

SPECIFICUL ACTIVITĂȚII DE LUCRU ÎN ECHIPĂ ÎN RELAȚIA MANAGER – CADRE DIDACTICE

Lilia Cebanu, conf. univ., dr.
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău
Cristina- Raluca Lazar, masterandă,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău
Școala Gimnaziul «Elena Doamna» Tecuci, Galați, Romania

THE SPECIFIC TEAMWORK ACTIVITY IN THE MANAGER – TEACHING STAFF RELATIONSHIP

Lilia Cebanu, PhD, Assoc. Prof.,
„Ion Creanga” State Pedagogical University of Chisinau,
ORCID 0000-0003-4278-8927
cebanu.lilia@upsc.md
Cristina- Raluca Lazar, master’s student,
„Ion Creanga” State Pedagogical University of Chisinau,
„Elena Doamna” Secondary School in Tecuci, Galati county, Romania
cristina_raluca_lazar@yahoo.com

CZU: 37.07

DOI: 10.46727/c.v2.24-25-03-2023.p235-240

Abstract. The article reflects the aspects of teamwork in the manager-teacher relationship from a managerial perspective. The concepts of management, manager, team, the stages of team consolidation and the specifics of the activity at the school unit level are addressed. At the same time, the constitutive and destructive elements in a team and the stages of its consolidation are described. The ways of training the teamwork competence highlight various forms and methods of work in the activities carried out at the group level.

Keywords: management, manager, team, group, teaching staff, activity, school unit.

Actualmente, ne confruntăm cu cerințe noi, în care munca în colaborare este indispensabilă și stimulatorie. Pentru a rezista presiunilor pieței globale, organizațiile trebuie să renunțe la structurile ierarhice rigide în favoarea unor formațiuni organice mai flexibile. „*Echipele produc și comercializează bunuri, rezolva problemele legate de producție și introduc strategii corporative. Managerii experimentează participarea, organizațiile cu angajament serios, echipele de autoordonare, cooperarea condusă de angajați și programe de recompense. Toate aceste inovații presupun lucru în echipă în vederea realizării obiectivelor organizaționale principale. Nu individul, ci grupul este văzut tot mai mult ca unitate de bază a organizațiilor*” [2].

Majoritatea, dacă nu chiar toate organizațiile de tineret din Europa, sunt constituite din oameni care lucrează în echipă. „*Spiritul de echipă creat de oamenii ce-și îndreaptă munca către un scop comun face posibil ca mult mai multe să se realizeze decât dacă activitatea ar fi fost efectuată individual, de oameni care nu împărtășesc aceleași viziuni. În ultimii ani recrutarea de cadre s-a îmbogățit cu un capitol special dedicat *capacităților respectivei persoane de a lucra eficient în echipă*” [1].*

În întreaga lume, organizațiile descoperă forța echipelor și a leadership-ului adecvat lor. Lumea în care trăim este mult prea complicată, schimbarea - prea rapidă, iar problemele -

prea tehnice pentru a ne aștepta ca vreun lider sau vreo echipă de lideri să ne rezolve toate problemele, cu atât mai puțin pentru a crede că putem răzbi de unul singur! Acesta este motivul pentru care cele mai bune organizații creează o *cultură a liderilor și dezvoltă echipe înalt performante*.

Pe măsură ce organizațiile trebuie să schimbe *ceea ce fac*, ele vor trebui să schimbe și *modul* în care o fac. Se pare că oamenii au tendința de a codifica practici de succes din trecut, de a le transforma în reguli pentru viitor și de a-și consuma energia pentru a păstra și întări aceste reguli chiar și după ce ele nu se mai aplică. Cu alte cuvinte, procedurile și practicile tradiționale se mențin necondiționat. Iată de ce rolul liderului este atât de important pentru succesul organizațiilor: conducerea se ocupă de *viziune, direcționare, eficacitate și rezultate, concentrându-se asupra ideilor, inspirându-se din principii corecte și valori*. Din păcate, realitatea ne arată că unii lideri au viziune, dar le lipsește talentul de a construi echipe, alți lideri îi pot inspira resursele umane și pot construi echipe, dar le lipsește viziunea. Sigur, există și cazuri fericite în care organizațiile sunt conduse de lideri cu viziune și inspirație în motivarea resurselor umane spre succes.

