: liderii creează viziunea și aceasta oferă membrilor echipei direcție și încredere. Echipele sunt în permanență în cutarea unei avantaj, deci, cine face diferența, talentul, munca, tehnologie, eficiența? Pentru a avea succes o echipă are nevoie de toate acestea însă diferența dintre două echipe este **conducerea** acestora, deoarece:

• *Personalul determină potențialul echipei*
• *Viziunea determină direcția echipei*
• *Etica de lucru determină pregătirea echipei*
• ***Conducerea determină succesul echipei.***

Rolul liderului la fiecare etapă de formare a echipei (Tuckman, 1965):

I. Formarea (Forming)

• Creează cadrul în care să faciliteze comunicarea între membrii echipei. În această etapă este indicat organizarea unui team building cu echipa, pentru a facilita procesul de integrare.

• Definește împreună cu membrii echipei regulile de lucru în echipă.

• Îndrumă și ghidează, explică sarcinile și responsabilitățile postului.

• Explică viziunea, obiectivele și strategia.

• Comunicarea este mai mult dinspre lider către membrii echipei.

• Deciziile sunt luate de către lider, dar încurajează ideile și părerile fiecărui membru al echipei.

II. Furtuna (Stroming)

• Aplanarea conflictelor care pot apărea între membrii echipei, prin reamintirea regulilor de lucru în cadrul echipei definite în etapa anterioară.

• Este în continuare concentrat pe explicarea sarcinilor de lucru și explicarea strategiei pentru îndeplinirea obiectivelor.

• Transformă situațiile conflictuale în situații favorabile care pot genera idei noi, proceduri, norme de lucru.

• Este momentul în care membrii echipei se demotivează și există riscul ca să părăsească echipa sau să aibă un randament scăzut, iar rolul liderului în această situație este de a oferi suport și de a fi orientat spre crearea unității în cadrul echipei.

III. Normarea (Norming)

• Normarea sarcinilor de lucru si delegarea lor, deoarece angajații deja ajung la un nivel de înțelegere a fișei postului și sunt mult mai confortabili cu îndeplinirea sarcinilor.

• Riscul în această etapă este determinat de faptul că angajații doresc să îndeplinească cât mai multe sarcini de lucru și uneori au tendința de a se interpune peste activitățile celorlalți. Rolul liderului este de a delimita clar sarcinile de lucru, printr-o delegare eficientă a lor.

• Motivează și oferă suport echipei. Este un bun coach pentru dezvoltarea abilităților membrilor echipei și pentru creșterea performanței și randamentului la locul de muncă.

IV. Performarea (Performing)

• Rolul liderului este unul scăzut;

• Deleagă sarcinile și acordă încredere membrilor echipei în realizarea sarcinilor;

• Utilizează resursele la maximul de potențial, în special cele umane

V. Finalizarea (Finalizing)

Atât în teorie cât și în practică nu există o delimitare în timp a acestor etape, deoarece au fost numeroase situații în care etapele au fost "arse" mai repede. Rolul liderului este unul critic în implementarea procesului de integrare în echipă și de înțelegere a sarcinilor de lucru print-un ghidaj corespunzător oferit de către acesta.

De ținut minte este că cea mai mare provocare este etapa "furtună" pentru că sunt oamenii au personalități foarte diferite, iar conflictul va fi inevitabil, din punctul de vedere al împărțirii puterii şi al autorității în echipă. Cred că este etapa în care liderul trebuie să le reamintească constant rolul lor şi că fiecare are roluri diferite în echipă. Este cel care trebuie să îi îndrume şi să le schimbe mentalitatea de conflict în mentalitatea de rezolvare a problemelor. Normarea şi performarea vor veni de la sine.

Fiecare îşi cunoaşte responsabilităţile, există coeziune şi unitate, iar rezultatele vor veni implicit. Rolul liderului va fi unul de monitorizare şi de coordonare a sarcinilor printr-o continuă motivare a membrilor din echipă. Recomandabil este ca liderul să își asume rolul de coordonator și dezvoltator al echipei pentru obținerea rezultatelor dorite.

8.3.Starea de bine în echipele de muncă

Persoanele tinere și adulte trebuie să conștientizeze că dinamica pieței muncii, actuală și de perspectivă, solicită învățare continuă, inițiativă personală, comunicare, mobilitate ocupațională și antreprenorială, asumarea de roluri sociale active în cadrul comunității. În această situație, la momentul actual, abordările din psihologia pozitivă în activitatea serviciilor de orientare, informare și consiliere pentru dezvoltarea carierei profesionale sunt cele mai recomandate. Acestea presupun sprijinirea clienților să-și construiască propria imagine și identitate în corespundere cu structura lor de personalitate, cu aptitudinile, afectivitatea sau sistemul de interese în plan profesional cu rol reglator și de anticipare a stilului de viață pe care doresc să și-l asume în societate. Totodată, psihologia pozitivă implică și o abordare constructivistă care este axată pe direcționarea serviciilor de informare, consiliere și orientare spre activitățile practice, încurajarea realizării de contacte exploratorii directe, de experiențe nemijlocite (inclusiv de muncă), toate menite să ducă la înțelegerea societății, mecanismelor sociale și ale pieței muncii și la stimularea independenței personale în dezvoltarea carierei. Abordările constructiviste se aseamănă cu cele non-directive, cu deosebirea că primele incită și sprijină permanent individul să-și ia soarta în propriile mâini, pentru a se implica în construirea unui traseu de dezvoltare a carierei în consens cu nevoile sale (inclusiv latente) [15, p.6].

Echipele de muncă din zilele de azi se confruntă cu provocări continue legate de procesul tehnologic și de adaptare la acesta. Pentru a face față acestor provocări și pentru a-și putea continua activitatea organizațiile au fost nevoite să recurgă la un șir de optimizări, precum restructurare, reduceri de personal, retehnologizare, fuzionare etc. Aceste modificări sunt o adevărată provocare pentru angajați care își doresc, cel puțin, o stabilitate în carieră sau o creștere profesională. Omul este responsabil pentru propriul traseu profesional, este propriul său manager, el trebuie să-și evalueze obiectiv potențialul său, să-și stabilească obiectivele și să elaboreze proiecte profesionale pe termen lung, mediu și scurt, să valorifice oportunitățile apărute pentru a realiza aspirațiile sale. Identificarea unor scopuri de succes va determina persoana să acționeze în consecință. Să obții un loc de muncă este important, dar este de asemenea important să înțelegi că fiecare activitate profesională practicată face parte din cariera ta, după cum tot din carieră fac parte și activitățile de învățare, modalitățile de petrecere a timpului liber și activitățile de voluntariat. Tot ceea ce faci acum, primele joburi sau următoarele reprezintă pași în carieră.

Psihologia pozitivă caută să răspundă la o serie de întrebări legate de evoluție, succesul în carieră și starea de bine, cum sunt: Care sunt factorii care determină o carieră de succes? Cum se relaționează cariera cu starea de bine individuală? Ce pot face organizațiile pentru crearea unui mediu propice pentru dezvoltarea profesională a individului? Ce poate face individul pentru a-și asigura o carieră de succes? În psihologia pozitivă există mai multe modele teoretice explicative a carierei.

Vom analiza în continuare unele din acestea.

Fredrickson a dezvoltat **Teoria Broaden-and-Build** (lărgește și construiește), care explică rolul pe care emoțiile pozitive, cum sunt fericirea, recunoștința, satisfacția sau speranța îl au asupra eficienței personale și profesionale. Teoria

susține că emoțiile pozitive lărgesc registrul de reacții cognitive și comportamentale și facilitează construirea resurselor personale pe termen lung. Se consideră că emoțiile pozitive au efecte psihologice diferite de cele negative, cum ar fi lărgirea câmpului perceptiv și a perspectivei, comparativ cu îngustarea câmpului atenției. Până în prezent, psihologia s-a preocupat mai ales de identificarea modalităților cele mai eficiente de a face față emoțiilor negative (furie, deprimare, anxietate etc.), în așa fel încât să fim mai eficienți. Emoțiile negative au fost asociate cu tendințe specifice de acțiune și o îngustare a spectrului de reacții comportamentale, fapt ce demonstrează importanța lor vitală din punct de vedere evolutiv. Fredrickson susține că aproximativ 40 % din starea de bine a individului ar fi influențată de factori interni și activități intenționate [25, p.283].

Un aport important la înțelegerea stării de bine legate de carieră aduce Csikszentmihalyi în **Teoria fluxului** care introduce conceptul de *flux*, definit ca o stare de absorbție totală în activități interesante, care valorifică și dezvoltă abilitățile personale. Conceptul vine de la ideea de „curgere", pornind de la relatările persoanelor care au trăit această stare și care se descriu simțindu-se purtați de ea. În timp, au fost descrise și alte caracteristici ale stării de flux cum sunt:

1. a fi pe deplin implicat în fiecare detaliu al vieții personale/profesionale, indiferent dacă este bun sau rău;
2. implicare totală în activitățile personale / profesionale, susținută de un sentiment al sensului și semnificației;
3. a fi prins pe deplin în ceea ce faci, în așa fel încât să simți că timpul zboară.

Sarcina de îndeplinit devine atât de atractivă pentru individ, prin complexitatea sa, încât acesta este complet absorbit. Această stare mentală de flux a fost descrisă similar de persoane din contexte și culturi diferite, indiferent de vârstă, educație sau gen.

Studiile realizate de Csikszentmihalyi arată că persoanele care trăiesc starea de flux în mod frecvent tind să fie mai fericite și mai performante. Această stare nu este însă accesibilă oricui sau în orice situație. Condițiile care cresc șansele de a intra în starea de flux sunt: absența focalizării pe sine, tensiunea dialectică între acțiune și conștientizare, sentimentul controlului, motivația intrinsecă și organizarea unui mediu propice pentru a susține starea. În domeniul carierei, este importantă și dinamica fluxului, având în vedere perfecționarea abilităților odată cu avansarea în carieră, dar și complexitatea crescândă a sarcinilor abordate. El ilustrează în figura 2 dinamica fluxului în funcție de evoluția activităților și a abilităților, odată cu avansarea în carieră [25, p.284].

