

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

Elena LOSÎI

FORMAREA ȘI CONSOLIDAREA ECHIPELOR DE MUNCĂ

SUPORT DE CURS



CHIȘINĂU, 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 NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Losîi, Elena.

Formarea și consolidarea echipelor de muncă : suport de curs / Elena Losîi ; Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău, Catedra de Psihologie. – Chișinău : [S. n.], 2023 (CEP UPSC). – 126 p.

Cerințe de sistem: PDF Reader.

Bibliogr.: p. 125-126 (27 tit.).

ISBN 978-9975-46-797-1 (PDF).

331.1:159.9(075.8)

L 79

© Losîi Elena

Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069

CUPRINS

PRELIMINARII	5
1. DEFINIȚII ȘI TIPOLOGII ALE GRUPURILOR ȘI 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 ȘI 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 ȘI 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. Relațiile interpersonale	79
9.2. Ce rol jucați în grup?	83
9.3. Chestionarul analiza stilului de comunicare	86
9.4. Chestionar Eficiența conducerii	92
9.5. Ce fel de conducător sunteți (sau ați putea fi)?	94
9.6. Chestionar de autodeterminare a stilurilor comportamentale în situații 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. Organizațiile reprezintă una din componentele structurale și funcționale esențiale ale sistemelor sociale, prin care se asigură racordarea intereselor sociale generale cu cele ale diferitelor tipuri de grupuri și persoane. *Organizația este un sistem care are nevoie de intervenții psihologice pentru a mări eficiența și calitatea resurselor umane și, respectiv, optimizarea procesului de muncă.* Eficiența a devenit parametrul cel mai important în analiza oricărei organizații. Așa cum era firesc, în ultimii ani a fost reconsiderată importanța resurselor umane în ecuația eficienței organizaționale. Se cer specialiști capabili să planifice și 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 performanță. Sarcinile echipei trebuie

formulate clar, în termeni care să permită cuantificarea performanței; 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 însăși dinamica echipei, fiecare preluând ceea ce i se pare potrivit momentului dat, liderului revenindu-i doar grija acoperirii tuturor secvențelor care să la conducă la atingerea obiectivului. Tot în sarcina lui cade și asigurarea feedback-ului în fiecare moment important al evoluției echipei.

Marcarea fiecărei reușite, a fiecărui eveniment contribuie la manifestarea sentimentului de apartenență, mândrie și la creșterea coeziunii. Înregistrarea unui eșec reprezintă un prilej de analiză și de corectare a proceselor de adoptare a deciziei; în acest caz nu se caută vinovații, ci cauzele eșecului. A întreba *cum s-a întâmplat?* este mai profitabil decât a întreba *cine a greșit?* Eșecul trebuie acceptat cu calm, de vreme ce echipa a găsit și în alte dăți căile de urmat. O evaluare realistă a stadiului evoluției și a procedurilor echipei poate indica ce trebuie schimbat sau cum trebuie abordate lucrurile. Sunt momente în care sloganurile nu au efect și nu ajută la vindecarea rănilor. Schimbarea strategiei, întărirea echipei cu forțe proaspete, o mai bună cunoaștere 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 lucru rău, când este personalizat, dar poate fi și 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 și dezvoltarea abilităților care sunt necesare oricărui specialist/practician chemat să investigheze și apoi să optimizeze fenomene și procese psihosociale ce au loc în echipele de muncă, să dezvolte și exerseze abilitățile diagnostice, investigativ-empirice în conformitate cu modelele metodologice valide. De asemenea, sunt propuse mostre de activități de intervenție 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. DEFINIȚII ȘI TIPOLOGII ALE GRUPURILOR ȘI 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 își pun amprenta pe dezvoltarea noastră personală și profesională. Și cum membrii

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

Dacă e să ne raportăm la piramida lui Maslow, nevoia de apartenență și nevoia de recunoaștere 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 interacționează, sunt conștiente psihologic de legătura lor reciprocă și se percep ei înșiși că sunt un grup. *Relațiile* dintre membrii oricărui grup sunt complexe, ele sunt de:

- *ordin fizic* (ca participanți la un proces material, de realizare a unor bunuri și servicii, pentru care cheltuiesc energie, posibil și fără implicarea unor resurse psihice),
- *ordin psihic* (ca investiție umană de sentimente, pasiuni, percepții legate de ceilalți etc.),
- *ordin social* (mai mult de trei persoane reunite în jurul unui scop social, cu impact asupra altor persoane și grupuri, care nu sunt de față)
- *ordin cultural* (împărtășesc un set de valori și principii comune într-un anumit areal, numit și *mediu socio-cultural și educațional*).

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 colecție de persoane care interacționează, sub conducerea unui lider, pentru atingerea unui obiectiv comun și care împărtășesc sentimentul unei identități comun

Echipă

În opinia lui Jean-François Leroy echipa este „o entitate cunoscută de o organizație, 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 Katzenbach și Smith, „echipa este constituită dintr-un număr restrâns de persoane având competențe complementare, angajate într-un proiect și obiective comune și care adoptă un demers comun, considerându-se solidar responsabile“.

O echipă este o colectivitate de indivizi organizați în vederea îndeplinirii unui scop comun, care sunt independenți și care se identifică de către ei înșiși și de către alți observatori (persoane) ca echipă.

- Echipele sunt în mod special propice pentru realizarea unor sarcini cu complexitate crescută și care au mai multe sub-sarcini.
- Echipele există în cadrul organizațiilor mari.
- Ele nu sunt izolate, ci și interacționează atât cu alte echipe din organizație cât și cu organizația în sine.
- Echipele reprezintă pentru organizație singura modalitate de a colecta contribuții (*inputuri*) de la membri ei și de a oferi membrilor organizației sensul implicării în vederea atingerii țintelor organizaționale

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

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
<ul style="list-style-type: none"> • Liderul formal este desemnat. • Adoptă obiectivul organizației ca pe obiectivul lui în sine. • Rezultatul provine din acumularea și coordonarea rezultatelor fiecărei activități individuale. • Membrii lui își asumă o responsabilitate strict individuală față de rezultatele particulare produse. • Reuniunile lui sunt de scurtă durată și conduse de liderul formal. • Acordă membrilor săi roluri corespunzătoare calificărilor profesionale. • Recompensează și recunoaște contribuțiile individuale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcția de leadership și responsabilitățile ce decurg din ea se împart și se repartizează între membri. • Își precizează obiective specifice care îi conferă identitate și devin sursă stimulatoare. • Rezultatul comun apare din amestecul activităților individuale și colective. • Membrii ei exercită o responsabilitate comună sau împărțită asupra rezultatului final. • Reuniunile sunt locul unde se discută, se decide, se lucrează în comun, se rezolvă activ problemele, fără presiunea timpului. • Încurajează membrii să-și asume roluri multiple și diversificate. • Recunoaște, recompensează și celebrează mai frecvent și cu mai multă bucurie, cu toți 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 problemă importantă într-o situație specială;
- *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 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 erratic* – 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 organizaționale 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 transfuncționale; acest lucru înseamnă că, membri provin din diferite arii/părți ale organizației și sunt însărcinați cu găsirea unei soluții 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 oricărui 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 tradiționale sunt grupurile organizaționale privite (considerate) de regulă ca departamente sau domenii funcționale. Liderii sau managerii acestor echipe sunt numiți de către organizație și au puteri legitime în cadrul echipei. Se așteaptă ca echipa să producă un produs, să furnizeze

un serviciu sau să îndeplinească o funcție cu care organizația 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 rețin 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 semiautonomie 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. Echipele de muncă semiautomate organizația le transmite/stabilește un țel, 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 diferențele de statut între membri în cadrul echipei sunt foarte reduse (în cazul în care aceste diferențe există!). Acestor echipe li se permite de obicei să-și aleagă noi membri, să decidă alocarea sarcinilor în cadrul echipei, și 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 împărțite dincolo de spațiu, timp și granițe organizaționale utilizând tehnologia pentru a comunica și colabora.

Membri unei echipe virtuale pot fi localizați oriunde în lume, se întâlnesc rar față în față, pot aparține 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. Cerințele asupra liderului	scăzute	moderate	ridicate
	2. Diferențele dintre lider și membrii grupului	scăzute	scăzute spre moderate	moderate spre ridicate
	3. Direcția dată de lider	scăzută	scăzută spre moderată	moderată spre înaltă
B. Membri	1. Tolerarea direcției date de lider	scăzută spre moderată	moderată spre înaltă	înaltă
	2. Dominarea interacțiunilor din grup de către unii membri	scăzută	moderată spre înaltă	înaltă
	3. Inhibarea implicării active la membrii obișnuiți ai grupului	scăzută	moderată	înaltă
C. Procese de grup	1. Formalizarea regulilor și 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. Tendința de formare a subgrupurilor în interiorul grupului mare	scăzută	moderată spre ridicată	ridicată

Dimensiunea echipei și compoziția afectează procesele și rezultatele. Dimensiunea optimă (și compoziția) echipei trebuie dezbătută / analizată și va varia în funcție 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 puțin de 5 membri ar genera perspective reduse și creativitate diminuată. Un număr mai mare de 12 membri duce la creșterea stării conflictuale și la un potențial crescut de formare a sub-grupurilor.