„*Managerul de succes este cel care dă dovadă de originalitate, creativitate, competitivitate, obținându-se printr-un proces de transformare personală continuă*”. [adaptat apud 3]. Lărgirea abilității de autoreflexie, sporirea nivelului de cunoștințe despre psihocomportamentul resurselor umane pe care le conduce, antrenamentul sistematic al Eului, descoperirea motivațiilor și a principiilor corecte creează premise pentru a deveni un lider competent să-i conducă pe ceilalți. Persoanele optimiste care comunică și relaționează ușor cu ceilalți sunt organizate, dotate cu intuiție și empatie, dau dovadă de un caracter puternic, care au o inteligență emoțională înaltă și care își dezvoltă competențele psihoprofesionale necesare sunt clar avantajate în ocuparea și îndeplinirea cu succes a activității manageriale și organizarea eficientă a activităților pe echipe.

Managerul și munca lui în cadrul organizațiilor constituie subiect de dezbatere și uneori de controversă atât în plan teoretic, cât și în practică. Toți cei implicați în procesul managerial își deplasează atenția asupra potențialului uman și propun soluții noi, care iau în calcul aspecte ignorate sau parțial cunoscute în prezent. Una după alta, organizațiile își modifică structurile, abandonează ierarhiile rigide, caută soluții organizatorice, care valorifică creativitatea și talentul membrilor lor, folosesc tot mai des lucrul în echipă.

Constituirea echipelor în cadrul organizațiilor pornește, în multe cazuri, de la nevoile tot mai complexe de competență, pe care le solicită mediul actual, dar și de la o veche nevoie umană, evidențiată ca important factor motivațional, cu mulți ani în urmă de către Maslow, aceea de apartenență la grup.

Termenii „grup” și „echipă” nu sunt sinonimi. Scopul pentru care sunt create, structura lor și modul în care funcționează ne permit să înțelegem că, deși toate echipele pot fi considerate ca grupuri, nu toate grupurile sunt echipe. Un grup poate fi considerat o echipă numai dacă membrii săi se ajută reciproc în atingerea scopurilor organizației [5]. Astfel, o echipă este un grup ai cărui membri se influențează reciproc pentru a atinge obiectivele organizației.

În etapa actuală, la nivel organizațional, echipele acționează ca o condiție necesară pentru succes, iar managerii încearcă în mod constant să transforme grupurile în echipe.

De ce sunt importante echipele?

Managerii preferă să folosească echipe, pentru că:

- *sunt cele mai indicate pentru a rezolva probleme complexe care necesită opinii și cunoștințe diferite;*
- *reprezintă un excelent mediu de învățare;*
- *sunt mult mai orientate către obiective decât organizația, în ansamblul său, și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu;*

- *valorifică mai bine resursele fiecărui membru;*
- *sunt mai flexibile decât grupurile organizaționale, deoarece pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate;*
- *cultivă loialitatea și funcționează pe principiul „toți pentru unul și unul pentru toți”.*
- *favorizează delegarea de responsabilități pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi, prin norme proprii” [adaptat apud 5].*

De ce sunt importante echipele?

Managerii preferă să folosească echipe, deoarece:

- ✓ sunt cei mai indicați pentru a rezolva probleme complexe, care necesită opinii și cunoștințe diferite;
- ✓ reprezintă un mediu excelent de învățare;
- ✓ sunt mult mai orientați spre obiective decât organizația în ansamblu și își stabilesc mult mai ușor propria viziune și scopul;
- ✓ folosesc mai bine resursele fiecărui membru;
- ✓ sunt mai flexibile decât grupurile organizatorice, fiindcă pot fi formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate mult mai ușor;
- ✓ cultivă loialitatea și operează după principiul „toți pentru unul și unul pentru toți”.
- ✓ favorizează delegarea responsabilităților, deoarece oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi, prin propriile reguli [1]

În stadiul actual, s-a stabilit că peste 55% dintre angajatori consideră munca în echipă și buna comunicare între colegi ca fiind abilitățile cheie ale angajaților lor. O echipă bine coordonată poate obține rezultate mult mai bune decât munca individuală. O echipă reprezintă o colectivitate de resurse umane organizate pentru a atinge un scop comun, acestea sunt independente și identificate de ei înșiși și de alți observatori ca o echipă.

Activitatea în echipă este definită ca un proces în care se lucrează în colaborare cu un grup de oameni pentru a atinge obiective comune. Echipa este formată din mai multe persoane, care au responsabilități diferite și similare în același timp, însă responsabilitatea principală revine întregii echipe. Echipa are obiective comune, o misiune comună. Coordinarea obiectivelor personale cu obiectivele echipei este esențială.