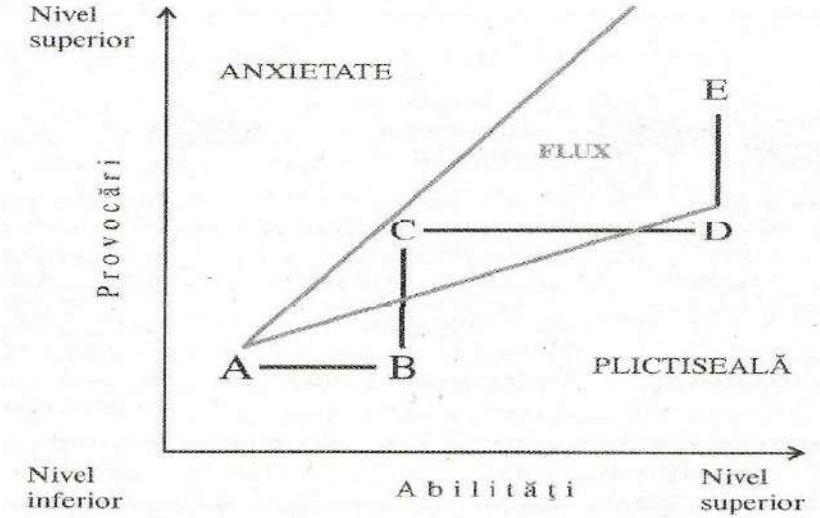


Fig. 2. Dinamica fluxului pe baza complexității (Csikszentmihalyi)

Kobasa a introdus în **Teoria rezistenței/robusteții** termenul de *hardiness*, care poate fi tradus ca rezistență, robustețe, reziliență psihologică sau curaj. Inițial rezistența psihologică a fost concepută de Kobasa ca reprezentând o trăsătură de personalitate, însă în prezent aceasta este

considerată un complex de atitudini și strategii care, împreună, facilitează transformarea circumstanțelor stresante din potențiale dezastre în oportunități de creștere/dezvoltare. Altfel spus, rezistența psihologică este un stil general de funcționare care include componente cognitive, emoționale și comportamentale și care îi caracterizează pe cei care fac față cu succes stresului, în contrast cu cei care nu rezistă la stres. Persoanele care prezintă rezistență/robustețe psihologică în fața stresului manifestă o serie de atitudini și strategii care promovează transformarea adversității în oportunitate de dezvoltare, legate de angajament, control și provocare. Angajamentul se referă la convingerea că, indiferent cât de mult s-ar înrăutăți lucrurile, e important ca individul să fie implicat în derularea lor mai degrabă decât să fie detașat, izolat sau alienat. Controlul de referă la convingerea că, indiferent cât de rău merg lucrurile, persoana le poate influența într-o anumită măsură și este nevoie să continue să încerce să transforme evenimentele stresante din potențiale dezastre în oportunități de creștere. Atitudinea legată de provocare constă în convingerea că viața e, prin definiție, stresantă, iar schimbările constituie ocazii de dezvoltare personală și astfel individul, prin ceea ce învață poate întoarce situația în avantajul său. Maddi descrie un set de atitudini corespondente la nivel de organizațiilor, cu rol de promovare a rezistenței angajaților: cooperare (asistență, ajutor și încurajare reciprocă), credibilitate (asumarea responsabilității pentru acțiunile întreprinse) și creativitate (identificarea unor soluții inovative la situațiile problematice). Teoria propune trei abilități de rezistență psihologică esențiale individului: copingul adaptativ sau rezolvarea eficientă a problemelor, autoîngrijirea și oferirea și obținerea de suport social. Indivizii cu rezistență psihologică redusă manifestă, prin contrast, coping regresiv, ignorarea autoîngrijirii și interacțiuni interpersonale deficitare [15, p.216].

Pe baza acestor teorii au fost investigați factorii care contribuie la alegerea optimă a carierei și factorii implicați în satisfacția și angajamentul față de carieră. Aceștia sunt prezentați în figura 3. Se știe că persoanele care își aleg o carieră care să fie aliniată valorilor lor personale și vocaționale tind să trăiască un nivel mai crescut al fericirii, satisfacției în legătură cu viața, cu cariera și să aibă performanțe ridicate.

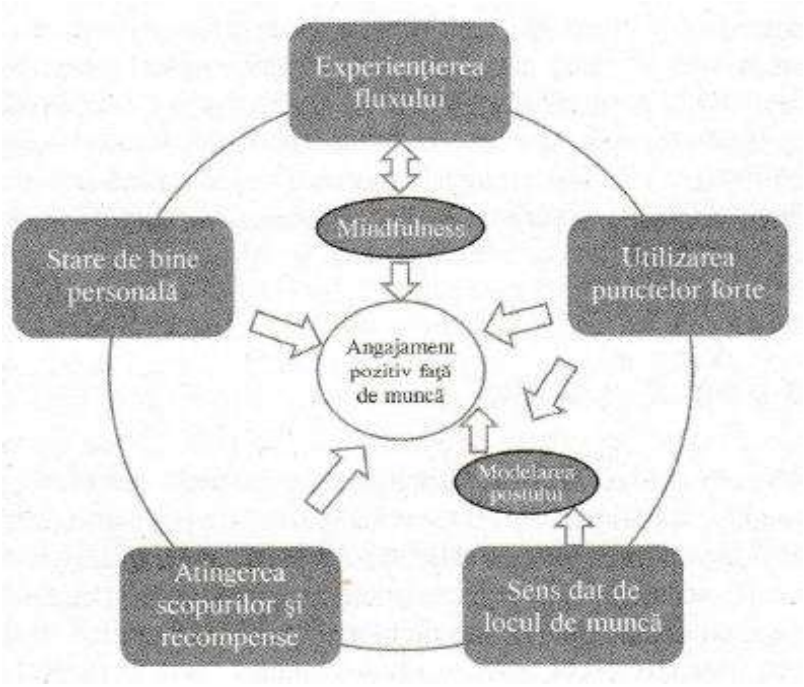


Fig. 3. Starea de bine și angajamentul față de muncă (Lewis)

Psihologia pozitivă este interesată și de identificarea caracteristicilor care îi permit individului să-și dezvolte o carieră de succes, să se integreze armonios în echipă și comunitate și să se dezvolte, cum sunt: responsabilitatea, grija, moderația, toleranța, altruismul, spiritul civic și etica profesională. În ceea ce privește organizațiile pozitive, una dintre cele mai importante

modalități prin care poate fi îmbunătățită experiența muncii este elaborarea cerințelor locului de muncă în așa fel încât să se pună accent pe încurajarea angajaților de a se implica activ în sarcinile lor și în mediul de lucru. Este importantă oferirea autonomiei în realizarea muncii, oferirea de sarcini provocatoare, de oportunități de interacțiune socială, în așa fel încât echipa să fie încurajată să facă alegeri și să se simtă competentă. Această flexibilitate a organizației este de natură să crească angajamentul personalului și să creeze contextul în care angajații să simtă că munca le dă sens și posibilitatea de a-și utiliza punctele forte.

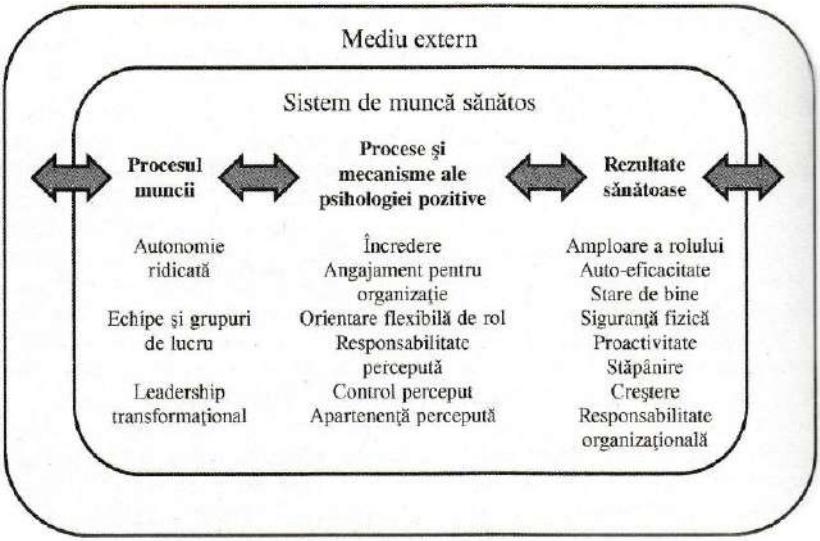


Fig. 4. Modelul mediului de muncă sănătos (Turner, Barling, Zacharatos)

Oldham identifică cinci caracteristici generale ale structurii și conținutului muncii: varietatea de abilități, semnificația sarcinii, autonomia în sarcină și feedback-ul privind sarcina. Se consideră că prezența acestor dimensiuni duce la trei stări psihologice: semnificație percepută a muncii, responsabilitatea pentru rezultate și cunoașterea rezultatelor.

Angajații care beneficiază de un astfel de context de muncă vor manifesta motivație mai crescută, performanță și satisfacție sporită. Este important să cunoască că pot apela la servicii specializate de consiliere pentru orientare în carieră, pentru identificarea valorilor și a trăsăturilor pozitive de caracter, pentru planificarea carierei și luarea unor decizii în conformitate cu acest plan. Cu regret, mediul organizațional poate să nu fie întotdeauna unul prielnic cum ar fi de dorit. În cazul confruntării cu situații incerte, conflictuale în ceea ce privește evoluția carierei este esențial ca individul să-și dezvolte abilități de rezistență psihologică. Acestea se pot antrena prin învățare, prin experiența profesională. O altă resursă care trebuie cultivată este menținerea permanentă a unui echilibru între oportunitățile de carieră și resursele individuale. Seligman, Steen, Prak și Peterson au propus un model de dezvoltare a fericirii, bazat de cercetările privind satisfacția la locul de muncă. Astfel, ei propun trei căi spre fericire:

1. emoțiile pozitive;
2. angajarea în activități;
3. găsirea semnificației personale.

Deci, studiile din domeniul psihologiei pozitive au dus la descrierea mai multor căi importante de construire a unei cariere de succes asociate cu satisfacția în carieră. Acestea oferă modele privind alegerea optimă a carierei, identifică trăsăturile care constituie permise ale fericirii și stării de bine la locul de muncă, precum și de creștere a performanțelor. Pentru a construi un traseu eficient al carierei este nevoie să alegem profesia în funcție de aptitudinile noastre și să ne planificăm cariera în corespundere cu potențialul nostru, să ne angajăm și să lucrăm într-o organizație cu climat pozitiv, să construim capital social acolo unde muncim, în așa mod ca munca pe care o realizăm să ne dea sens și semnificație, să fim sursa de schimbări și emoții pozitive pentru noi și pentru persoanele cu care interacționăm,

să fim recunoscători și să manifestăm apreciere față de colegii de serviciu.



Întrebări și sarcini pentru autoevaluare:

1. Descrieți caracteristicile distinctive ale managerului și liderului.
2. Analizați comparativ rolurile îndeplinite de manager și lider
3. Argumentați importanța liderului în activitatea eficientă a unei echipe.
4. Identificați rolul liderului la fiecare etapă de formare a echipei după Tuckman.
5. Analizați și argumentați importanța stării de bine în echipa de muncă și evoluția carierei.
6. Identificați strategiile de obținere a stării de bine în echipa de muncă și respectiv, în organizație.

9. EVALUAREA PSIHOLOGICĂ A ECHIPELOR DE MUNCĂ

9.1.Relațiile interpersonale

Relațiile umane între colegii de serviciu mai bine să se practice decât să se teoretizeze. Depinde de fiecare din noi să facem din prezența laolaltă a oamenilor un prilej de bucurie, nu un coșmar al existenței, pentru că omul este pentru om sursa celor mai autentice satisfacții, dar și rezervorul inepuizabil al atâtor frustrări.

Instrucțiune: Vă propunem un test psihologic, adaptat după S. Lecker, cu ajutorul căruia vă veți putea evalua

capacitatea de a întreține relații umane cu colegii și colegele dvs. Gândiți-vă la colegul sau colega de birou, la persoana cu care trebuie să colaborați pentru realizarea obligațiilor de serviciu.

Încercuiți una din cele trei variante asociate fiecărui enunț. Important este să vă raportați la felul dvs. de a fi, de a vă comporta, la realitatea așa cum este ea. Parcurgeți testul în întregime: numai astfel veți putea afla cât de mult ați reușit să vă umanizați relațiile interpersonale.

1. Îmi simpatizez colegul (colega).

1) Deloc
2) Puțin
3) Foarte mult

2. Eu și colegul (colega) ne contrazicem.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Adesea

3. Ne înțelegem reciproc.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Totdeauna

4. Ne petrecem timpul liber împreună.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Adesea

5. Avem aceleași gusturi.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Totdeauna

6. Colaborăm bine împreună.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Rar

7. Vorbim mult între noi.

1) Nu
2) Oarecum
3) Da

8. Colegul (colega) mă respectă.

1) Da
2) Oarecum
3) Nu

9. Îmi respect colegul (colega).