Max Ringelmann a demonstrat experimental că o dată cu creșterea 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 compoziție, toate echipele prezintă un element de omogenitate și eterogenitate. Cu cât grupul este mai omogen cu atât va fi mai coeziv. Cu cât grupul este mai eterogen, vor fi mai mari diferențele de perspectivă și va crește potențialul de creativitate, dar totodată crește și potențialul de apariție 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 agenți 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:

- direcții și responsabilități clare;
- membri bine informați, inteligenți;
- proceduri rezonabile de operare;
- relații interpersonale bune;
- succes și eșec împărțit cu ceilalți;
- relații externe bune.

Direcții clare înseamnă că echipei i s-a dat un scop clar și distinct.

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

Responsabilități clare înseamnă că fiecare membru al echipei înțelege ce se așteaptă de la el/ea în cadrul echipei.

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

Membri bine informați, inteligenți

O echipă eficientă va fi compusă din indivizi care dețin abilitățile și cunoștințele necesare realizării sarcinilor alocate echipei.

Cooperarea este esențială în faza de început în inventarierea abilităților și cunoștințelor pe care fiecare membru le aduce echipei, și în determinarea manierei în care acele abilități 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 și evaluarea progresului. Fixarea și respectarea mai ales a procedurilor ajută membri echipei să devină încrezători unii în alții și asigură confortabilitatea acestora.

Relațiile interpersonale

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

influențează relațiile dintre membri echipei și dintre membri echipei și cei din afara ei (inclusiv organizația).

Caracteristicile echipei eficiente sunt (Chiric, 1996):

- dezvoltă strategii de repartizare a rolurilor și a responsabilităților 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 în timpul necesar pentru realizarea lor;
- discută și rezolvă problemele în echipă;
- membri echipei își definesc rolurile în cadrul acesteia;
- dezvoltă motivații pentru implicarea în procesul muncii;
- realizează produse competitive

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

- Scop comun, strategii clare și roluri bine stabilite, care să ducă la rezultatele așteptate în intervalul de timp determinat.
- Resurse specifice - umane, materiale, de informație, de timp, de autoritate și putere.
- Metodologie structurată de identificare și rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor și de îmbunătățire a propriei activități.
- Sentimentul forței, încredere în propriile capacități.
- Relații deschise, ascultare activă, empatie, comunicare multilaterală, înțelegere reciprocă și rezolvarea rapidă a conflictelor.
- Flexibilitate, adaptabilitate și creativitate.
- Performanțe superioare.

- Recunoașterea și aprecierea realizărilor individuale și de grup.
- Moral excelent, satisfacție și "sentimentul proprietății" (cuvinte cum ar fi "noi" și "al nostru,, sunt des folosite).

Eficiența echipei are trei componente principale:

1. *Eficiența legată de sarcină* reprezintă măsura în care echipa reușește să atingă obiectivele referitoare la sarcina pe care o are de îndeplinit.
2. *Satisfacția membrilor* indică sănătatea mentală (de exemplu, gradul de stres), progresul și perfecționarea 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 organizație 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 delegă 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 ași 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 consideră 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 viață 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. Prezențați 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. Analizați modul în care se comportă găștele sălbatice. Putem învăța despre munca în grup și despre modul în care se construiește și funcționează o echipă de la ...**găștele sălbatice** ! Iată cum zboară ele în și dinspre "țările calde": Fiecare găscă, atunci când zboară, formează un curent de aer care ridică pasărea din urma ei. De aceea, găștele zboară într-o formație în formă de "V". Formația respectivă crează 71% mai multă portanță decât dacă păsările ar fi zburat singure. Când una dintre găște părăsește formația, simte, singură fiind, o rezistență mai mare a aerului care o determina să revină în formație pentru a beneficia de portanța suplimentară oferită de pasărea din capul formației. Când găscă din fruntea formației obosește, trece în formație, altă găscă preluând conducerea. Găștele din formație o susțin pe cea din frunte prin "ga-ga"-uri frenetice. Când una dintre găște se

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

Ce putem învăța de la găște 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 organizației 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 a 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 acțiune. 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 justetea distributivă, adică modul în care recompensele și pedepsele sunt repartizate într-o echipă și la justetea

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 și interpersonale.

Flexibilitatea organizațională: echipele se concentrează 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 și performanțele acestora: *mărimea, normele, rolurile, statutul și coeziunea membrilor grupului* (G. Johns, 1996).

2.3.1. Modelul lui Tuckman (1965)

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

1. **Formarea** (forming)
2. **Etapa de agitație** (storming)
3. **Normarea** (norming)
4. **Etapa de funcționare** (performing)
5. **Finalizarea activității** (adjourning)

Cele 5 etape ale dezvoltării echipei

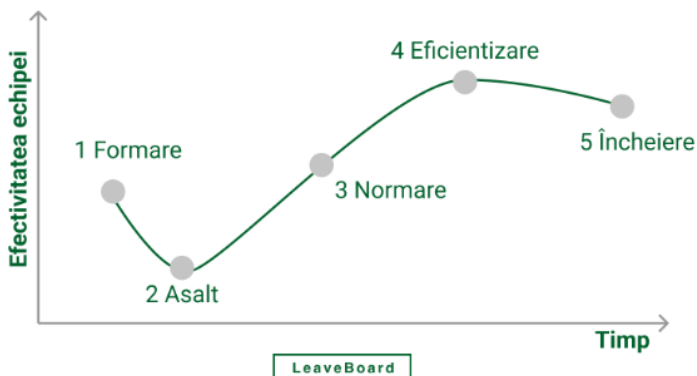


Figura 1. Etapele dezvoltării echipei de muncă (Tuckman)

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 - și la resursele care le stau la îndemână.

Indivizii din cadrul echipei caută informații despre alți membri, mai ales legate de *background-ul* acestora și experiența în tipul de sarcină pe care echipa trebuie să o execute. Este probabil ca ei să fie curioși asupra așteptărilor externe ale echipei și să ceară informații despre regulile care vor influența metodele de lucru.

În acest stadiu incipient, participanții pot fi relativ precauți cu privire la informația pe care o divulgă. Aprecierile inițiale despre ceilalți se vor baza, prin urmare, pe cunoștințe limitate. Cea mai importantă sarcină este stabilirea clară și de comun acord a obiectivelor.

2. Etapa de agitație

În timpul acestui stadiu apar conflictele între indivizi și sub-grupuri. Sunt vizate alegerile, autoritatea și/sau competența coordonatorului, iar membrii nu acceptă eventuale încercări de dominare din partea conducerii. Membrii pun sub semnul întrebării relevanța și practicabilitatea sarcinii impuse. De asemenea, tensiunile latente ies la suprafață, indivizii se manifestă intens, susținând opinii contrare. Acest stadiu se caracterizează și prin onestitate și deschidere în rezolvarea divergențelor.

Liderul trebuie să încurajeze aplanarea neînțelegerilor pentru a obține concentrarea tuturor participanților asupra obiectivelor comune. De asemenea, trebuie să creeze încredere, să stabilească rolurile în echipă și strategiile de rezolvare a conflictelor.

3. Normarea

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

- Se întocmesc planuri și se stabilesc standarde.
- Apar norme sau reguli acceptate și moduri de lucru referitoare la comportamentul individual și colectiv.
- Membrii își împărtășesc mai ușor părerile și sentimentele, dezvoltându-se o rețea de sprijin reciproc.

Coordonatorul trebuie să permită echipei asumarea unei responsabilități mai mari cu privire la planificare și procese, îngăduindu-le chiar unele greșeli și încurajând reflectarea ulterioară asupra acestora. Este important să se impună norme în conformitate cu nevoie organizației pentru că echipele ar putea stabili și reguli împotriva unei funcționări eficiente (de exemplu, tolerarea lipsei de punctualitate la lucru sau a prezenței la ședințe).

4. Etapa de funcționare

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

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

5. Finalizarea activității

La acest stadiu nu ajung, de regulă, toate echipele, dar, în timp, membri importanți vor părăsi grupul, iar proiecte majore vor fi finalizate sau întrerupte. Este important ca efectele acestor schimbări asupra existenței echipei să fie recunoscute: unele pot regresa la stadii anterioare în funcție de nivelul de maturitate, stabilitate și 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, obținerea unor consecințe satisfăcătoare (eventual creative) de pe urma rezolvării conflictelor, impunerea unor roluri clare și a unor norme pozitive, asigurarea unei bune funcționări a echipei și a unei despărțiri constructive și moderne după îndeplinirea sarcinii.

2.3.2. Modelul echilibrului întrerupt (Gersick, 1988)

Modelul Echilibrului întrerupt prezentat de Gersick scoate în evidență modul în care funcționarea grupurilor este influențată

de prima întâlnire a membrilor și de tranziția crucială din punctul de mijloc

1. Prima fază – de la prima întâlnire până la punctul de mijloc al existenței grupului – se stabilește **direcția** – ce anume se va întâmpla în continuare.