Activitatea de grup bine gestionată atât la locul de muncă, cât și la școală înseamnă, în primul rând, o atmosferă mai bună. De asemenea, încurajează un potențial mai mare de grup și o eficiență mai mare în îndeplinirea sarcinilor. Fiecare dintre noi experimentează munca în echipă bună în diferite etape ale vieții noastre: de la momentul în care ne jucăm în curtea din spate, prin educație și formare, folosim metode de lucru în echipă pentru a ne pregăti elevii, până la cariera și viața de familie.

„În organizații, angajații sunt solicitați tot mai frecvent să lucreze în echipe, o situație justificată prin faptul că activitatea actuală este incredibil de complexă și într-o permanentă schimbare. Într-o măsură tot mai mare, organizațiile utilizează echipele pentru a face față dinamismului din mediul profesional” [3, p. 10].

Majoritatea resurselor umane definesc echipa ca un grup de oameni care muncesc pentru a realiza un scop comun. Dar acesta este doar o jumătate a răspunsului. La această definiție trebuie adăugat și cuvântul cheie: o echipă este un grup de oameni care muncesc *sinergetic* pentru a realiza un scop comun. „Atunci când oamenii muncesc în colaborare, ca o echipă, fiecare membru al echipei beneficiază de cunoștințele, de munca și de ajutorul celorlalți. Un efort *sinergetic* este mult mai productiv decât o masă de eforturi individuale izolate” [4, p.32].

Formarea echipei începe cu identificarea **criteriilor** după care alegem membrii echipei. Cele mai des utilizate criterii sunt: *pregătirea profesională și 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 succesul echipei. Cel puțin *patru categorii* sunt importante:



- *Personalitatea: ce urmărim atunci când alegem membrii echipei?*

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

- *Valori fundamentale* - să ne întrebăm atunci care sunt valorile fundamentale ale unui individ pentru a face parte dintr-o echipă?
- *Inițiativă* – este util să știm dacă persoana corespunzătoare preia inițiativa în procesul de rezolvare a problemelor sau, dimpotrivă, „urmează evenimentele”;
- *Identificarea cu organizația* – se identifică viitorul nostru angajat cu obiectivele organizației sau obiectivele sale personale au legătură cu acestea?
- *Toleranța la stres* - viața organizațională modernă este adesea percepută de către angajați ca fiind stresantă, astfel că abilitățile pe care angajații le folosesc pentru a gestiona stresul apărut în procesul de lucru în echipă sunt importante.
- *Comportamentul față de ceilalți - ce urmărim atunci când alegem membrii echipei?*
- *Ce metode utilizăm pentru a influența?*
- *Sensibilitate la gândurile și sentimentele celorlalți?*
- *Acordarea de sprijin celorlalți?*
- *Oferirea de încredere subalternilor?*
- *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;*
- *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 [4]*

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

Totodată, identificăm și cele mai importante *reguli ale gestionării muncii în echipe*:

- *Autoritate puternică a liderului*. Fiecare grup trebuie să aibă un lider clar, care să țină activitatea/proiectul pe drumul cel bun și să protejeze de haos munca în echipă. La școală sau în timpul unui curs online, un învățător sau trainer carismatic va prelua rolul de lider. Fiecare lider ar trebui să aibă o minte deschisă, să asculte și să invite la o discuție deschisă. În plus, este important ca egoul său să se afle în spatele realizărilor întregului grup. Un lider bun ar trebui să sprijine membrii echipei, să laude chiar și pentru micile progrese, să motiveze și să rezolve în mod constructiv problemele și conflictele.