1) Da
2) Oarecum
3) Nu

10. Eu și colegul (colega) evaluăm diferit lucrurile.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Totdeauna

11. Când ne despărțim, îi simt lipsa.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Totdeauna

12. Ne gândim să ne separăm birourile.

1) Rar
2) Uneori
3) Adesea

13. Avem interese comune.

1) Multe
2) Puține
3) Nici unul

14. Când unul dintre noi vorbește, celălalt îl întrerupe.

1) Niciodată
2) Uneori
3) Totdeauna

15. Când apare vre-o problemă, o discutăm împreună.

1) Totdeauna

2) Uneori
3) Niciodată

Interpretare: Pentru enunțurile 2, 3, 4, 5, 7, 11, 12 primiți numărul de puncte egal cu cifra pe care ați încercuit-o. Pentru enunțurile 1, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15 primiți câte 3 puncte dacă ați încercuit cifra 1 și câte un punct dacă ați încercuit cifra 3. Dacă ați încercuit cifra 2 rămâneți cu 2 puncte.

Faceți suma punctelor obținute. Ea poate să varieze între 15 și 45 de puncte.

15 – 25 de puncte. Relațiile interpersonale cu colegul sau colega dvs. sunt reci, dacă nu chiar ostile. De ce nu sunteți mai tolerant? De ce nu încercați să vedeți și calitățile colegului sau colegei? Cu siguranță că ele există. Căutați să vă apropiați cu mai multă înțelegere de cei cu care trebuie să cooperați. Începeți simplu și uman printr-un salut colegial, urmat de întrebarea firească: „Ce mai faci?" Veți observa curând că relațiile de serviciu se vor umaniza. Dacă la momentul potrivit veți ști să faceți un compliment discret sau veți lăuda cu dreaptă măsură calitățile colegului (colegei), fiți sigur că prin reciprocitate veți beneficia de un tratament asemănător. Astfel, relațiile interpersonale se vor umaniza.

26 – 35 de puncte. Ați reușit să păstrați relațiile interpersonale bune. Dar „binele" este dușmanul „mai binelui". Nu vă mulțumiți cu atât. Fiți și mai sensibil la așteptările colegului (colegei). Prelungirea bunelor relații de la serviciu în spațiul timpului liber conferă caracter uman relațiilor formale. Nu economisiți bunele sentimente față de colegul (colega) dvs. Exprimați-le deschis. Nu aveți ce pierde.

36 – 45 de puncte. Relațiile interpersonale sunt cu adevărat umane. Nu uitați însă că ceea ce ați reușit, umanizarea relațiilor cu colegii și colegele dvs., se poate pierde ușor. Flacăra vie a relațiilor interpersonale pălește și se stinge în cele din urmă dacă oxigenul umanismului manifestat cotidian se rarefiază.

9.2.Ce rol jucaţi în grup?

Testul oferă posibilitatea de a identifica rolurile şi comportamentele pe care le aveţi în grup. Deci nu este vorba de rolul și comportamentele pe care credeți că le aveți, ci de cele pe care vi le recunoaște grupul. Practic, avem de a face cu un test de percepție interpersonală. Rugați sau stabiliți ca doi – trei membri ai grupului, care vă cunosc foarte bine, să parcurgă testul, evaluându-vă însă pe dvs. Vor opta pentru un singur răspuns la fiecare întrebare.

Aplicați-vă și dvs. testul, apreciind ce rol și comportamente credeți că aveți în grup, și nu rolurile pe care v-ar plăcea sau ați dori să le jucați. Prin compararea răspunsurilor dvs. și al celor care vă apreciază veți afla destule lucruri noi despre propriul profil interpersonal.

Instrucțiune: Alegeți la fiecare întrebare răspunsul care credeți că vă caracterizează cel mai bine sau în cea mai mare măsură.

1.Care credeţi că este rolul dumneavoastră în grup?

a. liderul;
b. prietenul tuturor;
c. un bun ascultător;
d. protectorul celor slabi;
e. bârfitorul;
f. ţapul ispăşitor;
g. bufonul;
h. omul bine informat;
i. altele;

2.Atitudinea proprie faţă de activitatea în grup este:

a. entuziastă;
b. responsabilă;
c. uşor superficială;
d. indiferentă;

e. exprimă frustrarea, pentru că sunt capabil să fac altceva mai bine.

3.Atmosfera pe care o creaţi în grup este:

a. caldă;
b. rece;
c. agitată;
d. confuză;
e. sunt oarecum izolat, aşa că nu contribui cu nimic la atmosfera de grup;

4.Ce fel de şef aţi fi în grupul din care faceţi parte?

a. perfect;
b. dominator;
c. cooperant;
d. nu aş interveni decât în problemele de coordonare a eforturilor individuale;

5.Cum acţionaţi în grup?

a. cu experienţă şi maturitatea specificei vârstei;
b. cu experienţă şi o maturitate superioare vârstei mele;
c. cu o experienţă şi o maturitate inferioare vârstei pe care o am;

6.Cum vă manifestaţi faţă de superiori sau faţă de cei mai în vârstă?

a. cu respect;
b. cu precauţie;
c. oarecum ca egalul lor;
d. cu resentimente;

7.Cum îi trataţi pe inferiori sau pe cei semnificativ mai tineri?

a. cu condescendenţă;
b. pot spune că destul de des îi exploatez;
c. îi ajut;
d. mi-e teamă de competiţia cu ei;

8.Cum credeţi că afectează munca şi activitatea de grup viaţa dumneavoastră personală?

a. sunt două lumi separate;

b. se completează foarte bine;

c. munca şi activitatea în grup îmi perturbă destul de mult viaţa personală;

9.Cum credeţi că influenţează viaţa dumneavoastră personală, munca şi activitatea în grup?

a. sunt doua chestiuni separate;

b. viaţa mea personală influențează negativ munca şi activitatea în grup;

c. activitatea personală constituie pentru mine o bună premisă pentru munca în grup;

10.Cum valorificaţi şansele, ocaziile care vi se ivesc?

a. cu maximum de eficienţă;

b. destul de bine;

c. mă sperie schimbarea, aşa că nu fac mai nimic;

d. nu am prea avut şanse deosebite până acum;

11.Cum vedeţi confruntarea, competiţia?

a. fac parte din viaţă şi sunt pregătită să lupt;

b. cedez destul de repede;

c. sunt o ocazie potrivită pentru discuţii;

d. reprezintă surse de mare disconfort;

12.Care este prima impresie pe care o creaţi celorlalţi?

a. de om inteligent şi care ştie ce are de făcut;

b. cu simţul umorului;

c. sunt insignifiant, aşa că...;

d. deşi am destule calităţi, nu reuşesc să trezesc atenţia celorlalţi;

e. ceilalţi mă văd ca pe un om interesant pe care ar dori să-l cunoască mai bine.

Interpretare: Acordaţi câte un punct pentru fiecare răspuns care coincide cu cel al colegilor care v-au apreciat. Dacă aţi obţinut:

Între 0 şi 7 puncte. Cunoaşteţi în mai mică măsură – sau chiar deloc – felul în care percep ceilalţi. Prima condiţie pentru o eventuală evoluţie în structura apreciativă a grupului este însă tocmai cunoaşterea imagini celorlalţi despre dumneavoastră, imagine întotdeauna mai corectă. În caz contrat, veţi rămâne prizonierul unui rol marginal, al unor comportamente ineficiente sau disfuncţionale.

Între 8 şi 12 puncte. Percepeţi corect imaginea în care grupul şi-a format-o despre dvs. De asemenea, ceilalţi vă cunosc foarte bine, inclusiv felul de a gândi.

Această cunoaştere reciprocă foarte bună nu spune nimic însă despre conţinutul său. Ce sunteți un lider sau un ţap ispăşitor?

9.3. Chestionarul analiza stilului de comunicare

Chestionarul Analiza stilului de comunicare este elaborat de S. Marcus (adaptat de M. Roco) constă din 60 de întrebări care au ca scop evidențierea stilului de comunicare dominant a subiectului. Proba este relevantă pentru cele 4 stiluri fundamentale de comunicare: stil non-asertiv, stil agresiv, stil manipulator, stil asertiv.

Instrucțiune: Citiți atent întrebările, întrebarea care vi se potrivește și este adevărată în pentru dvs. o notați cu ”+” (Adevărat)

1. Spun adesea Da când aş vrea să spun Nu.
2. Îmi apăr drepturile fără a le încălca pe ale altora.
3. Prefer să ascund gânduri sau ceea ce simt dacă nu cunosc bine persoana cu care vorbesc.
4. Sunt mai degrabă o persoană autoritară şi directă.

5. În general cred că este mai uşor şi mai bine să acţionez prin persoane interpuse, intermediare, decât direct.
6. Mă tem să critic oamenii şi să le spun ceea ce gândesc.
7. Nu îndrăznesc să refuz anumite sarcini chiar dacă nu intră în atribuţiile mele.
8. Nu mă tem să-mi exprim părerile chiar dacă acest lucru este privit cu ostilitate.
9. Când are loc o dezbatere prefer să stau deoparte pentru a putea vedea în ce sens, direcţie va evalua.
10. Mi se reproşează deseori că am spirit de contrazicere.
11. Nu-mi place să –i ascult pe alţii.
12. Mă aranjez astfel să fiu în apropierea celor cu funcţii mari.
13. Sunt considerat destul de descurcăreţ şi de abil în relaţiile cu ceilalţi.
14. Întreţin cu ceilalţi raporturi întemeiate mai curând pe încredere, cooperare mai puţin pe dominare şi calcul.
15. Prefer să nu cer ajutor colegilor mei să nu creadă că nu sunt competent.
16. Sunt timid şi mă simt blocat când trebuie să realizez o acțiune obişnuită.
17. Se spune că sunt un nedescurcăreţ, şi deşi este un adevăr, mă supară şi mă enervează.
18. Mă simt bine în contactele directe, nemijlocite de tipul faţă în faţă.
19. Pentru a-mi realiza scopurile adesea mă prefac, joc teatru.
20. Sunt cam guraliv, şi adesea întrerup vorbă celorlalţi, fără să-mi dau seama la timp.
21. Pentru a-mi reuşi ceea ce mi-am propus sunt gata întotdeauna să fac totul.
22. În general ştiu la cine trebuie să fac apel, şi mai ales când, acest lucru m-a condus la reuşita.

23. În caz de dezacord caut compromisuri pe baza unor interese reciproce.
24. Prefer să joc cu cărțile pe față.
25. Am tendința de a amâna ceea ce trebuie să fac.
26. Las adesea un lucru început fără să-l termin.
27. În general mă manifest așa cum sunt fără a-mi ascunde sentimentele.
28. E greu să fiu intimidat.
29. Cred că a-i speria pe alții fiind mai dur cu ei, este un mijloc bun pentru a obține ascultarea lor.
30. Dacă am fost prins cu ceva pe picior greșit știu să-mi iau revanșa când se ivește ocazia.
31. Consider că pentru a determina pe cineva să fie de acord cu tine este suficient să-i reproșezi că nu-și formează propriile principii.
32. Știu să profit de pe urma unui sistem de relații.
33. Sunt capabil să fiu eu însumi, continuând să fiu acceptat și de majoritatea celorlalți.
34. Când nu sunt de acord cu cineva, îndrăznesc să i-o spun și reușesc să mă fac înțeles.
35. Am grijă să nu-i deranjez și să nu-i supăr sau plictisesc pe alții.
36. Deși mă străduiesc să iau o hotărâre, ezit îndelung până mă hotărăsc.
37. Dacă părerea mea este împotriva într-un grup, prefer sa tac.
38. Vorbesc fără teamă în public și în adunări.
39. După părerea mea viață constă în raporturi de forță, de luptă.
40. Îmi asum fără teamă riscuri mari și situații periculoase.
41. Consider că prin crearea uni conflict pot fi mai eficient decât prin reducerea tensiunilor.