2. Urmează o perioadă de inerție până la apariția **momentului de tranziție** – o schimbare ce marchează progresul grupului.

3. Ultima fază – **fază de echilibru** – se implementează deciziile și planurile adoptate în momentul tranziției; se încheie cu o întâlnire finală – activitate intensă orientată spre terminarea sarcinii și 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, conștientizând însă membrii grupului cu privire la termenele finale ale proiectului, în caz contrar crescând probabilitatea ca aceștia să lungească activitatea la infinit, fără a reuși să obțină eficiența 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].

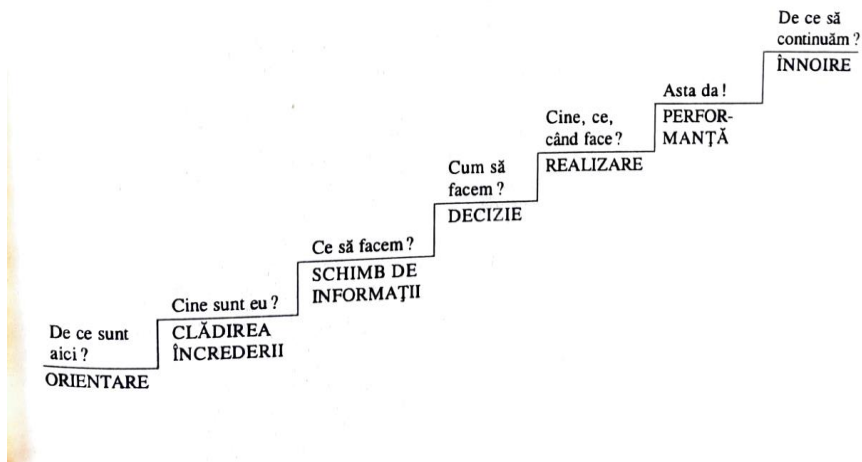


Figura 2. Modelul celor 7 trepte (Klein, 2001)

Construcția echipelor este un proces îndelungat, laborios și, adesea, dificil. Nu este suficient să punem câțiva oameni laolaltă pentru a rezolva o problemă, chiar dacă am făcut o alegere optimă privind distribuția rolurilor. Fiecare echipă va trece prin anumite faze. Nu putem cere echipei respectiv, de la început, performanțe deosebite, acestea apărând după un timp (care poate fi mai lung sau mai scurt). Echipetele încep să funcționeze eficient numai după ce au lucrat împreună cel puțin o săptămână (având o distribuție optimă a rolurilor). Dar și când se ajunge în faza de "performare", rezultatele pot fi spectaculoase. O altă condiție pentru ca o echipă să funcționeze este întrunirea ei regulată: dacă trece prea mult timp între activități, echipa poate regresa în faze anterioare de dezvoltare - sunt recreate norme și 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 și ignorăm persoanele implicate. Persoanele care conduc echipele fac aceasta frecvent pentru că este mai ușor să organizezi o sarcină decât să conduci persoane. Dr Meredith Belbin este un gânditor de frunte în acest domeniu. Timp de câțiva ani a lucrat cu o echipă la centrul Henley Management din MB, studiind modalitățile în care se comportă managerii de pretutindeni. Managerilor din studiile sale li s-au administrat teste psihometrice, iar apoi au fost incluși în echipe variate ca structură și implicați în exerciții de management. În timpul acestor exerciții au fost evaluate comportamentul, personalitatea și stilurile de gândire ale acestora, iar în final Belbin a identificat ceea ce a definit drept roluri în echipă.

Inițial, a identificat opt roluri în echipă, dar mai apoi a adăugat un al nouălea – specialistul – care își aduce contribuția individuală prin cunoștințe specifice. Unele informații referitoare la diversele roluri cât și la contribuția 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 preferințele indivizilor când acționează, gândesc sau se concentrează asupra celorlalți.

Roluri orientate spre acțiune	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 față de ceilalți, ce poate ajuta sau împiedica eficiența echipei. Belbin definea rolurile într-o echipă ca fiind „tendința de a ne comporta, de a contribui și relaționa cu ceilalți într-un mod aparte” raportându-ne la comportamentul și 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 privește componența echipei;
- individul să se cunoască mai bine astfel încât să poată să-și organizeze punctele tari și slabe și să lucreze mai eficient în echipă, și echipa să-și adapteze felul în care răspunde cerințelor sarcinii propuse

Pentru a avea o echipă capabilă de a-și îndeplini eficient scopul, trebuie să ne asigurăm că cele nouă roluri sunt acoperite și interacționează între ele. Acestea nu sunt neapărat identice cu rolurile efective ale membrilor și, mai mult decât atât, o persoană își 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 și că ne creăm oportunități pentru a gestiona cât mai bine punctele slabe, fiind conștenți de capcanele pe care le întâlnim și cum le evităm.

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

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

2. Modelatorul este dedicat realizării scopurilor și 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 și extrovertite care îi stimulează pe ceilalți, adaptează regulile și normele echipei pentru a deveni mai eficienți și găsește cele mai bune modalități de rezolvare a problemelor.

Se asigură că toate ideile și posibilitățile de atingere a obiectivelor sunt analizate și încurajează perfecționarea continuă. Privesc obstacolele ca pe o provocare și au curajul să meargă înainte când toți ceilalți tind să renunțe. Riscă să devină deranjați și 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 și 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 și în același timp cu o atitudine dominatoare. Nu se axează pe detalii, se preocupă doar de aspectele importante și 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 și 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 și 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 sfiește să întrerupă

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

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

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

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

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

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

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

Este apt să evalueze propunerile concurente, este serios, cu el nu se poate apela la tertipurile 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. Totuși, evaluatorii pot deveni critici, lipsiți de entuziasm și incapabili să îi inspire pe ceilalți. Sunt ochiul critic al unei echipe și avem nevoie de ei pentru aprecierile imparțiale pe care le fac și 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 și diplomați, receptivi, cu simțul umorului, capabili să lucreze cu persoane dificile datorită sociabilității și empatiei de care dau dovadă. Intervin eficient în aplanarea divergențelor pentru a-i ajuta pe membrii mai dificili să-și canalizeze eforturile și energia spre sarcinile și rezultatele comune.

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

8. Finalizatorii sunt perfecționiști, atenți la detalii și 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 și preferă să își seteze standarde înalte de lucru decât să se ocupe de încurajarea și motivarea celorlalți membri. Pot deveni frustrați pentru colegi datorită grijii excesive pe care o acordă

detaliilor și 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 și corecta la cele mai înalte standarde de calitate, erorile apărute.

9.Specialiștii sunt pasionați să se dezvolte și 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 și lipsiți de interes față de sarcinile și 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 și 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 și greu adaptabilă la schimbările interne și de mediu. O echipă cu prea mulți generatori de idei poate contribui la instaurarea conflictelor datorită faptului că fiecare dintre ei vrea să își impună ideea, existând riscul ca o idee bună să se piardă în fața unei idei mai puțin eficiente. O echipă fără moderator riscă să își piardă direcția, concentrarea pe rezultat și să nu își onoreze termenele limită. Într-o echipă cu prea mulți moderatori, moralul și motivația membrilor sunt scăzute datorită divergențelor.

Fiecare rol are și 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 și câteodată uituc, analistul resurselor își pierde prea repede entuziasmul și interesul pentru o anumită idee, se confruntă la nivel de performanță cu lipsa structurii și mult timp excesiv investit în zona de relaționare în detrimentul finalizării, evaluatorul poate fi lent și foarte critic, coordonatorul are tendința

să delege toate sarcinile lăsându-și doar responsabilitatea delegării, implementatorul poate fi reticent la schimbarea planurilor chiar și 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, specialiștii se focalizează doar pe aria lor de interes.

Sarcina liderului în gestionarea diversității constă în valorificarea abilităților și contribuțiilor membrilor pentru a găsi echilibrul echipei. Trebuie să identifice barierele impuse de repartizarea neobiectivă a rolurilor sau neasumarea anumitor roluri în cadrul echipei și 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 și 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, cunoașterea valorilor și a culturii organizaționale, de stabilirea și asimilarea regulilor de desfășurare a activităților cât și de cunoașterea direcției și 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 și

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 și în momentele de cumpănă.



Sarcini și activități de învățare:

1. Care este distribuția rolurilor în cadrul echipelor pe care e cunoașteți?
2. Există roluri deficitare? Care roluri deficitare sau în exces împiedică atingerea unor performanțe deosebite în cadrul unor echipe?
3. Cum au fost formate aceste echipe? La întâmplare? Pe baza preferințelor personale? Pe baza preferințelor „șefilor”?
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, ușor de controlat, care trebuie scoasă din această stare pentru a nu naște tensiuni și frustrări în rândul membrilor activi. În cadrul ședințelor, liderul poate impune participarea tuturor membrilor la discuții, poate organiza ședințe motivante prin care să scoată în evidență importanța contribuțiilor individuale la performanța echipei, în care fiecare membru își punctează punctele forte și aportul pe care acestea îl aduc echipei, cât și punctele slabe și cum consideră că ar putea trece peste aceste bariere cu ajutorul colegilor. Ezitanții vor fi obligați să se exprime, însă nu trebuie să le cerem contribuția la începutul discuției, ci doar după ce deschiderea și încrederea celorlalți îi vor scoate din starea încordată.