- *Comunicare eficientă.* Fără o comunicare bună, munca în echipă la locul de muncă este imposibilă. Prin urmare, este crucial atât să formulăm mesaje clare, cât și să ascultăm cu atenție ce au de spus alți membri ai echipei. Este important ca nimeni să nu se teamă să pună întrebări dacă nu a înțeles ceva sau a interpretat intențiile expeditorului în mod diferit.
- *Divizarea corectă și clară a sarcinilor de lucru în echipă.* O bună muncă în echipă necesită ca toată lumea să-și cunoască locul în echipă și să aibă de îndeplinit sarcini clare și bine definite. Un lider bun ar trebui să știe să împartă responsabilitățile în mod echitabil și în concordanță cu competențele angajaților, ceea ce va avea în cele din urmă un impact pozitiv asupra motivației lor de a acționa.
- *Scopuri și așteptări comune.* Grupul trebuie să simtă că se mișcă într-o direcție definită, de comun acord. Liderul poate provoca, integra și trezi entuziasmul oamenilor săi. În mod colectiv, toată lumea ar trebui să se asigure că există rezerve adecvate de motivație și moral ridicat. Nimeni nu poate sta deoparte. Bunătatea și lupta cot la cot pentru a câștiga vor ajuta la atingerea obiectivului și sunt necesare pentru o bună muncă în echipă.
- *Alegerea persoanelor potrivite pentru realizarea sarcinilor.* La crearea unei echipe, merită să luați în considerare caracterul și abilitățile viitorilor membri. Fiecare dintre ei ar trebui să știe care este funcția sa și de ce i s-a atribuit această sarcină. Creați un scop bine definit celor responsabili, astfel încât să știe ce fac și de ce.
- *Documentarea întâlnirilor și sarcinilor.* Este o practică bună să documentăm pașii și etapele individuale sub formă de note de întâlnire sau căsuțe tip tick-box în instrumentele de gestionare a proiectelor online.
- *Încrederea.* Munca în echipă este posibilă numai dacă lucrăm cu încredere. Un grad ridicat de suspiciune, precauția și lipsa de încredere față de colegi generează conflicte și tensiuni care subminează eficacitatea echipei.
- *Crearea unei atmosfere colegiale/bune.* O bună energie și relații bune între membrii echipei sunt esențiale pentru o muncă de echipă eficientă. Liderul trebuie să aibă grijă ca locul de muncă să aibă un climat potrivit. Cu toate acestea, fiecare își poate aduce contribuția și poate da tot ce este mai bun. Dacă colegii nu se plac între ei, poate avea un impact negativ asupra echipei. Chiar dacă echipa lucrează de la distanță, un salut digital de „bună dimineața”, o cafea de dimineață băută în timpul unei conferințe video sau cântând „La mulți ani” de ziua unui coleg sunt întotdeauna pași mici către un climat unic al echipei.
- *Împărtășirea cunoștințelor.* În munca în echipă bună, funcționează formula: $1 + 1 = 3$. Fiecare membru al echipei are abilitățile potrivite, care ar trebui să fie împărtășite cu ceilalți și astfel să se creeze sinergii. Împărtășirea cunoștințelor într-o echipă este valoarea adăugată a apartenenței la grup [adaptat apud 1]

Ca sugestii de formare a abilităților de lucru în echipă a managerilor în relație cu angajații propunem ca să:

- *Angajați oamenii potriviți.*
- *Stabiliți obiective realizabile pentru echipă.*
- *Mențineți o comunicare deschisă.*
- *Încurajați atmosfera pozitivă în echipa Dvs.*
- *Delegați responsabilitățile într-un mod echilibrat.*
- *Discutați despre sarcinile echipei și rezolvați problemele apărute.*
- *Stăpâniți gestiunea conflictelor etc.*

Deci, managementul echipei este o artă care necesită cunoștințe competente despre cum să gestionezi diferite talente în timp ce le reunești. Ca manager de echipă de succes, ar trebui să

înțelegem dinamica echipei de la început până la sfârșit. În acest sens, o echipă bine compusă ar fi ușor de gestionat delegând responsabilități membrilor echipei.

O echipă bine gestionată ar trebui să își îndeplinească obligațiile, responsabilitățile și obiectivele într-o perioadă de timp specificată. Succesul unei astfel de echipe depinde de cât de profesionist, de informat și de convingător este un manager de echipă.

BIBLIOGRAFIE

1. BLANCHARD, K., RANDOLPH, A., GRAZIER, P., *Cum sa formezi echipe de succes*, Trad. Pavelescu, M., Ed. Meteor Press, Bucuresti, 2008, p. 10.
2. COJOCARU V., SLUTU L., Management educațional. Suport de curs (ciclul II). Chișinău. Editura Cartea Moldovei, 2007, 160 p.
3. CHIRICĂ, S. Psihologia organizațională, Modele de diagnoză și intervenție, Casa de editură și Consultanță, "Studiul organizării", Cluj-Napoca, 1996.
4. CÂNDEA R., CÂNDEA D. Competențele emoționale și succesul în management. București, Editura Economică, 2005.
5. <https://www.managerexpress.ro/management/hr/echipa.html>