42. Cred că mimarea sincerităţii este un mijloc bun de a câştiga încrederea.
43. Știu să ascult cu răbdare fără să tai vorba altora.
44. Duc până la capăt ceea ce am hotărât să fac.
45. Îmi exprim sentimentele aşa cum sunt.
46. Ştiu cum să-i fac pe oameni să accepte şi să adere la ideile mele.
47. Consider că a-i flata pe oameni, a-i măguli, a-i complimenta sunt mijloace bune de a obţine ce vrei.
48. În conversaţii cu alţii fac tot posibilul să-mi impun punctul de vedere.
49. Știu să mânuiesc ironia mușcătoare.
50. Sunt sensibil şi uşor influenţabil şi-mi dau seama că deseori mă las exploatat.
51. Prefer să observ evenimentele şi discuţiile decât să particip la ele.
52. Prefer să stau deoparte, în umbră decât să mă fac remarcat.
53. Manevrarea şi manipularea celorlalţi nu sunt după părerea mea soluţii de folosit.
54. Opinia mea este că nu trebuie să-ţi anunţi prea repede intenţiile, acest lucru este o probă de neîndemânare.
55. Şochez adesea prin faptele şi opiniile mele.
56. Prefer să fiu lup şi să-i mănânc pe alţii, decât miel mâncat de ceilalţi.
57. Cred că a-i manevra şi manipula pe alţii reprezintă adesea singurele mijloace de a obţine ce vrei.
58. În general ştiu să protestez cu eficacitate dar fără agresivitate excesivă.
59. Uneori, întârzii prea mult în rezolvarea unora dintre problemele mele.
60. Evit situaţiile care m-ar pune într-o lumină neplăcută.

Interpretare: Pentru fiecare răspuns de: adevărat se acordă 1 punct şi se însumează punctele pe stiluri.
1. **Stilul non-asertiv**: 1, 7, 15, 16, 17, 25, 26, 35, 36, 37, 50, 51, 52, 59, 60;
2. **Stilul agresiv**: 4, 6, 10, 11, 20, 21, 28, 29, 30, 39, 40, 48, 49, 55, 56;
3. **Stilul manipulator**: 3, 5, 9, 12, 13, 19, 22, 31, 32, 41, 42, 46, 47, 54.
4. **Stilul asertiv**: 2, 8, 14, 18, 23, 24, 27, 33, 34, 38, 44, 45, 58.

Stilul la care s-a obţinut numărul maxim de puncte indică atitudinea dominantă de comunicare, caracteristicele relative stabile şi previzibile ale comportamentului comunicativ. Când la două stiluri se obţin punctaje identice sau asemănătoare, stilul manifest de comunicare este încă neconturat, dar sunt conturate latent două atitudini concurente, din care una sau alta poate deveni oricând dominante în funcţie de împrejurări. Când punctajele sunt apropiate la trei-patru stiluri este vorba de lipsa unui stil de comunicare, ceea ce indică un comportament comunicativ oscilant, nematurizat, legat de un comportament ambiguu şi greu de precizat.

Stilul non-asertiv (atitudinea de fugă pasivă) – tendinţa de a se ascunde, de a fugi mai de grabă decât a înfrunta oamenii. Se poate manifesta printr-un exces de amabilitate şi conciliere, prin tendinţa de a amâna luarea unor hotărâri si adesea prin imposibilitatea luării acestora, însoţită de cedarea către alţii a dreptului de a decide. La baza acestor manifestări stă o teamă maladivă de a nu fi judecat de ceilalţi, ca şi supărarea intensă resimţită în cazul unui eventual eşec – pentru a le evita individul preferă să se supună hotărârii celorlalţi. Aceasta nu exclude un sentiment de ciudă, mânie mocnită, ranchiună.

Stilul agresiv (atitudinea de atac) – tendinţa de a fi mereu în faţă, de a avea ultimul cuvânt, de a se impune cu orice preţ, chiar cu preţul lezării şi supărării altor persoane. Pentru a

domina, orice mijloc pare a fi utilizabil – înfricoşarea, contrazicerea, umilirea, compromiterea celorlalţi, atitudinile şi comportamentele şocante, răzbunarea, asumarea unor riscuri excesive. Această atitudine stimulează agresivitatea şi antipatia partenerilor şi are ca efect pentru persoana în cauză sentimentul de a nu fi iubită, respectată şi apreciată, fapte ce o fac şi mai agresivă – se creează un adevărat cerc vicios al agresivităţii.

Stilul manipulator (atitudinea de manipulare) – preferinţa pentru un rol de culise, tendinţa de a aştepta clipa prielnică pentru a ieşi la lumină şi a se pune în valoare, tendinţa de a căuta intenţii ascunse în spatele oricăror afirmaţii ale celorlalţi. Persoana evită să spună deschis ceea ce gândeşte, îşi schimbă opiniile după cele ale interlocutorului, îi place să fie în preajma celor mari şi puternici (ca o compensare a propriilor slăbiciuni) sperând să obţină beneficii din vecinătatea cu aceştia. Persoanele din această categorie urmăresc ca ceilalţi să facă ceea ce ar dori ele, dar acest lucru să nu presupună confruntări deschise – fie ele raţionale, constructive – de tip asertiv, fie ele conflictuale – de tip agresiv; este vorba mai de grabă de a aştepta ca situaţia să se întoarcă în favoarea lor. Adesea aceste persoane „joacă roluri" diverse, ca semn al insuficientei maturizări sociale, aceasta şi în legătură cu un statut social slab, precar, nesatisfăcător. Problema indivizilor manipulatori este de a-şi ascunde slăbiciunea, de a nu fi descoperiţi pentru că şi ei se tem de judecata celorlalţi şi de a nu fi marginalizaţi.

Stilul asertiv (atitudinea constructivă) – capacitatea de autoafirmare, de exprimare onestă, directă şi clară a opiniilor şi a drepturilor proprii fără agresivitate şi fără a-i leza pe ceilalţi; capacitatea urmăririi propriilor interese fără încălcarea nevoilor celorlalţi. Persoana ştie să asculte şi este dispusă să înţeleagă, ştie să fie ea însăşi (fără simulări şi „jocuri de rol") şi să se bazeze pe sine. Este cea mai bună atitudine pentru că permite

atingerea scopurilor propuse fără a provoca resentimentele celorlalţi şi chiar câştigându-le adesea simpatia.

9.4. Chestionar Eficienţa conducerii

Instrucţiune: Răspundeţi prin „da” sau „nu” la următoarele întrebări;

1. Aveţi dorinţa de a aplica cele mai performante realizări ale ştiinţei şi tehnicii în activitatea Dvs. profesională?
2. Tindeţi să colaboraţi cu alţi oameni?
3. Discutaţi cu colegii scurt, clar, amabil, politicos?
4. Argumentaţi cauzele ce v-au făcut să adoptaţi o decizie sau alta?
5. Se încred subalternii în Dvs.?
6. Participă subalternii Dvs. la discuţiile privitor la scopul, termenul, metodele, alegerea responsabilităţilor?
7. Stimulaţi colaboratorii care manifestă iniţiativă, înaintează propuneri, observaţii?
8. Cunoaşteţi numele tuturor persoanelor cu care comunicaţi?
9. Oferiţi subalternilor dvs. libertatea acţiunilor, posibilitatea de a-şi atinge scopul propus?
10. Controlați dacă se îndeplinesc sarcinile?
11. Acordaţi subalternilor ajutor numai în cazul când aceştia vă solicită ajutorul?
12. Exprimaţi mulţumire subalternilor dvs. pentru activitatea bine îndeplinită?
13. Apreciaţi calităţile bune ale oamenilor?
14. Cunoaşteţi cum trebuie aplicat în mod eficient aptitudinile şi capacităţile fiecărui subaltern?
15. Cunoaşteţi interesele şi tendinţele subalternilor?
16. Reuşiţi să fiţi un ascultător atent?
17. Lăudaţi colaboratorii în prezenţa colegilor de lucru?
18. Faceţi observaţii subalternilor în mod particular?

19. Menţionaţi succesele colectivului în comunicările prezentate conducătorilor de rang superior?
20. Oferiţi subalternilor toată informaţia primită de administraţie?
21. Aveţi încredere în subalterni?
22. Explicaţi subalternilor însemnătatea rezultatelor muncii în corespundere cu scopul întreprinderii?
23. Oferiţi (croiţi) timp liber subalternilor dvs. pentru planificarea activităţii?
24. Aveţi schiţat un plan de instruire, cel puţin pentru termen de un an?
25. Aveţi un plan de perfecţionare a personalului?
26. Citiţi cu regularitate literatura de specialitate?
27. Aveţi o bibliotecă de specialitate bogată?
28. Vă preocupă sănătatea şi aptitudinile profesionale?
29. Vă place să îndepliniţi activităţi complicate şi interesante?
30. Discutaţi cu subalternii despre necesitatea îmbunătăţirii activităţii?
31. Cunoaşteţi care sunt cele mai importante calităţi ale unei persoane pentru ca ea să poată fi angajată la serviciu?
32. Vă preocupă problemele subalternilor?
33. Păstraţi distanţă între dvs. şi subalterni?
34. Aveţi atitudine atentă, respectuoasă faţă de subalterni?
35. Sunteţi sigur de sine?
36. Vă cunoaşteţi bine calităţile şi neajunsurile?
37. Cât de des utilizaţi aptitudinile dvs. creative, inventive de adoptare a deciziilor?
38. Cât de frecvent participaţi la cursurile, seminarele de perfecţionare a cunoştinţelor?
39. Sunteţi sau nu flexibil în comportament, în relaţiile cu oamenii?
40. Sunteţi pregătit pentru a vă schimba stilul de conducere în favoarea unei activităţi mai eficiente?

Interpretare: Se calculează numărul răspunsurilor cu „da” și cu „nu”.

Ţinând cont de faptul că întrebările constituie nişte criterii ale conducerii eficiente, toate aceste 40 întrebări prevedeau răspunsul „da”. 40 „da” – este rezultatul ideal, cel mai mare potenţial de conducere. Dar pentru că fiecare ideal este, de multe ori, intangibil, dacă aţi fost sincer şi aţi încercat să vă includeţi într-o altă imagine, nu este deloc rău.

Nu mai puţin important este să determinăm de câte ori răspunsurile dvs. au fost negative. Ele fac trimitere la aspectele slabe ale activităţii şi, deci, asupra lor trebuie să vă concentraţi atenţia.

Un bun conducător este cel care a oferit 33 răspunsuri afirmative.

9.5. Ce fel de conducător sunteţi (sau aţi putea fi)?

Categoriile comportamentale şi stilurile de conducere sunt de fapt, limitate din punct de vedere numeric, gama situaţiilor concrete subsumate este practic infinită. În consecinţă, o probă care poate contribui la o mai exactă diagnosticare a comportamentului de conducere este, cel puţin utilă dacă nu necesară. Acest test psihologic nu poate contribui la evaluarea instituţională a conducătorilor. Proba poate oferi însă criterii de auto-analiză şi reflecţii referitor la concepţiile şi comportamentele în conducere.

Instrucțiune: Alegeţi interpretarea, varianta care se apropie cel mai mult de modul dvs. de a gândi, de a vă comporta în activitatea de conducere, în cariera dvs. de conducător.