2. Monopolizatorul este acea persoană care vorbește foarte mult, care agreează monologul în detrimentul dialogului. Este nerăbdătoare și nu așteaptă ca ceilalți să își termine ideea ca să poată răspunde. Există două tipuri de monopolizatori, cei care știu că acaparează orice discuție, dar nu îi deranjează, pentru că le place să se afirme și să se facă auziți și cei care nu conștientizează cât de mult vorbesc și că nu acordă posibilitatea celorlalți să intervină.

Aceștia din urmă se simt abandonați în cadrul echipei, crezând că ceilalți nu acordă importanță ideilor lor. Într-un mod politicos, dar ferm, liderul trebuie să îl ajute pe monopolizator să conștientizeze repercusiunile comportamentului adoptat și să limiteze aceste intervenții. Discuții de îndreptare a comportamentului defectuos trebuie avute în particular. În cadrul ședințelor, dacă monopolizatorul nu sesizează impactul comportamentului său, liderul poate interveni prin reamintirea scopului ședinței și reamintirea subiectului în discuție.

3. Argumentatorul este persoana căreia îi place să fie în dezacord cu ceilalți membri ai echipei. O modalitate de a reduce numărul și intensitatea intervențiilor 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 și soluții pentru problemele pe care le reclamă.

6. Măscăriciul se folosește de orice prilej pentru a face haz de echipă și situațiile în care se implică aceasta, având un efect inhibitor asupra membrilor. Pentru a-l determina să renunțe la acest tip de comportament, soluția este dezaprobarea vizibilă a momentelor bufonice și 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].

Cunoașterea acestei tipologii de către membrii grupului dar, mai ales, de către liderii de grup poate eficientiza activitatea grupurilor și 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 performanțe 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 eficiente și ineficiente.
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. Discuțiile importante	participare mare	monopolizate de una sau două persoane
3. Sarcina/obiectivul	clar înțelese și membrii sunt dedicați	nu sunt clare
4. Ascultarea	prezentă	lipsește
5. Conflictul	nu sunt evitate ci se discută și rezolvă constructiv	sunt evitate sau lăsate să se dezvolte
6. Deciziile	se iau prin consens	majoritate simplă
7. Exprimarea ideilor	liber și deschis	ținute ascunse și critica este rușinoasă
8. Conducerea	se împarte după caz	în mâna șefului
9. Autoevaluarea	își examinează progresul și comportamentul	evită discuțiile despre propriul comportament

Evaluarea eficacității unei echipe este legată de completitudinea realizării sarcinii și de satisfacția participanților ocazionată de

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

Tabel 5. Grupuri eficace și ineficace

Grupuri eficace	Grupuri ineficace
Atmosferă informală, relaxată	Atmosferă tensionată sau delăsătoare
Comunicare bogată, cu implicare cvasiunanimă	Discuțiile sunt dominate de una sau două persoane
Sarcina este cunoscută și agreată de fiecare dintre membri	Nu pare să existe un obiectiv comun, scopurile sunt obscure sau necunoscute
Membrii grupului se ascultă cu atenție unii pe alții și își acordă încredere reciprocă	Participanții au tendința de a nu se asculta și sunt suspicioși
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 și deschis, se acceptă și se încurajează confruntarea constructivă	Conducătorul formal își execută 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 perfecționează 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	<ol style="list-style-type: none"> CAA de a recunoaște și încuraja conflicte (concurență) dezirabile și de a descuraja conflicte (concurență) indzirabile. CAA de a recunoaște tipul și sursa conflictelor cu care se confruntă echipa și de a aplica cea mai potrivită strategie de soluționare. 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	<ol style="list-style-type: none"> CAA de a identifica situații care necesită implicarea tuturor membrilor în rezolvarea problemelor și de a identifica tipul și nivelul optim de participare. CAA de a recunoaște obstacolele care apar în rezolvarea problemelor prin colaborare și de a aplica acțiuni corective adecvate.
	CAA de comunicare	<ol style="list-style-type: none"> CAA de a înțelege rețelele de comunicare și de a utiliza rețele descentralizate de comunicare în situațiile în care acest lucru este posibil. 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. CAA de a asculta fără a judeca și de a folosi adecvat tehnici de ascultare activă. CAA de a maximiza consonanța (armonia) între mesajele verbale și nonverbale, respectiv de a recunoaște și interpreta mesajele nonverbale ale celorlalți. 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	<ol style="list-style-type: none"> CAA de a ajuta la stabilirea unor obiective specifice și provocatoare care să fie acceptate de echipă. 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)	<ol style="list-style-type: none"> CAA de a coordona și sincroniza activități, informații și sarcini interdependente între membrii echipei. 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 *ședință* se referă la un instrument important și complex de lucru în colectiv pentru oricare dintre echipele performante. Fazele și normele recomandate pentru ședințe trebuie respectate în toată integralitatea lor pentru a beneficia de rolul lor social și pragmatic.

James H. Harrington și James S. Harrington au propus rețeta unei ședințe de succes; astfel:

înainte de ședință – planificarea ședinței, stabilirea ordinii de zi și pregătirea ședinței;

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

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

la sfârșitul ședinței – obținerea acordului asupra rezultatelor obținute, stabilirea priorităților care s-au conturat, evaluarea activității, stabilirea calendarului pentru întâlnirile următoare, încheierea la timp a ședinței;

după ședință – distribuirea procesului verbal al ședinței și punerea în aplicare a măsurilor adoptate.

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

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

muncii și prefigurează recompensele. Dacă proiectul echipei are caracter de noutate, cei proaspăt veniți trebuie consultați, în special cei care sunt direct afectați. În cazul în care oamenii nu sunt informați corespunzător, există o mare șansă ca aceștia să respingă un proiect, chiar dacă acesta este în concordanță cu interesele lor. Se evită, astfel, ceea ce George Hendrikse numește „miopie organizațională“.



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?

<i>Contribuții pozitive la activitățile de grup</i>	<i>Contribuții negative la activitățile de grup</i>
Să fii punctual	Să întârzi
Să respecti 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 respecti 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) intenționat de transfer de informație și înțelesuri între indivizi, grupuri, niveluri sau subcomponente organizaționale și organizații în întregul lor.

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

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

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

- receptarea comunicării;
- înțelegerea mesajului;
- acordul referitor la conținutul comunicării;
- acceptarea intențiilor emițătorului;
- schimbarea (în cunoaștere, atitudini, comportament)

produsă la receptor.

În tot procesul constituirii și pe tot timpul „vieții” 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 construcția echipelor, să fie avute în vedere aspectele care țin de **credibilitatea** membrilor și mai ales a conducătorilor formali și, nu în ultimul rând, trebuie ca echipelor să li se ceară **rezultate clare** ale activității comune.

Canalele comunicării pot fi:

- **formale**, definite prin structura organizațională și destinate explicit circulației informaționale necesare realizării sarcinilor specifice și atingerii scopurilor organizaționale;
- **informale**, necuprinse în structura organizațională, destinate comunicării între indivizi și/sau grupuri, în interesul sarcinilor de serviciu și în afara lor.

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

În ceea ce privește **relația dintre emițător și receptor**, comunicarea poate fi:

- **unidirecțională** (cu "sens unic"), atunci când emițătorul și receptorul au poziții fixe;

- **bi/multi-direcțională** (cu "dublu/multiplu sens"), atunci când emițătorul (emițătorii) și receptorul (receptorii) își schimbă, succesiv, rolurile.

Comunicarea în grup nu poate fi, în nici o situație, unidirecțională: relația de grup se bazează pe valorizarea reciprocă de tip partenerial și se centrează pe maximizarea efectelor de dezvoltare și optimizare la nivelul membrilor echipei. În acest sens, tranzacția, ca mod stabil de reglare satisfăcător atât pentru "sine" cât și pentru "celălalt", care angajează valorile, credințele și expectațiile ambelor părți, induce efectul co-evolutiv al comunicării educaționale, ce devine, realmente, multidirecțională.

Luarea deciziilor în echipă

Avantajele 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 activităților independente;
- munca este percepută ca fiind dezorganizată și scăpată de sub control;
- pot să apară confuzii privind rolurile și, în cele din urmă, frustrări și demotivare;

- echipele nu sunt agreate de managerii conservatori, care consideră că este necesar un control sistematic exercitat din exteriorul grupului;

- necesită transformarea mentalităților 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 și comunicare, respectarea nevoilor, sentimentelor și drepturilor celorlalți și împărtășirea experienței.

Comportamentul inacceptabil include acordarea priorității nevoilor personale în detrimentul celor colective; atitudine ultimativă și intimidarea celorlalți; reacție negativă la tendința de schimbare; judecarea altora fără discernământ.

Comportamente distructive ale membrilor echipei sunt: atacarea personalității;

- a fi de acord cu toți, în toate ocaziile;
- a fi inconsecvent; schimbarea frecventă a subiectului discuției, distragerea atenției celorlalți; sporovăiala, plângerile;
- critica generalizată; manifestarea furiei; atitudinea dominatoare;
- întreruperea discuției începute pentru a vorbi la telefon; luarea deciziilor fără consultarea echipei;
- absența repetată de la ședințe;
- nefinalizarea sarcinilor; lipsa de responsabilitate; sustragere de la adoptarea deciziilor; utilizarea stereotipiilor și 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 și James S. Harrington există *consensul tare* – dat de adeziunea tuturor participanților la o anumită variantă și *consensul moale* – al

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

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



Întrebări și sarcini pentru autoevaluare:

1. Notați pe o foaie de hârtie, trei situații de comunicare formală și trei de comunicare informală în care v-ați aflat de-a lungul vieții - în special în activitatea dumneavoastră profesională.

Să vă gândiți apoi:

- Cât de eficientă a fost comunicarea în aceste situații ?
- Cum v-ați simțit în aceste situații ?

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

Cele 10 sfaturi pentru o ascultare eficientă:

- *Incetează să vorbești* - nu poți asculta în timp ce vorbești.

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

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

- *Renunță la gesturi care distrag atenția* - nu mângâli, 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 înfură* - 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 să-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.

Organizațiile sunt celula de bază a societății noastre, toți oamenii fac parte din anumite organizații: de producere, financiare, comerciale, de stat, științifice, sociale, a sistemului de învățământ, mijloacelor de informare etc. Echipele sunt formate pentru a realiza un scop. Anume scopul este factorul integrator de bază care-i unește pe oameni. Nu este obligator ca scopul organizației și scopul indivizilor ce fac parte din ea să coincidă.

Colectivul de muncă reprezintă o comunitate formală de oameni, uniți printr-o activitate comună pentru realizarea unor anumite scopuri (producere, reparație, cercetări științifice etc). Parametrii formali ai colectivului (structura, componența calitativă și cantitativă, relațiile de subordonare, relațiile verticale și orizontale, reguli și norme de conduită etc) sunt determinați de specificul și parametrii organizației.

Tipuri de conflicte și cauzele apariției lor:

- *Cauzele obiective* – carențe organizaționale (organizare proastă, baza material-tehnică slabă, finanțare insuficientă etc).
- *Cauzele subiective* țin de particularitățile și starea membrilor echipei.

Deosebim următoarele tipuri de conflicte:

✓ *Organizațional-tehnologice* – țin de regimul de lucru, tehnologia producerii, structura conducerii, cantitatea și calitatea forței de muncă, starea mașinilor și utilajelor, prezența materiei prime și resurselor necesare, cererea și oferta la marfa dată etc.

✓ *Conflicte în sistemul social-economic* – cauze: reținerea salariilor; sporirea normei sau reducerea tarifelor de plată, încălcări din partea conducerii care duc la înrăutățirea condițiilor social-economice, dezechilibru în repartizarea resurselor și finanțelor între secții.

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

conducere, conflicte între administrație și conducătorii secțiilor, administrație – sindicate, administrație – angajați. Cauzele pot fi diverse: pe lângă cele numite anterior se mai adaugă nerespectarea promisiunilor de către conducere, lipsa transparenței în organizație, renovarea organizației fără a ține cont de interesele angajaților, eliberarea angajaților fără motiv, încălcarea legilor prevăzute în codul muncii.

✓ *Conflicte legate de relaționarea socio-psihologică* – în orice organizație sunt și relații 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: dificultățile întâlnite, necesitatea în susținere, ajutor reciproc, tensiuni în cadrul organizației, sentimentul amenințării, simpatii, coincidența viziunilor, valorilor etc. În grupul formal individul are funcții, obligații, în grupul neformal – el este personalitate. Printre aceste conflicte mai frecvent întâlnite sunt: conflictele de rol, de valori, interese, scopuri, de dominare, conflicte generate de nerespectarea normelor, conflicte între grupuri, între organizația formală și neformală etc.

✓ *Conflicte legate de sistemul socio-cultural al organizației* – fiecare organizație își are propria subcultură: tradiții, deprinderi, stereotipuri, etichet, ideologie etc. Deoarece membrii organizației diferă în dependență de pregătirea profesională (experiență, studii, calificare) și criteriile sociale (etnie, confesie, clasă socială, sex, vîrstă), desori apar conflicte din această cauză.

Consecințele conflictelor de muncă

Negative:

- creșterea tensiunii între oponenți, a ostilității;
- limitarea interacțiunilor și comunicării între părțile aflate în conflict;

- reducerea contactelor necesare, formalizarea relațiilor, creșterea egoismului;
- scăderea motivației, productivității și fluenței cadrelor;
- sustragerea de la muncă, pierderea timpului și resurselor pentru lichidarea conflictului și consecințelor lui;
- irosirea eforturilor, stres;
- criza generală a organizației, falimentarea ei.

Pozitive:

- adaptarea și socializarea membrilor organizației;
- anihilarea tensiunii interne și stabilizarea situației;
- consolidarea unei noi repartizări a forțelor organizației;
- scoaterea în evidență a neajunsurilor și defectelor;
- soluționarea radicală a problemelor organizatorice și tehnice apărute, căutarea de soluții neordinare;
- activizarea proceselor informaționale;
- creșterea coeziunii de grup, a conștiinței de sine, a demnității personale și participării la soluționarea problemelor.

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

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

✓ **Identificarea și clarificarea sursei conflictului**

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

✓ **Stabilirea unor obiective comune**

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

✓ **Identificarea opțiunilor**

Pentru a sprijini procesul de stabilire a obiectivelor comune, membrii echipei implicați în conflict ar trebui să discute ideile lor cu ceilalți membri ai echipei și să le ceară sugestii și să exploreze toate opțiunile.

✓ **Îndepărtarea obstacolelor**

Membrii echipei ar trebui să identifice obstacolele și să stabilească consecințele posibile în urma îndepărtării lor.

Ei ar trebui să identifice ce anume poate și ce anume nu poate să fie schimbat. Pornind de la obstacolele minore, acestea ar trebui să fie discutate și 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 dorințele tuturor acelor implicați în conflict.

✓ **Ajungerea la un acord**

Membrii echipei ar trebui să identifice o soluție acceptabilă pentru toți membrii echipei și nu numai pentru aceia care au fost implicați în conflict.

✓ **Recunoașterea acordului**

Toți membrii echipei trebuie să recunoască că au ajuns la o soluție în urma căreia nimeni nu pierde ci toți câștigă. Ei trebuie să se asigure că toți înțeleg implicațiile acordului pentru ei și modalitățile lor de lucru. Trebuie apreciați toți membrii echipei care au contribuit la găsirea soluției în vederea unei atmosfere pozitive.



Întrebări și sarcini pentru autoevaluare:

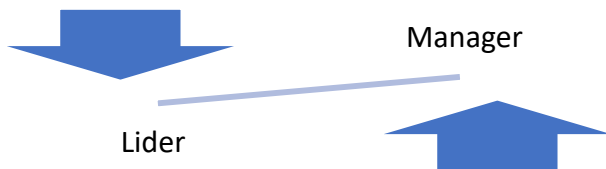
1. Explicați cauzele apariției conflictelor în echipele de muncă.
2. Analizați tipurile de conflicte care pot apărea în echipele de muncă.
3. Identificați și analizați consecințele pozitive și negative ale conflictelor.
4. Caracterizați etapele soluționării conflictelor în echipele de muncă.

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, delegă sarcini, stabilește relații de conducere și rolul fiecăruia în ierarhia organizațională.

Coordonează: definește resursele necesare: oameni, structuri, timp 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 ajutor: este orientat spre rezolvarea problemelor și oferă suport echipei când este nevoie. Încurajează soluțiile, analizează plusurile și 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.
- Definiște 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 (Storming)

- 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 maximum 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 și al autorității în echipă. Cred că este etapa în care liderul trebuie să le reamintească constant rolul lor și că fiecare are roluri diferite în echipă. Este cel care trebuie să îi îndrume și să le schimbe mentalitatea de conflict în mentalitatea de rezolvare a problemelor. Normarea și performarea vor veni de la sine.

Fiecare își cunoaște responsabilitățile, există coeziune și unitate, iar rezultatele vor veni implicit. Rolul liderului va fi unul de monitorizare și 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, re tehnologizare, 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 practică 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** (lărgeste 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 largesc 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].

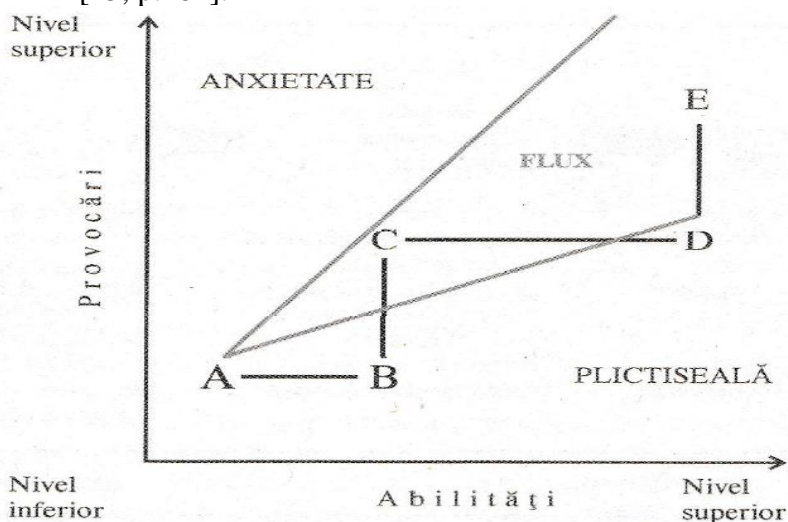


Fig. 2. Dinamica fluxului pe baza complexității (Csikszentmihalyi)

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 se 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 corespunzătoare 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.