1. ***Pentru orice problemă cu care vă confruntaţi în grupul de muncă:***

a) aveţi o opinie personală;
b) preferaţi ca mai întâi să ascultaţi opinia celorlalţi.

2. ***Înclinaţi să credeţi că, în general, în activitate:***

a) cine rezolvă singur valorează cât trei;
b) se reuşeşte împreună sau nu se reuşeşte deloc.

3. Sunteţi convins că:

a) oamenii lucrează numai dacă sunt controlaţi;
b) oamenii lucrează mai mult şi mai bine într-un context participativ.

4. Problemele personale ale subalternilor:

a) sunt problemele lor, fără legătură cu instituţia;
b) trebuie cunoscute pentru a putea oferi sprijin.

5. Colaboratorii şi subalternii:

a) trebuie să execute ceea ce ştiu şi pentru care au fost angajaţi;
b) trebuie stimulaţi pentru dezvoltarea şi îmbunătăţirea pregătirii profesionale.

6. Pentru subalterni:

a) criteriul de apreciere trebuie să fie acelaşi pentru toţi;
b) într-o apreciere trebuie să ţinem seamă şi de evoluţia personală.

7. Tensiunile inter-personale:

a) nu sunt altceva decât un factor perturbator pentru activitate;
b) reprezintă mai degrabă un element natural de manifestare şi descărcare a celor agresivi

8. Spiritul dvs. critic:

a) este mereu treaz, atent la orice detaliu şi nu iartă nimic;
b) ţine seamă de momentele de oboseală fizică şi psihică ale subalternilor.

9. Acceptarea propriilor erori în public de către un şef:

a) este o manifestare periculoasă, de slăbiciune;
b) este o probă de conştiinţă şi forţă.

10. Sensibilitatea:

a) trebuie păstrată pentru momentele sentimentale şi de intimitate;
b) apropie şi duce la solidaritate chiar şi în procesul muncii.

11. Autocontrolul:

a) este de preferat oricărei manifestări emotive;
b) trebuie să alterneze cu momentele de entuziasm şi/sau de manifestare a neplăcerii faţă de ceva/cineva.

12. În privinţa rezultatelor, de la dvs. înşivă şi de la alţii vă aşteptaţi:

a) întotdeauna la maximum ce se poate da;
b) la un rezultat raţional şi motivat.

13. Pentru planificarea activităţilor şi gestiunea timpului:

a) vă bazaţi pe memorie şi rapiditate;
b) utilizaţi documente de planificare şi delegarea responsabilităţii.

14. Cel mai important lucru pentru activitatea profesională este:

a) câştigarea încrederii, cu timpul;
b) gândirea pozitivă până la proba contrarie.

15. Pentru activitatea pe care o conduceţi:

a) sunteţi întotdeauna pus la punct cu problemele tehnice;
b) consultaţi destul de des experţi.

16. Deciziile trebuie luate:

a) raţional şi numai raţional;
b) raţional, dar şi cu o participare afectivă.

17. Persoanele ostile din interiorul instituţiei:

a) contribuie la creşterea şi întărirea poziţiei dvs. de putere;
b) trebuie cucerite şi transformate în aliaţi.

18. Indiferent de obstacol, acesta trebuie:

a) abordat imediat şi frontal;
b) mai întâi studiat, pentru a-i descoperi punctele slabe.

19. Care din următoarele noţiuni este mai aproape de formula dvs. de succes?

a) ordinea;
b) creativitatea.

20. Vorbitul în public:

a) este un exerciţiu de stil individual;

b) este un moment colectiv de creştere/dezvoltare.

21. Ascultarea celorlalţi:

a) este de cele mai multe ori o probă de răbdare;
b) poate constitui o sursă de informaţii în plus.

22. Lucrul în grup:

a) îndeplineşte ritmul;
b) duce la creşterea calităţii.

23. Atunci când un colaborator greşeşte:

a) vă înfuriaţi şi i-o arătaţi;
b) întrebaţi ce anume nu a funcţionat.

24. O critică de jos:

a) va irită pentru o bună perioadă de timp;
b) vă face să reflectaţi.

25. La izbucnirea unui subaltern:

a) reacţionaţi pe acelaşi ton;
b) îl lăsaţi să se potolească şi apoi interveniţi.

26. Din limbajul dvs. căutaţi să eliminaţi:

a) optimismul facil;
b) negaţiile şi locurile comune.

27. Credeţi că porţile instituţiei trebuie deschise, în forme adecvate, pentru familiile subalternilor?

a) de preferinţă nu;
b) în anumite situaţii da.

28. Sunteţi de acord cu momentele colective de sărbătorire a unor evenimente, sport, călătorii?

a) nu, este ceva neserios;
b) da, alimentează sprijinul de echipă.

29. Simţul umorului:

a) trebuie păstrat pentru întâlnirile cu prietenii;
b) este util în activitate pentru a detensiona anumite situaţii.

30. Dacă apar grupuri de opoziţie în instituţie:

a) acestea trebuie combătute până se conformează;

b) fenomenul poete fi util, în anumite situaţii, pentru o competiţie sănătoasă.

Interpretare:

21 şi mai mulţi de a – profil 1;

21 şi mai mulţi de b – profil 2;

între aceste extreme – profil 3.

Profil 1. ***Conducător centrat pe sarcină***

Problemele personale nu au ce căuta în procesul activităţii. Pe această concepţie se construieşte stilul dvs. de conducere, care este mai degrabă rece, autoritar şi puternic structurat ierarhic. Actualitatea trebuie guvernată de reguli precise, în caz contrar eşecul total fiind mai mult docil previzibil. Consideraţi că subordonaţii şi colaboratorii dvs. dau rezultatele cele mai bune dacă sunt controlaţi şi gratificaţi cu un salariu corespunzător, unica legătură realmente concretă între individ şi organizaţie.

În fine, în concepţia dvs. eficienţa este rezultatul adaptării psihofizice a persoanei la activitate, la condiţiile de muncă şi nu invers.

Această modalitate de a gândi şi acţiona în procesul conducerii – conceptualizată de D. McGregor în aşa-numita teorie X – este corectă până la un punct. Riscul constă însă într-o înstrăinare puternică a membrilor organizaţiei, într-un climat psihosocial apăsător, cu consecinţe negative destul de probabile. Stilul de conducere deschis poate tocmai să inducă, să genereze fenomene negative, pe care doreşte de fapt să le prevină.

Profilul 2. Conducător centrat pe persoană

Atenţia dvs. este concentrată preponderent spre trebuinţele, aşteptările şi problemele subalternilor şi colaboratorilor. O persoană care lucrează este, mai întâi de toate, o persoană cu lumea sa interioară, condiţii interne care condiţionează comportamentele şi productivitatea.

În consecinţă, dvs. consideraţi că un conducător trebuie să pună accent pe crearea unui climat primitor, confortabil, care să alimenteze sentimentul de integrare şi apartenenţă la organizaţie şi să satisfacă trebuinţele de valorizare şi înţelegere din partea celorlalţi. Recompensele materiale adecvate trebuie conjugate cu preocupări şi activităţi, inclusiv de grup, care să contribuie la creşterea coeziunii acestuia. Ştiţi să ascultaţi, să înţelegeţi, să preveniţi.

Riscul acestui stil de conducere este însă un exces de paternalism de care unii subalterni / colaboratori pot profita, inclusiv prin încercarea de a vă manipula.

Profilul 3. Conducător echilibrat

Randamentul, productivitatea şi motivaţia adecvată pentru activitate se realizează, în concepţia dvs., numai atunci când există un echilibru între necesitatea îndeplinirii sarcinilor şi respectarea personalităţii celor care lucrează (teoria Y. D. McGregor). În consecinţă, un conducător capabil este acela care, cu flexibilitate şi un anumit grad de toleranţă, ştie să sesizeze anticipativ şi să înţeleagă momentele de criză şi aşteptările subalternilor şi colaboratorilor. Urmează apoi rezolvarea, respectiv satisfacerea acestora cu o reţea mixtă – proceduri ştiinţifice şi oarecum impersonale. Într-o combinaţie adecvată, cu ascultarea activă şi implicarea afectivă, ceea ce transformă activitatea de conducere, cu greutăţile ei inerente, într-o operă personală şi o sursă de satisfacţii. Rezultatul este un bun raport între exigenţele organizaţionale şi cele individuale, reducerea numărului de conflicte şi a cauzelor de inadaptare, o puternică identificare a indivizilor şi grupurilor cu organizaţia.

9.6. Chestionar de autodeterminare a stilurilor comportamentale în situaţii de grup. (Adaptat de A. BEAUCHAMP, R. GRAVELINE ŞI C. QUIVIGER)

Instrucțiune: Alegeți varianta care vi se potrivește cel mai mult.

I. Înaintea unei reuniuni am tendinţa:

1. De a pregăti şi de a prevedea totul până la cel mai mic detaliu;
2. De a pregăti un cadru general al întâlnirii;
3. De a conta înainte de toate pe grup.

II. La începutul unei reuniuni am tendinţa:

3. De a acorda încredere grupului, astfel încât el singur să-şi stabilească demersurile;

2. De a indica grupului demersurile pe care trebuie să le urmeze;

1. De a propune grupului mi multe demersuri pentru a fi discutate şi a alege unele dintre ele.

III. În faţa ideilor categoric opuse celor ale mele, am tendinţa:

2. De a continua discuţia pentru a aprofunda punctele de vedere ale fiecăruia;

3. De a lăsa fiecăruia libertatea sa;

1. De a-mi menţine ideile într-un mod ferm şi adesea agresiv sau pasionat.

IV. Când cineva critică direct ceea ce spun, am tendinţa:

1. De a-l convinge că eu am dreptate;
2. De a-i pune lui întrebări sau întregului grup pentru a face precizări;
3. De a-l lăsa să spună ce vrea şi apoi de a trece la alte probleme.

V. Când grupul ia o direcţie diferită faţă de cea stabilită iniţial de comun acord, am tendinţa:

3. De a lăsa libertatea grupului, fără să intervin;

2. De a reaminti grupului primele sale opţiuni, pentru ca singur să-şi revină;

1. De a readuce grupul rapid şi ferm la tema stabilită iniţial, fără nici o discuţie.

VI. Într-un grup, am în mod obişnuit tendinţa:

2. De a aştepta momentul cel mai favorabil pentru a face ca grupul să ţină seama de ideile mele şi de cele exprimate de alţii;

3. De a mă exprima cum îmi vine, după inspiraţia de moment;

1. De a spune de la început ce gândesc, independent de ceea ce gândesc alţii.

VII. Într-o reuniune de grup, am tendinţa de a considera un conflict ca:

1. Un moment neplăcut care trebuie cât mai repede depăşit pentru a readuce grupul la ordine;
2. reacţie normală a grupului care nu trebuie estompată, chiar dacă afectiv este foarte dură;
3. Ceva care se va rezolva de la sine.

VIII. Faţă de un individ tăcut din grup, am tendinţa:

3. De a respecta tăcerea, fără a-i acorda o atenţie specială;

2. De a-i cere direct să vorbească pentru ca grupul să ştie, la final, ce gândeşte;

1. De a fi atent pentru a-l relansa într-un moment oportun, fără să-l forţez.

IX. Pentru a cunoaşte părerea grupului asupra unei probleme, am tendinţa:

1. De a-l obliga pe fiecare membru al grupului să-şi spună părerea;

3. De a lăsa cuvântul celor care se exprimă cel mai mult, considerând că fiecare o poate face, dacă doreşte;

2. De a relansa problema în diverse moduri astfel ca fiecare să se poată exprima.

X. În urmărirea scopurilor vizate pun accent mai întâi pe:

2. Responsabilităţile fiecărui membru din grup, chiar dacă acest lucru cere timp;

1. Responsabilităţile conducătorului de grup, deoarece el este principalul răspunzător;

3. Responsabilităţile liderului natural (informal), pe care ceilalţi membrii ai grupului îl ascultă.

XI. Eu resimt evaluarea ca:

3. Un moment căruia nu-i văd utilitatea;
1. Un moment dificil care nu trebuie prea mult prelungit, ci orientat spre rezultatele obiective ale grupului;
2. Un moment dificil orientat spre rezultatele atinse de grup şi spre funcţionarea internă a grupului.