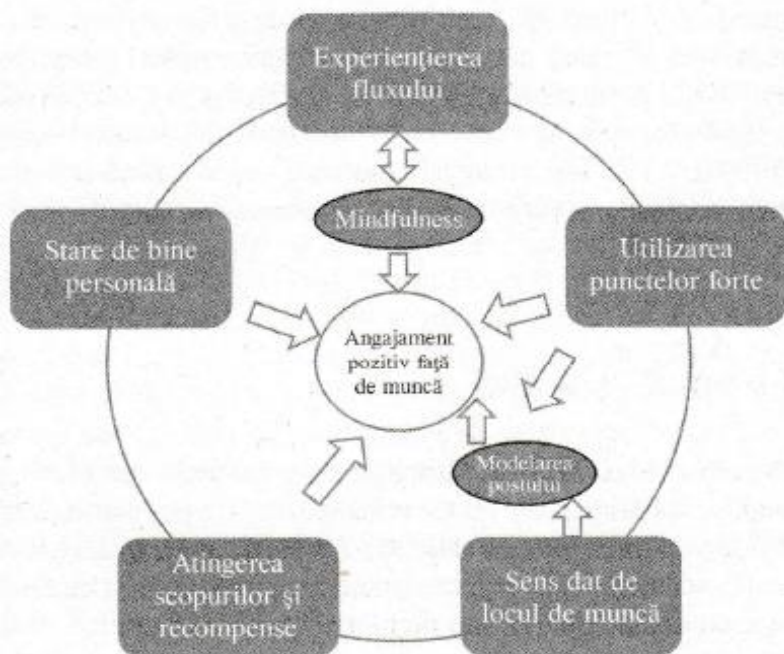


Fig. 3. Starea de bine și angajamentul față de muncă (Lewis)

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.

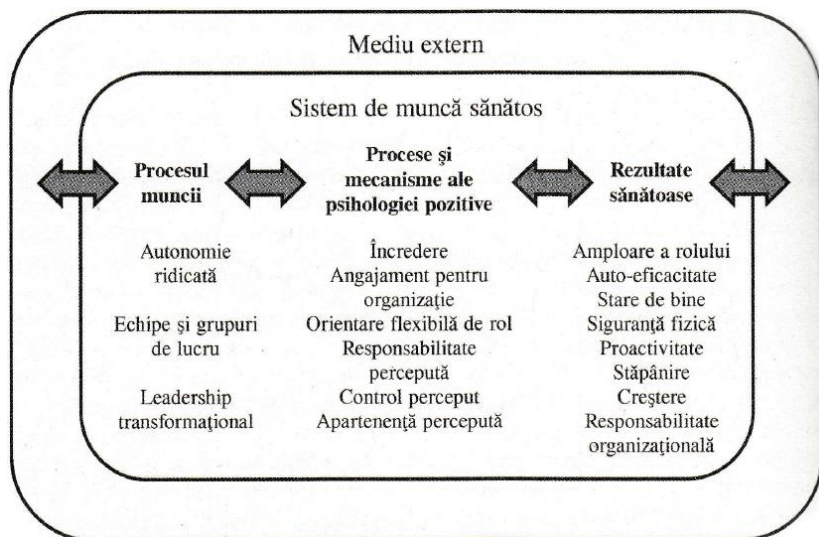


Fig. 4. Modelul mediului de muncă sănătos (Turner, Barling, Zacharatos)

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 păleşte și se stinge în cele din urmă dacă oxigenul umanismului manifestat cotidian se rarefiază.

9.2.Ce rol jucați în grup?

Testul oferă posibilitatea de a identifica rolurile și comportamentele pe care le aveți 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 credeți că este rolul dumneavoastră în grup?

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

2.Atitudinea proprie față de activitatea în grup este:

- a. entuziastă;
- b. responsabilă;
- c. ușor superficială;
- d. indiferentă;

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

3. Atmosfera pe care o crești în grup este:

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

4. Ce fel de șefați fi în grupul din care faceți parte?

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

5. Cum acționați în grup?

- a. cu experiență și maturitatea specificei vârstei;
- b. cu experiență și o maturitate superioare vârstei mele;
- c. cu o experiență și o maturitate inferioare vârstei pe care o am;

6. Cum vă manifestați față de superiori sau față de cei mai în vârstă?

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

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

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

8. Cum credeți că afectează munca și activitatea de grup viața dumneavoastră personală?

- a. sunt două lumi separate;
- b. se completează foarte bine;
- c. munca și activitatea în grup îmi perturbă destul de mult viața personală;

9. Cum credeți că influențează viața dumneavoastră personală, munca și activitatea în grup?

- a. sunt două chestiuni separate;
- b. viața mea personală influențează negativ munca și activitatea în grup;
- c. activitatea personală constituie pentru mine o bună premisă pentru munca în grup;

10. Cum valorificați șansele, ocaziile care vi se ivesc?

- a. cu maximum de eficiență;
- b. destul de bine;
- c. mă sperie schimbarea, așa că nu fac mai nimic;
- d. nu am prea avut șanse deosebite până acum;

11. Cum vedeți confruntarea, competiția?

- a. fac parte din viață și sunt pregătită să lupt;
- b. cedez destul de repede;
- c. sunt o ocazie potrivită pentru discuții;
- d. reprezintă surse de mare disconfort;

12. Care este prima impresie pe care o creați celorlalți?

- a. de om inteligent și care știe ce are de făcut;
- b. cu simțul umorului;
- c. sunt insignifiant, așa că...;
- d. deși am destule calități, nu reușesc să trezesc atenția celorlalți;
- e. ceilalți mă văd ca pe un om interesant pe care ar dori să-l cunoască mai bine.

Interpretare: Acordați câte un punct pentru fiecare răspuns care coincide cu cel al colegilor care v-au apreciat. Dacă ați obținut:

Între 0 și 7 puncte. Cunoașteți în mai mică măsură – sau chiar deloc – felul în care percep ceilalți. Prima condiție pentru o eventuală evoluție în structura apreciativă a grupului este însă tocmai cunoașterea imaginii celorlalți despre dumneavoastră, imagine întotdeauna mai corectă. În caz contrar, veți rămâne prizonierul unui rol marginal, al unor comportamente ineficiente sau disfuncționale.

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

Această cunoaștere reciprocă foarte bună nu spune nimic însă despre conținutul său. Ce sunteți un lider sau un țap ispășitor?

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-assertiv, stil agresiv, stil manipulator, stil assertiv.

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

1. Spun adesea Da când aș 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 și directă.

5. În general cred că este mai ușor și mai bine să acționez prin persoane interpușe, intermediare, decât direct.
6. Mă tem să critic oamenii și să le spun ceea ce gândesc.
7. Nu îndrăznesc să refuz anumite sarcini chiar dacă nu intră în atribuțiile 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, direcție va evalua.
10. Mi se reproșează deseori că am spirit de contradicere.
11. Nu-mi place să –i ascult pe alții.
12. Mă aranjez astfel să fiu în apropierea celor cu funcții mari.
13. Sunt considerat destul de descurcăreț și de abil în relațiile cu ceilalți.
14. Întrețin cu ceilalți raporturi întemeiate mai curând pe încredere, cooperare mai puțin pe dominare și calcul.
15. Prefer să nu cer ajutor colegilor mei să nu creadă că nu sunt competent.
16. Sunt timid și mă simt blocat când trebuie să realizez o acțiune obișnuită.
17. Se spune că sunt un nedescurcăreț, și deși este un adevăr, mă supără și mă enervează.
18. Mă simt bine în contactele directe, nemijlocite de tipul față în față.
19. Pentru a-mi realiza scopurile adesea mă prefac, joc teatru.
20. Sunt cam guraliv, și adesea întrerup vorbă celorlalți, fără să-mi dau seama la timp.
21. Pentru a-mi reuși ceea ce mi-am propus sunt gata întotdeauna să fac totul.
22. În general știu la cine trebuie să fac apel, și mai ales când, acest lucru m-a condus la reușita.

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 hotărâsc.
37. Dacă părerea mea este împotriva într-un grup, prefer să tac.
38. Vorbesc fără teamă în public și în adunări.
39. După părerea mea viața constă în raporturi de forță, de luptă.
40. Îmi asum fără teamă riscuri mari și situații periculoase.
41. Consider că prin crearea unui conflict pot fi mai eficiente decât prin reducerea tensiunilor.