XII. Dacă demersurile grupului ajung la rezultate diferite faţă de cele pe care le-am prevăzut, am tendinţa de a considera că:

1. A fost un „rău necesar”;
2. Acesta corespunde mai bine adevăratelor nevoi ale grupului;
3. Este păcat, dar asta este.

Interpretare: După ce aţi răspuns la toate întrebările, număraţi câte răspunsuri notate cu 1 aţi încercuit, câte notate cu 2 şi câte notate cu 3. Semnificaţia rezultatelor obţinute constă în următoarele:

Răspunsurile notate cu 1 indică prezenţa unui stil comportamental autoritar, după cum urmează:

între 1 – 5 răspunsuri notate cu 1 *aveţi câteva tendinţe autoritare pe care trebuie să vi le supravegheaţi*;

între 6 – 9 răspunsuri notate cu 1 *aveţi tendinţe autoritare profunde, care trebuie mai bine supravegheate*;

între 10 – 12 răspunsuri notate cu 1 *daţi dovadă de un autoritarism periculos*.

Răspunsurile notate cu 2 indică prezenţa unui stil comportamental democrat, cooperator, după cum urmează:

între 1 –5 răspunsuri notate cu 2 *sunteţi pe cale de a conduce democratic grupul;*

între 6 – 9 răspunsuri notate cu 2 *aveţi în mână foarte bune atuuri pentru a conduce un grup în mod democratic;*

între 10 – 12 răspunsuri notate cu 2 *sunteţi animatorul democratic ideal.*

Răspunsurile notate cu 3 indică prezenţa stilului democratic laissez-faire, liber, permisiv, după cum urmează:

între 1 – 5 răspunsuri notate cu 3 *aveţi tendinţe de laissez-faire care trebuie supravegheate;*

între 6 – 9 răspunsuri notate cu 3 *aveţi tendinţe puternice de a lăsa grupul să meargă de la sine*, ceea ce dăunează grupului;

între 10 – 12 răspunsuri notate cu 3 *sunteţi în plin laissez-faire şi nu puteţi îndeplini rolul de animator.*

9.7. Chestionar sociometric

Tehnica sociometrică este una dintre tehnicile care permit atât identificarea liderului într-un colectiv (când acesta nu este cunoscut), cât și analiza relațiilor și comunicării interpersonale în cadrul grupului este tehnica sociometrică. Aceasta pornește de la permisa că experți în analiza și descrierea relațiilor interpersonale dint-un colectiv sunt tocmai membrii colectivului respectiv.

Testul sociometric a fost introdus în psihologie de către J. L. Moreno. Prin intermediul lui se pot obține date prețioase referitoare la relațiile afective, preferințele între membrii grupului ca și la studiul concret de structurare a acestora la un moment dat. În cadrul acestei tehnici membrii acestui colectiv în care oamenii se cunosc și există relații de colaborare, relaționare sunt solicitați să numească, în ordinea importanței, trei persoane din interiorul colectivului (în afară de șef) cu care comunică și colaborează cel mai bine și trei persoane cu care comunică și

colaborează cel mai greu. Ei sunt rugați să argumenteze de ce au ales persoanele respective, care sunt criteriile sau calitățile ce i-au făcut să numească aceste persoane. Pentru fiecare dintre cele două situații, ei sunt solicitați să facă „alegeri forțate", în sensul că, dacă ne referim la situația respingerii (cu care comunică sau colaborează greu), chiar dacă un angajat crede că poate comunica bine cu toți, trebuie să se decidă cu care comunică totuși mai greu sau mai dificil prin comparație cu toți ceilalți. Dacă este vorba despre un colectiv mare (peste 15 persoane), se pot solicita numele a trei persoane pentru fiecare caz în parte. În schimb dacă numărul de membri în colectivul analizate este mic (sub 15), se pot cere oferirea doar a două nume sau un sigur nume pentru fiecare caz în parte.

Instrucțiune: Chestionarul este anonim și confidențial și, în nici un caz, la ei nu vor avea acces colegii dvs. Rezultatele finale se vor referi numai la punctajul de acceptări/alegeri sau de respingeri obținut de fiecare membru, fără a se specifica de către cine (sursa acceptărilor sau respingerilor). În consecință, **vă rugăm a ne comunica cu sinceritate și obiectivitate opiniile dvs.**

Pentru fiecare întrebare în parte, **vă rugăm să numiți cel puțin două persoane**, plasând pe locul I – numele celui/celei care vi se pare cel mai potrivit/important ca răspuns la întrebarea respectivă, pe locul al II – lea următorul ca importanță etc. Pentru fiecare numire în parte, vă rugăm să **specificați de ce ați făcut acea alegere** (argumentați-vă alegerea făcută).

Pe plan profesional, cu care dintre colegii dvs. **credeți** că **puteți comunica** cel mai ușor, este deschis, pute-ți realiza un schimb de informații profesionale utile și profitabile?

Locul	**Numele și prenumele**	**De ce? (motivația răspunsului în termeni de calități/defecte)**

Pe plan profesional, cu care dintre colegii dvs. **credeți** că **nu puteți comunica ușor**, nu este deschis,nu pute-ți realiza un schimb de informații profesionale utile și profitabile?

Locul	**Numele și prenumele**	**De ce? (motivația răspunsului în termeni de calități/defecte)**

Gândiți-vă la membrii colectivului în care lucrați, care ar fi **primele două persoane** cu care ați prefera să mergeți la șefi/conducere pentru a solicita sau a vă apăra anumite drepturi?

Locul	**Numele și prenumele**	**De ce? (motivația răspunsului în termeni de calități/defecte)**

Care ar fi **primele două persoane** cu care **nu ați prefera** să mergeți la șefi/conducere pentru a solicita sau a vă apăra anumite drepturi?

Locul	**Numele și prenumele**	**De ce? (motivația răspunsului în termeni de calități/defecte)**

Interpretare: După aplicarea testului sociometric, datele obținute se introduc într-o matrice sociometrică (un tabel cu două intrări, în care atât pe orizontală, cât și pe verticală, sunt trecuți toți membrii unui colectiv care au completat testul), iar în dreptul fiecărui membru se notează cu un semn convențional alegerile sau respingerile primite sau exprimate. Indicele de statut sociometric al membrilor grupului se calculează în funcție de numărul de alegeri primite de fiecare membru în parte.

Formula este:

$= \frac{\text{nr.alegeri.primite}}{(N-1)}$, unde N = numărul membrilor grupului.

Un alt indice, mai sensibil, este indicele de statut preferențial al unui membru, care ia în considerare atât alegerile, cât și respingerile primite de fiecare subiect.

Formula este:

$= \frac{\text{nr.alegeri} - \text{nr.respingeri.primite.de.persoana X}}{(N-1)}$, unde N = numărul membrilor grupului.

Analiza și interpretarea datelor permit realizarea unei ierarhii a personalului în funcție de competențele de comunicare-colaborare. Pe primele locuri vor fi plasate persoanele evaluate de alții ca fiind cele mai deschise comunicării și/sau cele mai eficiente sub aspectul comunicării, pe ultimele locuri persoanele respinse de majoritatea membrilor colectivului.

Analiza rezultatelor permite și realizarea unei *sociograme* – adică o reprezentare grafică a poziției fiecărui membru în cadrul colectivului, poziție stabilită în funcție de numărul de „acceptări" și „respingeri" primite. Astfel, persoanele care au fost numite frecvent pentru situația „acceptare" vor fi plasate central, iar progresiv, în cercuri concentrice din ce în ce mai largi, vor fi amplasate celelalte persoane, în funcție de numărul de acceptări și numărul de respingeri. La periferie vor fi cei care acumulează cele mai multe respingeri, separat vor fi prezentate persoanele „neutre", cele la care s-au făcut puține referiri sau nu au fost numite niciodată.

Acest mod de reprezentare grafică permite „vizualizarea" persoanelor centrale (lideri), a subgrupurilor formate pe baze de afinități, preferințe („bisericuțe"), a persoanelor „dificile", care sunt respinse de toți membrii grupului etc. Valoarea acestei probe este dată de faptul că oferă informații despre starea reală, actuală a relațiilor dintre membrii unui colectiv, relații de care depind procesele de comunicare și colaborare, și permite identificarea cu ușurință a liderului sau liderilor informali, în situația unui grup/unei echipe în care liderul nu este declarat.

Această tehnică nu permite o „măsurare obiectivă” a relațiilor dintre membrii unui colectiv, ci, dimpotrivă, ne oferă o descriere a relațiilor subiective, relații influențate de simpatii și antipatii, de aspectul informal al relațiilor interpersonale. De asemenea, trebuie să ținem cont că situația surprinsă cu ajutorul tehnicilor sociometrice este permanent supusă schimbării și de aceea chestionarul va trebui reaplicat ori de câte ori avem nevoie de informațiile sale. Fiind o sintetizare a relațiilor subiective actuale existente într-un colectiv, această descriere are aplicabilitate practică, în sensul că pe baza ei putem delimita „zonele de influență” sau de acceptare ale fiecărui angajat ori ale fiecărui grup în cadrul colectivului mare „granițele” dintre grupurile care formează „bisericuțe” sau se situează pe poziții antagoniste ori conflictuale etc., toate aceste date descriind indirect „traseele” de comunicare formală sau informală eficientă, posibilele „granițe” sau „bariere” în distorsionarea informațiilor etc.

$\text{Isp} = \frac{\text{nr.alegeri} - \text{nr.respingeri.primite.de.persoana X}}{(\text{N}-1)}$, unde N = numărul membrilor [17].

10. TEAM BUILDING SAU CUM FORMĂM O ECHIPĂ EFICIENTĂ DE MUNCĂ

Team building este un proces de dezvoltare și motivare a unui grup, astfel încât aceasta să-își ating ă țelul și să devino o echipă. Team building-ul presupune un set de activități complexe și conectate între ele, dar și cu nevoile participanților.

Pentru angajați team building înseamnă timp de calitate petrecut alături de colegi. În cadrul activităților de echipă ce presupun: cooperare, strategie, comunicare, creativitate, uneori depășirea propriilor limite dar și distracție, să înveți să te cunoști pe tine și pe colegii tăi, să-ți dezvolți acele abilități necesare lucrului în echipă, să găsești cea mai bună cale de comunicare și

cooperare cu colegii, într-o atmosferă plăcută, reconfortantă, astfel încât toate cunoștințele acumulate să se sedimenteze cât mai rapid și eficient. Într-un final toate activitățile duc la creșterea performanței echipei.

Team building-ul are numeroase avantaje, printre care vom numerota:

- diminuarea fluctuației de personal,
- energia colectivă a companiei este îmbunătățită,
- optimizează organizarea echipei prin comunicare, decizii, roluri,
- consolidează dialogul,
- crește sentimentul de apartenență a individului la grup,
- are un context experimental, ceea ce stimulează pozitiv echipa,
- reduce stresul și ameliorează climatul intern,
- îmbunătățește imaginea companiei,
- permite schimbul de experiență și responsabilizează angajații,
- crește motivarea, cooperarea, dar și schimbul de abilități și informații,
- permite o mai mare implicare din partea fiecărui membru al echipei,
- recunoaște competențele și ideile tuturor, crește productivitatea și calitatea serviciilor oferite,
- consolidează echipele.

Activitatea „Numără legat la ochi”

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți 5 – 40.
Timp: 15 – 30 minute

Desfășurare. Grupul se va așeza în cerc cu fața îndreptate spre exterior, cu spatele unul la celălalt. După ce se face așezarea câte un membru pe rând va trebui să spună un număr cu glas tare, iar echipa va trebui să-l identifice. Va vorbi câte o singură persoană pe rând. Activitatea poate fi modificată prin introducerea unor subiecte noi pe care membrii echipei le vor spune. De exemplu: nume de țări, nume de fotbaliști, nume de ciocolata, melodii cunoscute, etc. Această activitate face parte din acele idei de activități de team building care pot fi folosite la începutul sesiunilor. Este o activitate indicată să o faci în cadrul echipelor noi, în care oamenii nu se prea cunosc între ei.

Activitatea „Cercul tăcerii"

Spațiu: indoor sau outdoor

Participanți 10 – 20.

Timp: 10 – 15 minute

Desfășurare. O persoană din cadrul cercului este rugată să meargă în mijloc. Va fi legată la ochi și va trebuie să ghicească unde se aude zgomotul din cadrul cercului. E indicat să aveți un spațiu unde este liniște. Indiferent că e outdoor sau indoor. Persoanele din cerc vor trebui să transfere un obiect de la unul la altul, iar unde se aude zgomot persoane din mijloc poate ghici. Dacă persoana a ghicit cine face zgomotul trece în cerc și cel ghicit vine în mijloc.

Activitatea „Orbul"

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți 7 – 14.

Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare. Se vor face echipe de câte doi. Unul dintre ei va fi legat la ochi. Cel care nu va fi legat la ochi va trebui să

creeze un labirint pe unde îl va purta pe coleg. După ce îl trece prin labirint, colegul legat la ochi va trebui să găsească calea de întoarcere. Labirintul trebuie să fie ușor și cu grad scăzut de dificultate. Să nu uităm ca într-un team building buna dispoziție și distracția primează. Aceste idei de activități de team building le poți face indiferent de eveniment.

Activitatea „Legătura”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți 4 – 12.

Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare. Pentru această activitate toți participanții trebuie să stea așezați într-un cerc, cu fața în interior. După ce toată lumea e pe poziție se vor prinde de mâini. Acum psihologul va veni la fiecare și îi va lega de încheieturile mâinilor. După ce toată lumea e legată psihologul va da câteva jocuri de îndeplinit. De exemplu:

1. Împachetarea unui cadou;
2. Să construiască un pod;
3. Să toarne o cană cu apă pentru fiecare persoană din grup, etc.

Aceste idei de activități de team building pot fi făcute oriunde.

Activitatea „Turnul comunicării”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți 6 – 24 de participanți.

Timp: 60 de minute

Desfășurare. Turnul comunicării are ca scop scoatere participanților din zona de confort și creșterea gradului de interacțiune. Denumirea activității provine sin munca noastră de zi cu zi, deoarece uneori uităm să ascultăm și să fim activi în

comunicare. Această activitate ne va aminti ce înseamnă să fim asertivi și să adaptăm comunicarea în funcție de fiecare situație. Participanții se așează în cerc, majoritatea vor fi legați la ochi, iar unul va putea vedea. El va dirija activitatea prin comunicare. El nu are voie să atingă sfoara, care dirijează turnul. La această activitate liniștea și ascultarea activă vor predomina. Experiența pe care o va dobândi echipa va fi unică și inedită. Echipa va avea de îndeplinit mai multe probe în cadrul acestei activități. Probele vor avea mai multe grade de dificultate. După activitate de team building se va face debriefing pentru a discuta de ce s-a făcut turnul comunicării.

Turnul comunicării se poate repeta la mai multe evenimente de team building, pentru a se vedea modul în care se gestionează situația.

Activitatea „Podul lui Da Vinci"

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 6 – 15 (dacă grupul este mai mare se vor face mai multe subgrupe).

Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare. Leonardo da Vinci a fost unul dintre cei mai creativi oameni ai lumii, el a dezvoltat diferite mașinării pur și simplu uimitoare. Această activitate se axează pe construirea unui pod din scânduri care să se auto susțină. Pentru a duce acest joc de team building la bun sfârșit echipa va trebui să planifice, să coordoneze și să lucreze bine în echipă. Această activitate face parte din acele idei de activități de team building în care participanții se vor implica 100%. Echipa va trebui să-și facă un plan și apoi să se coordoneze pentru a-l duce la bun sfârșit.

Jocul „Râul cu lavă"

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 8 – 12 (dacă grupul este mai mare se vor face mai multe subgrupe).

Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare. Scopul acestui joc de team building este ca toată lumea să treacă în siguranță pe partea cealaltă a râului de lavă. Pentru a trece în siguranță vor trebui să lucreze în echipă și să se încadreze doar pe foaia A4 pe care vor sta. Fiecare persoană va sta pe o foaie A4. După ce toată lumea e pe poziție, se poate începe jocul. Ultima persoană va fi prima care va încerca să treacă râul de lavă. Ea trebuie să găsească cea mai bună strategie cu fiecare persoană din fața ei pentru a ajunge la mal. Pe foaia A4 pot sta minim 2 persoane. Dacă foaia rămâne goală râul o va lua. De aceea se începe de la ultima persoană. Dacă dorești să complici acest joc poți lega persoanele la ochi sau poți adăuga alte elemente pe care vor trece participanții. Această activitate se poate realiza și ca o întrecere între două sau mai multe echipe.

Jocul creativ „Gazeta de știri”

Spațiu: indoor.

Participanți 6 – 20.

Timp: 60 – 90 minute

Desfășurare. Participanții la acest team building vor trebui să facă pe o foaie de flipchart un anunț de știri referitor la cum văd ei compania pe viitor. Pot folosi toate materialele de care dispun. Dacă vor să facă improvizații o pot face, chiar e de încurajat. Gazeta de știri ca joc într-un team building va ajuta echipa să se destindă și să fie creativă. Dacă echipa este mare se pot face grupuri mai mici și fiecare să primească câte o temă (știri internaționale, sport, vremea, știri locale, știri șoc, etc.). La finalizarea activității e indicat să faceți un debriefing pentru a

discuta fiecare lucru care s-a întâmplat pe durata activității de team building

Activitatea „Dansul echipei tale”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 10 – 80.

Timp: 120 – 180 minute

Desfășurare. Aceasta activitate de team building este antrenant și foarte creativ. Fiecare echipă va trebui să creeze propriul dans în funcție de o temă aleasă de ei. Un trainer special îi va coordona și la va oferi suport când vor avea nevoie. Dacă doriți să lucrați cu 3 grupuri e bine să aveți o locație de team building care să ofere această posibilitate. Participanții vor ieși din zona de confort și vor fi creatorii propriei lor coregrafii. Ne dormi ca toată lumea să facă parte din procesul pe care îl dezvoltăm în team building. Când face acest lucru participanții sunt mai motivați și mai încărcați cu energie.

Activitatea „Triunghiul vieții”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 8 – 18.

Timp: 40 – 60 minute

Desfășurare. Echipele dvs. au rămas blocate pe 3 insule separate. Obiectivul jocului este de a afla cum să obții 3 elemente esențiale pe fiecare insulă pentru a supraviețui. Fiecare insulă trebuie să aibă apă, mâncare și o stație radio pentru a supraviețui până la salvare. Insulele se află la o distanță foarte mare una de alta și nu se poate trece ușor/ echipele pot comunica între ele prin stațiile radio. Ele vor trebuie să pună la punct un plan de supraviețuire doar cu echipamentele pe care le au ei.

Activitatea „Explorează-ți sentimentele”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 5 – 45 de participanți.

Timp: 60 – 120 minute

Desfășurare. Percepem realitatea exterioară cu ajutorul simțurilor. Cu cât o amintire, include mai multe simțuri (vizual, auditiv, kinestezic, olfactiv și gustativ) cu atât ea rămâne mai bine întipărita în memoria noastră. Această activitatea va scoate la iveală latura mai puțin vizibilă, mai vulnerabilă, mai autentică. Capacitatea de deschidere nu este o slăbiciune, ba din contră, reflectă puterea interioară. Activitatea gravitează în jurul participanților. Ei sunt cei care dezvoltă activitatea. Psihologul este prezent pentru îndrumare și oferire de informație. Această activitate este de fapt un proces. Pentru început participanții vor fi împărțiți în grupuri mai mici. Sunt rugați să aleagă 3 cărți cu diferite imagini. După ce aleg trebuie să prezinte colegilor de echipă cărțile și să răspundă la 3 întrebări. După ce răspund grupul se axează pe oferirea de feedback constructiv. Rezultatele acestei activități sunt remarcabile și perfect customizate. Fiecare activitate e unică și duce la niște concluzii surprinzătoare. Cu cât participanții se deschid și sunt mai empatici pot comunica valori esențiale celor din jur. În tot procesul comunicării cel mai important aspect este ascultarea activă. Ascultarea activă necesită o pregătire inițială iar participanții la această activitate de team building vor fi învățate în toate aceste aspecte. Toate activitățile sunt însoțite cu multă distracție și voie bună. Participanții se destind și se apropie mai mult, creând coeziune în grup.

Activitatea „Semnalul electric”

Spațiu: indoor.

Participanți: 8 – 15.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Participanții sunt legați la ochi și stau ținându-se de mână într-un șir continuu. Primul dintre el are parte de la trainer de un impuls inițial pe care trebuie sa-l dea mai departe șirului prin strângeri de mână, astfel încât ultimul membru al șirului să dea răspuns corect înaintea echipei adverse.

Activitatea „Camel Trophy”

Spațiu: outdoor.

Participanți: 8 – 15.

Timp: o oră

Desfășurare. Fiecare provocare e menită să ne testeze limitele fizice și mentale dar și să ne scoată din zona de confort. Pe un traseu prestabilit va trebui să formați echipe și să ajungeți la destinație folosindu-vă de abilitățile voastre individuale sau colective, trecând peste obstacole și găsind soluții creative când vor apărea situații neprevăzute. Harta, busola și celelalte instrumente vă așteaptă la locație.

Activitatea „Telecomanda”

Spațiu: indoor.

Participanți: 12 – 16.

Timp: 40 minute

Desfășurare: Se vor forma 4 echipe. Se vor așeza două echipe pe o parte, iar alte două pe cealaltă parte. Distanța 10 – 15 m. Fiecare echipă va avea un voluntar și-l va ghida printr-un limbaj să găsească iala. Echipa din fața lui va trebui să găsească cheia. Task-ul final este ghidarea celor doi pentru introducerea cheii în ială. Participanților li se vor prezenta un set de reguli care va face greu de atins task-ul, însă nu imposibil. Se pot organiza trei runde.

Activitatea „Robotica”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 8 – 10.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Se formează echipe de câte doi. Unul dintre ei va fi legat la ochi, iar celălalt îl va ghida pe un traseu cu obstacole să ajungă într-un anumit loc. Ghidajul va fi făcut doar prin punerea mâinilor pe umerii celui legat la ochi. Se va juca în sistem eliminatoriu.

Activitatea „Perfect team”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 12 – 20 persoane.