42. Cred că mimarea sincerității este un mijloc bun de a câștiga 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 așa cum sunt.
46. Știu cum să-i fac pe oameni să accepte și să adere la ideile mele.
47. Consider că a-i flata pe oameni, a-i măguli, a-i complimenta sunt mijloace bune de a obține ce vrei.
48. În conversații cu alții fac tot posibilul să-mi impun punctul de vedere.
49. Știu să mânuiesc ironia mușcătoare.
50. Sunt sensibil și ușor influențabil și-mi dau seama că deseori mă las exploatat.
51. Prefer să observ evenimentele și discuțiile decât să particip la ele.
52. Prefer să stau deoparte, în umbră decât să mă fac remarcat.
53. Manevrarea și manipularea celorlalți nu sunt după părerea mea soluții de folosit.
54. Opinia mea este că nu trebuie să-ți anunți prea repede intențiile, acest lucru este o probă de neîndemânare.
55. Șochez adesea prin faptele și opiniile mele.
56. Prefer să fiu lup și să-i mănânc pe alții, decât miel mâncat de ceilalți.
57. Cred că a-i manevra și manipula pe alții reprezintă adesea singurele mijloace de a obține ce vrei.
58. În general știu să protestez cu eficacitate dar fără agresivitate excesivă.
59. Uneori, întârziile prea mult în rezolvarea unora dintre problemele mele.
60. Evit situațiile care m-ar pune într-o lumină neplăcută.

Interpretare: Pentru fiecare răspuns de: adevărat se acordă 1 punct și se însumează punctele pe stiluri.

1. **Stilul non-assertiv:** 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 assertiv:** 2, 8, 14, 18, 23, 24, 27, 33, 34, 38, 44, 45, 58.

Stilul la care s-a obținut numărul maxim de puncte indică atitudinea dominantă de comunicare, caracteristicile relative stabile și previzibile ale comportamentului comunicativ. Când la două stiluri se obțin 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 funcție 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 și greu de precizat.

Stilul non-assertiv (atitudinea de fugă pasivă) – tendința de a se ascunde, de a fugi mai de grabă decât a înfrunta oamenii. Se poate manifesta printr-un exces de amabilitate și conciliere, prin tendința de a amâna luarea unor hotărâri și adesea prin imposibilitatea luării acestora, însoțită de cedarea către alții a dreptului de a decide. La baza acestor manifestări stă o teamă maladivă de a nu fi judecat de ceilalți, ca și supărarea intensă resimțită în cazul unui eventual eșec – pentru a le evita individul preferă să se supună hotărârii celorlalți. Aceasta nu exclude un sentiment de ciudă, mânie mocnită, ranchiună.

Stilul agresiv (atitudinea de atac) – tendința de a fi mereu în față, de a avea ultimul cuvânt, de a se impune cu orice preț, chiar cu prețul lezării și supărării altor persoane. Pentru a

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

Stilul manipulator (atitudinea de manipulare) – preferința pentru un rol de culise, tendința de a aștepta clipa prielnică pentru a ieși la lumină și a se pune în valoare, tendința de a căuta intenții ascunse în spatele oricăror afirmații ale celorlalți. Persoana evită să spună deschis ceea ce gândește, își schimbă opiniile după cele ale interlocutorului, îi place să fie în preajma celor mari și puternici (ca o compensare a propriilor slăbiciuni) sperând să obțină beneficii din vecinătatea cu aceștia. Persoanele din această categorie urmăresc ca ceilalți să facă ceea ce ar dori ele, dar acest lucru să nu presupună confruntări deschise – fie ele raționale, constructive – de tip asertiv, fie ele conflictuale – de tip agresiv; este vorba mai de grabă de a aștepta ca situația să se întoarcă în favoarea lor. Adesea aceste persoane „joacă roluri” diverse, ca semn al insuficienței maturizării sociale, aceasta și în legătură cu un statut social slab, precar, nesatisfăcător. Problema indivizilor manipulatori este de a-și ascunde slăbiciunea, de a nu fi descoperiți pentru că și ei se tem de judecata celorlalți și de a nu fi marginalizați.

Stilul asertiv (atitudinea constructivă) – capacitatea de autoafirmare, de exprimare onestă, directă și clară a opiniilor și a drepturilor proprii fără agresivitate și fără a-i leza pe ceilalți; capacitatea urmării propriilor interese fără încălcarea nevoilor celorlalți. Persoana știe să asculte și este dispusă să înțeleagă, știe să fie ea însăși (fără simulări și „jocuri de rol”) și să se bazeze pe sine. Este cea mai bună atitudine pentru că permite

atingerea scopurilor propuse fără a provoca resentimentele celorlalți și chiar câștigându-le adesea simpatia.

9.4. Chestionar Eficiența conducerii

Instrucțiune: Răspundeți prin „da” sau „nu” la următoarele întrebări;

1. Aveți dorința de a aplica cele mai performante realizări ale științei și tehnicii în activitatea Dvs. profesională?
2. Tindeți să colaborați cu alți oameni?
3. Discutați cu colegii scurt, clar, amabil, politicos?
4. Argumentați cauzele ce v-au făcut să adoptați o decizie sau alta?
5. Se încred subalternii în Dvs.?
6. Participă subalternii Dvs. la discuțiile privitor la scopul, termenul, metodele, alegerea responsabilităților?
7. Stimulați colaboratorii care manifestă inițiativă, înaintează propuneri, observații?
8. Cunoașteți numele tuturor persoanelor cu care comunicați?
9. Oferiți subalternilor dvs. libertatea acțiunilor, posibilitatea de a-și atinge scopul propus?
10. Controlați dacă se îndeplinesc sarcinile?
11. Acordați subalternilor ajutor numai în cazul când aceștia vă solicită ajutorul?
12. Exprimați mulțumire subalternilor dvs. pentru activitatea bine îndeplinită?
13. Apreciați calitățile bune ale oamenilor?
14. Cunoașteți cum trebuie aplicat în mod eficient aptitudinile și capacitățile fiecărui subaltern?
15. Cunoașteți interesele și tendințele subalternilor?
16. Reușiți să fiți un ascultător atent?
17. Lăudați colaboratorii în prezența colegilor de lucru?
18. Faceți observații subalternilor în mod particular?

19. Menționați succesele colectivului în comunicările prezentate conducătorilor de rang superior?
20. Oferiți subalternilor toată informația primită de administrație?
21. Aveți încredere în subalterni?
22. Explicați subalternilor însemnătatea rezultatelor muncii în corespundere cu scopul întreprinderii?
23. Oferiți (croiți) timp liber subalternilor dvs. pentru planificarea activității?
24. Aveți schițat un plan de instruire, cel puțin pentru termen de un an?
25. Aveți un plan de perfecționare a personalului?
26. Citiți cu regularitate literatura de specialitate?
27. Aveți o bibliotecă de specialitate bogată?
28. Vă preocupă sănătatea și aptitudinile profesionale?
29. Vă place să îndepliniți activități complicate și interesante?
30. Discutați cu subalternii despre necesitatea îmbunătățirii activității?
31. Cunoașteți care sunt cele mai importante calități ale unei persoane pentru ca ea să poată fi angajată la serviciu?
32. Vă preocupă problemele subalternilor?
33. Păstrați distanță între dvs. și subalterni?
34. Aveți atitudine atentă, respectuoasă față de subalterni?
35. Sunteți sigur de sine?
36. Vă cunoașteți bine calitățile și neajunsurile?
37. Cât de des utilizați aptitudinile dvs. creative, inventive de adoptare a deciziilor?
38. Cât de frecvent participați la cursurile, seminarele de perfecționare a cunoștințelor?
39. Sunteți sau nu flexibil în comportament, în relațiile cu oamenii?
40. Sunteți pregătit pentru a vă schimba stilul de conducere în favoarea unei activități mai eficiente?

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

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

Nu mai puțin important este să determinăm de câte ori răspunsurile dvs. au fost negative. Ele fac trimitere la aspectele slabe ale activității și, deci, asupra lor trebuie să vă concentrați atenția.

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

9.5. Ce fel de conducător sunteți (sau ați putea fi)?

Categoriile comportamentale și stilurile de conducere sunt de fapt, limitate din punct de vedere numeric, gama situațiilor concrete subsumate este practic infinită. În consecință, o probă care poate contribui la o mai exactă diagnosticare a comportamentului de conducere este, cel puțin utilă dacă nu necesară. Acest test psihologic nu poate contribui la evaluarea instituțională a conducătorilor. Proba poate oferi însă criterii de auto-analiză și reflecții referitor la concepțiile și comportamentele în conducere.

Instrucțiune: Alegeți 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 confrunțați în grupul de muncă:

- a) aveți o opinie personală;
- b) preferați ca mai întâi să ascultați opinia celorlalți.

2. Înclinați să credeți că, în general, în activitate:

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

3. *Sunteți convins că:*

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

4. *Problemele personale ale subalternilor:*

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

5. *Colaboratorii și subalternii:*

- a) trebuie să execute ceea ce știu și pentru care au fost angajați;
- b) trebuie stimulați pentru dezvoltarea și îmbunătățirea pregătirii profesionale.