Timp: 40 minute

Desfășurare. Este un joc provocator în care trebuie să se caute soluții. Se vor face două echipe. Singura soluție este aceea în care ei vor funcționa ca o echipă. Toți participanții vor fi legați la ochi și se vor ține de mână. Vor avea de parcurs împreună un traseu foarte complicat. Lungimea traseului va fi de 100 m pentru o echipă de 10 – 12 persoane. Este un joc care are și o soluție.

Activitatea „Păianjenul uriaș”

Spațiu: outdoor.

Participanți: 8 – 10

Timp: o oră

Desfășurare. Se vor forma două echipe. Exercițiul este foarte atractiv pentru participanți. Între doi pomi participanții își construiesc din frânghie o pânză de păianjen. Fiecare ochi al pânzei poate fi folosit de un singur participant. Toți participanții vor trebui sa treacă în partea cealaltă a pânzei. Jocul este astfel

gândit încât participanții nu pot realiza sarcina decât după o anumită metodă și numai cu ajutorul celorlalți.

Activitatea „Emisiunea TRANDY”

Spațiu: indoor.

Participanți: 10

Timp: minim o oră

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în două echipe. Aceștia vor trebui să conceapă o emisiune de știri de 15 minute în care să prezinte realizări profesionale și personale ale membrilor echipei. Obligatoriu știrile trebuie să includă toți membrii. Va fi alcătuit și un juriu care va decide echipa câștigătoare.

Activitatea „Să ne salvăm împreună”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 10 – 12.

Timp: minim o oră

Desfășurare. Jucătorii alcătuiesc un grup de călători prin junglă, capturat de canibali. Toți călătorii, stând în picioare și lipiți strâns unul de altul, au fost legați cu o funie ca să nu scape. Totuși, nu sunt paznici, iar dacă grupul reușește să se deplaseze pachet, până în alt loc, va găsi acolo ajutor și călătorii vor scăpa din cazanul canibalilor.

Activitatea „Clădirea uriașă”

Spațiu: indoor.

Participanți: 10 – 16

Timp: o oră

Desfășurare. Participanții sunt împărțiți în 2 sau 4 echipe. Vor avea la dispoziție, hârtie și schoth pentru a construi o clădire

cât mai înaltă. Clădirea la final va trebui să suporte o greutate de 0,5 kg. Câștigă echipa care construiește clădirea cea mai înaltă, dar care va putea susține greutatea. Greutatea va fi testul final, nu vor putea proba în timp ce construiesc.

Activitatea „Broasca țestoasă”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 20 – 24.

Timp: 40 minute.

Desfășurare. Se formează grupe a câte 6 – 8 jucători. Fiecare grupă primește o pătură. Membrii grupei se bagă sub pătură. Ei trebuie să se coordoneze astfel încât să parcurgă o anumită distanță (înainte, înapoi, peste obstacole) fără ca pătura să cadă de pe ei.

Activitatea „Sculpturi”

Spațiu: indoor.

Participanți: 8 – 12.

Timp: 40 minute

Desfășurare. Jucătorii se împart în patru grupe. Fiecare grupă numește un sculptor. Ceilalți sunt „materialul”. Sculptorul trage un cartonaș, pe care este notată o situație, ca de ex. o scenă de despărțire, un succes la un examen, rec. Fără să vorbească, sculptorul încearcă să transpună scena într-o sculptură. Celelalte grupe trebuie să ghicească motivul sculpturii.

Activitatea „Pompă de aer”

Spațiu: indoor.

Participanți: 6 – 10.

Timp: 40 minute

Desfășurare: Jucătorii formează două grupe. O grupă se așează pe podea ca un balon dezumflat. Ceilalți se grupează în jurul primilor. Ei sunt pompa de aer și trebuie să umfle balonul. Ei suflă prin mâinile împreunate. Balonul se umflă încetul cu încetul. Apoi se schimbă rolurile.

Activitatea „Dansul marionetelor”

Spațiu: indoor.

Participanți: 6 – 10.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Jucătorii formează perechi. Unul este marioneta, celălalt păpușarul. Ultimul urcă pe un scaun, marioneta stă jos sau în picioare. Jucătorii sunt legați cu sfori imaginare. Ei încearcă să joace un teatru de păpuși. Variațiuni: Doi jucători sunt păpușari: unul se ocupă cu mâinile marionetei, celălalt cu picioarele acesteia. Pentru început marioneta chiar poate fi legată cu sfoara.

Activitatea „Este o vorbă la noi”

Spațiu: indoor.

Participanți: 6 – 10.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Fiecare jucător își caută un partener. Sarcina lor este de a reprezenta pantomimic o zicătoare, de ex. „lupul paznic la oi”, etc. Ceilalți jucători trebuie să ghicească despre ce este vorba. Ar fi indicat ca partenerii să se schimbe des între ei. O grupă are nevoie de mai mulți mimi, ei pot fi ajutați de alți jucători. Atenție: zicătorile să fie cunoscute.

Activitatea „Teatru pentru toți”

Spațiu: indoor.

Participanți: 8 – 12.

Timp: 30 minute

Desfășurare: Jucătorii stabilesc o temă, pe care doresc să transpună pe o scenă de teatru (2 echipe). Apoi vorbesc despre situația care să stea la baza piesei. Doi sau trei dintre ei încep să joace scena. Pe rând, când doresc, pot și ceilalți să se implice. Tot așa un jucător care joacă se poate retrage și să ia rolul unui spectator. Interesant este la acest joc că nu știe cum merge jocul mai departe, totul depinde de prestația și dorința fiecăruia.

Activitatea „Obiective SMART"

Spațiu: indoor.

Participanți: 6 – 10.

Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare: Participanții (împărțiți în 2 sau 4 echipe) vor avea sarcina să fixeze 2 obiective comune pe care urmează să le atingă anul următor. Ei vor primi înainte instrucțiuni de felul cum trebuie stabilite obiectivele.

Activitatea „Hoții de timp"

Spațiu: indoor.

Participanți: 12 – 16.

Timp: 30 – 40 minute

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în 4 echipe. Ei trebuie sa identifice cauze ale pierderii timpului, însoțite de soluții. Câștigă echipa care identifică cele mai multe soluții realiste.

Activitatea „Performer"

Spațiu: indoor.

Participanți: 12 – 16.

Timp: 30 – 40 minute

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în 4 echipe. Se vor aduna pe o singură fișă calitățile de care dispune fiecare, întocmindu-se astfel o fișă a performanței. Apoi participanții vor trebui să identifice când și unde anume își folosesc acele abilități în cadrul companiei.

Activitatea „Supraviețuirea pe mare”

Spațiu: indoor.

Participanți: 10 – 18.

Timp: 30 – 40 minute

Desfășurare. Participanții se împart în echipe. Ei sunt într-o situație de criză, întrucât nava lor se scufundă. Pot lua dintr-o listă de obiecte în barca lor. Ei trebuie să stabilească ce obiecte vor lua, în funcție de situația în care se află.

Activitatea „Marțienii și pământenii”

Spațiu: indoor.

Participanți: 10 – 12.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în două echipe. Unii vor fi marțieni, iar ceilalți pământenii. Ei vor primi un set de instrucțiuni, însoțit de o descriere a situației în care se află. Ei vor trebui să negocieze cu cealaltă echipă o anumită tranzacție cât mai avantajoasă. Va fi o negociere în runde.

Activitatea „Cine suntem”

Spațiu: indoor.

Participanți: 12 – 18.

Timp: o oră

Desfășurare: Participanții vor fi împărțiți în 4 echipe. Ei vor trebui să răspundă la 3 întrebări. Cum sunt priviți de furnizori?

Cum ne vedem noi? Cum ne văd clienții noștri? Apoi se va discuta despre măsurile posibile pentru îmbunătățire [17, p.257].

BIBLIOGRAFIE:

1. AVRAM, E., COOPER, G. *Psihologie organizațional-managerială*. Iași: Poilrom, 2008. 902 p. ISBN 978-973-46-0808-9
2. BOGATHY, Z. *Manual de psihologia muncii şi organizaţională.* Iaşi: Polirom, 2004. ISBN 973-681-536-6
3. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională*. Iaşi: Polirom, 2007. 388 p. ISBN 978-973-46-0428-7
4. CALANCEA, A. *Trainingul de dezvoltare a competențelor afective.* Chișinău: Tipografia Centrală, 2012. ISBN 978-9975-53-096-5
5. CLEGG, B. *Dezvoltarea personală*. Iași: Polirom, 2003. ISBN 973-681-318-5
6. CLEGG, B., BIRCH, P. *Arta de a-i conduce pe ceilalți*. Iași: Polirom. 2003. ISBN 973-681-360-6
7. CHRAIF, M. *Tratat de psihologia muncii. Aplicații practice în organizații și resurse umane.* București: Trei, 2013. ISBN 978-973-707-719-6
8. DALAT, I. *Ghidul reuşitei tale profesionale*. Iași: Polirom 2003. ISBN 973-681-287-1
9. DAVID, D. *Dezvoltare personală și socială.* Iași: Polirom, 2014. ISBN 978-973-46-4492-6
10. DERLOGEA, Ș., BOTA, G. *160 de activități dinamice pentru team-building.* București: Universitatea din București, 2011.
11. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea Veche, 2008. ISBN 978-973-669-520-9
12. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. *Inteligența emoțională în leadership*. București: Curtea Veche, 2019. ISBN 978-606-44-0165-6
13. IONESCU, D. *Analiză și dezvoltare personală. Psihologia autodeterminării*. Iași: Polirom, 2020. 203 p. ISBN 978-9734681105

14. IOSIFESCU, Ș. *Echipa în organizație. Formarea echipelor performante.* Suport de curs. Fortus, 2006.
15. LOSÎI, E. *Consilierea și planificarea carierei*. Note de curs. Chișinău: UPS „Ion Creangă", 2019. 241 p.
16. LOSÎI, E., RACU, IU. *Activitatea psihologului cu copiii și adulții.* Chișinău: UPS „Ion Creangă", 2018, 183 p. ISBN 978-9975-46-381-2.
17. LOSÎI, E., RACU, IU. *Ghid de practică ciclul II masterat.* Chișinău: UPS „Ion Creangă", 2019, 265 p. ISBN 978-9975-46-405-5.
18. MACARIE, F., MOLDOVAN, O. grupurile și comportamentul grupurilor (munca în echipă). Fundamente teoretice. În: *Revista Transilvană și Științe Administrative,* 1(42), 2018, pp.71-87.
19. NECULAU, A. *Cunoaște-l pe celălalt*. Iași: Polirom, 2003. ISBN 973-681-280-4
20. *Organizarea activității psihologului școlar cu preadolescenții.* coord.: E. Losîi, Iu. Racu. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă", 2016, 191 p. ISBN 978-9975-46-252-8.
21. PÂNIȘOARĂ, G., PÂNIȘOARĂ, O. *Managementul resurselor umane*. Iași: Polirom, 2016. 307 p. ISBN 978-973-46-5821-3
22. TABACHIU, A. *Psihologie ocupaţională*. Bucureşti, Ed. Universitatea „Titu Maiorescu", 2003. 248p. ISBN 973-86202-1-X
23. TICU, C. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iaşi: Polirom, 2004. ISBN 973-681-760-1
24. ȚERBEA, O. Ghid de lucru în echipă. Timișoara: Tipografia Artpress, 2013. ISBN 978-973-108-482-4.
25. SZENTAGOTAI-TĂTAR, A., DAVID, D. *Tratat de psihologie pozitivă*. Iași: Polirom, 2017. 339 p. ISBN 978-973-46-6234-0
26. VLĂSCEANU, M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003. 333 p. ISBN 973-681-412-2
27. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2008. 568 p. ISBN 973-681-681-8