6. *Pentru subalterni:*

- a) criteriul de apreciere trebuie să fie același pentru toți;
- b) într-o apreciere trebuie să ținem seamă și de evoluția personală.

7. *Tensiunile inter-personale:*

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

8. *Spiritul dvs. critic:*

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

9. *Acceptarea propriilor erori în public de către un șef:*

- a) este o manifestare periculoasă, de slăbiciune;
- b) este o probă de conștiință și forță.

10. *Sensibilitatea:*

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

11. *Autocontrolul:*

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

12. În privința rezultatelor, de la dvs. înșivă și de la alții vă așteptați:

- a) întotdeauna la maximum ce se poate da;
- b) la un rezultat rațional și motivat.

13. Pentru planificarea activităților și gestiunea timpului:

- a) vă bazați pe memorie și rapiditate;
- b) utilizați documente de planificare și delegarea responsabilității.

14. Cel mai important lucru pentru activitatea profesională este:

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

15. Pentru activitatea pe care o conduceți:

- a) sunteți întotdeauna pus la punct cu problemele tehnice;
- b) consultați destul de des experți.

16. Deciziile trebuie luate:

- a) rațional și numai rațional;
- b) rațional, dar și cu o participare afectivă.

17. Persoanele ostile din interiorul instituției:

- a) contribuie la creșterea și întărirea poziției dvs. de putere;
- b) trebuie cucerite și transformate în aliați.

18. Indiferent de obstacol, acesta trebuie:

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

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

- a) ordinea;
- b) creativitatea.

20. Vorbitorul în public:

- a) este un exercițiu de stil individual;

b) este un moment colectiv de creștere/dezvoltare.

21. *Ascultarea celorlalți:*

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

22. *Lucrul în grup:*

- a) îndeplinește ritmul;
- b) duce la creșterea calității.

23. *Atunci când un colaborator greșește:*

- a) vă înfuriați și i-o arătați;
- b) întrebați ce anume nu a funcționat.

24. *O critică de jos:*

- a) va irita pentru o bună perioadă de timp;
- b) vă face să reflectați.

25. *La izbucnirea unui subaltern:*

- a) reacționați pe același ton;
- b) îl lăsați să se potolească și apoi interveniți.

26. *Din limbajul dvs. căutați să eliminați:*

- a) optimismul facil;
- b) negațiile și locurile comune.

27. *Credeți că porțile instituției trebuie deschise, în forme adecvate, pentru familiile subalternilor?*

- a) de preferință nu;
- b) în anumite situații da.

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

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

29. *Simțul umorului:*

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

30. *Dacă apar grupuri de opoziție în instituție:*

- a) acestea trebuie combătute până se conformează;

- b) fenomenul poate fi util, în anumite situații, pentru o competiție sănătoasă.

Interpretare:

21 și mai mulți de a – profil 1;

21 și mai mulți de b – profil 2;

între aceste extreme – profil 3.

Profil 1. Conducător centrat pe sarcină

Problemele personale nu au ce căuta în procesul activității. Pe această concepție se construiește stilul dvs. de conducere, care este mai degrabă rece, autoritar și puternic structurat ierarhic. Actualitatea trebuie guvernată de reguli precise, în caz contrar eșecul total fiind mai mult docil previzibil. Considerați că subordonații și colaboratorii dvs. dau rezultatele cele mai bune dacă sunt controlați și gratificați cu un salariu corespunzător, unica legătură realmente concretă între individ și organizație.

În fine, în concepția dvs. eficiența este rezultatul adaptării psihofizice a persoanei la activitate, la condițiile de muncă și nu invers.

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

Profilul 2. Conducător centrat pe persoană

Atenția dvs. este concentrată preponderent spre trebuințele, așteptările și problemele subalternilor și colaboratorilor. O persoană care lucrează este, mai întâi de toate, o persoană cu lumea sa interioară, condiții interne care condiționează comportamentele și productivitatea.

În consecință, dvs. considerați că un conducător trebuie să pună accent pe crearea unui climat primitiv, confortabil, care să alimenteze sentimentul de integrare și apartenență la organizație și să satisfacă trebuințele de valorizare și înțelegere din partea celorlalți. Recompensele materiale adecvate trebuie conjugate cu preocupări și activități, inclusiv de grup, care să contribuie la creșterea coeziunii acestuia. Știți să ascultați, să înțelegeți, să preveniți.

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 și motivația adecvată pentru activitate se realizează, în concepția dvs., numai atunci când există un echilibru între necesitatea îndeplinirii sarcinilor și respectarea personalității celor care lucrează (teoria Y. D. McGregor). În consecință, un conducător capabil este acela care, cu flexibilitate și un anumit grad de toleranță, știe să sesizeze anticipativ și să înțeleagă momentele de criză și așteptările subalternilor și colaboratorilor. Urmează apoi rezolvarea, respectiv satisfacerea acestora cu o rețea mixtă – proceduri științifice și oarecum impersonale. Într-o combinație adecvată, cu ascultarea activă și implicarea afectivă, ceea ce transformă activitatea de conducere, cu greutățile ei inerente, într-o operă personală și o sursă de satisfacții. Rezultatul este un bun raport între exigențele organizaționale și cele individuale, reducerea numărului de conflicte și a cauzelor de inadaptare, o puternică identificare a indivizilor și grupurilor cu organizația.

9.6. Chestionar de autodeterminare a stilurilor comportamentale în situații de grup.

**(Adaptat de A. BEAUCHAMP, R. GRAVELINE ȘI C.
QUIVIGER)**

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

I. Înaintea unei reuniuni am tendința:

1. De a pregăti și 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 tendința:

3. De a acorda încredere grupului, astfel încât el singur să-și 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 și a alege unele dintre ele.

III. În fața ideilor categoric opuse celor ale mele, am tendința:

2. De a continua discuția pentru a aprofunda punctele de vedere ale fiecăruia;
3. De a lăsa fiecăruia libertatea sa;
1. De a-mi menține ideile într-un mod ferm și adesea agresiv sau pasionat.

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

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 și apoi de a trece la alte probleme.

V. Când grupul ia o direcție diferită față de cea stabilită inițial de comun acord, am tendința:

3. De a lăsa libertatea grupului, fără să intervin;
2. De a reaminti grupului primele sale opțiuni, pentru ca singur să-și revină;

1. De a readuce grupul rapid și ferm la tema stabilită inițial, fără nici o discuție.

VI. Într-un grup, am în mod obișnuit tendința:

2. De a aștepta momentul cel mai favorabil pentru a face ca grupul să țină seama de ideile mele și de cele exprimate de alții;

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

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

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

1. Un moment neplăcut care trebuie cât mai repede depășit pentru a readuce grupul la ordine;

2. reacție normală a grupului care nu trebuie estompată, chiar dacă afectiv este foarte dură;

3. Ceva care se va rezolva de la sine.

VIII. Față de un individ tăcut din grup, am tendința:

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

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

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

IX. Pentru a cunoaște părerea grupului asupra unei probleme, am tendința:

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

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

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

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

3. Responsabilitățile liderului natural (informal), pe care ceilalți 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 și spre funcționarea internă a grupului.

XII. Dacă demersurile grupului ajung la rezultate diferite față de cele pe care le-am prevăzut, am tendința 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 ați răspuns la toate întrebările, numărați câte răspunsuri notate cu 1 ați încercuit, câte notate cu 2 și câte notate cu 3. Semnificația rezultatelor obținute constă în următoarele:

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

între 1 – 5 răspunsuri notate cu 1 aveți câteva tendințe autoritare pe care trebuie să vi le supravegheați;

între 6 – 9 răspunsuri notate cu 1 aveți tendințe autoritare profunde, care trebuie mai bine supravegheate;

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

Răspunsurile notate cu 2 indică prezența unui stil comportamental democrat, cooperativ, după cum urmează:

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

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

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

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

între 1 – 5 răspunsuri notate cu 3 aveți tendințe de laissez-faire care trebuie supravegheate;

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

între 10 – 12 răspunsuri notate cu 3 sunteți în plin laissez-faire și nu puteți 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 dintr-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, puteți realiza un schimb de informații profesionale utile și profitabile?

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

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

Locul	Numele și prenumele	De ce? (motivația răspunsului în termeni de calitate/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 calitate/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 calitate/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:

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

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:

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

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 „bisericiuțe” 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.

$$Isp = \frac{\text{nr.alegeri} - \text{nr.respingeri.primate.de.persona } X}{(N-1)}$$
, 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-și atingă țelul și să devină 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 îndreptată 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 din 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 încărcăți 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 întipărită 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 învățați 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 ei are parte de la trainer de un impuls inițial pe care trebuie să-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 să 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. Obligativu 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 să 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 pământeni”

Spațiu: indoor.

Participanți: 10 – 12.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în două echipe. Unii vor fi marțieni, iar ceilalți pământeni. 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 și organizațională*. Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-536-6
3. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: 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 reușitei 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 ocupațională*. București, Ed. Universitatea „Titu Maiorescu”, 2003. 248p. ISBN 973-86202-1-X
23. TICU, C. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: 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