

PROIECT DECOMP

Fundația Diaspora, Coleborn Consulting

FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA ECHIPEI

SUPPORT DE CURS

AUTORI:

Zoltán BOGÁTHY

Ildikó ERDEI

Corina ILIN

TIMIȘOARA

2007

Introducere

În întreaga lume, organizațiile descoperă forța echipelor și a leadership-ului adecvat lor.

Lumea în care trăim este mult prea complicată, schimbarea prea rapidă iar problemele prea tehnice pentru a ne aștepta ca vreun lider sau vreo echipă de lideri să ne rezolve toate problemele, cu atât mai puțin pentru a crede că putem răzbi de unul singur! Acesta este motivul pentru care cele mai bune organizații creează o **cultură a liderilor și dezvoltă echipe înalt performante**. Noi, prin practica de traineri specializați în dinamica grupurilor avem șansa profesională de a contribui la acest proces.

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

Obiective de învățare

Studiind acest modul, veți fi în măsură:

1. să prezentați rolul grupurilor și echipelor în organizații;
2. să identificați diferențele dintre grup și echipă;
3. să enumerați tipuri de echipe;
4. să argumentați importanța leadership-ului în formarea și dezvoltarea echipelor.

Un eșec reușit

Pe 13 aprilie 1970, la 10:07 p.m. un tub de oxigen din modulul de serviciu al navei cosmice *Odyssey* a explodat, echipajul rămânând fără rezerva de oxigen și energia necesară. În plus, principalul motor al navei devenise nefuncțional. Deoarece se afla la o distanță de peste 300.000 de km de Pământ și pe un traseu care o situa pe o orbită permanentă în jurul Lunii, echipa se afla în fața unei provocări ce putea deveni dezastruoasă – chiar fatală. Astronauții de pe nava *Odyssey*, James Lovell, John Swigart Jr. și Fred Haise nu puteau să se întoarcă singuri pe Pământ. Supraviețuirea lor depindea de munca în echipă la un nivel care nu fusese niciodată folosit în programul spațial, oamenii erau obligați să lucreze împreună ca o mașină bine pusă la punct.

În timpul misiunii *Apollo 13*, centrul de control din Houston a angajat patru echipe de controlori: echipa „alb”, echipa „negru”, echipa „auriu” și echipa „castaniu” dar în situația de criză din 13 aprilie o echipă a fost scoasă din circuitul obișnuit, devenind Echipa Tigru: „Pe voi vă scot de la pupitrul de comandă, cei care se află în această încăpere vor veni cu comenzile pe care ceilalți urmează să le execute... în următoarele zile vom aplica tehnici și manevre pe care nu le-am mai încercat până acum. Vreau să mă asigur că știm ceea ce facem.” le-a spus Gene Kranz, directorul principal de zbor.

În plus NASA a anunțat imediat reprezentanții antreprenorului care a construit modulul lunar, pe cei de la Grumman Aerospace. Când au aflat că au probleme cu *Apollo 13*, fiecare membru al organizației s-a prezentat în mijlocul nopții la bază fiind gata să se apuce de treabă. De asemenea au fost chemați cei mai mari specialiști și cei mai experimentați astronauți care au pus rapid la punct o rețea interoperabilă de simulatori, computere și experți. În rapoartele NASA se menționează: „Astronauții Alan Shepard și Ed Mitchell au acționat unul din simulatorii LM situat în Sediul Spațial din Houston, iar Gene Cernan și Davin Scott au lucrat la celălalt simulator. La Cape Kennedy, astronautul Dick Gordon a simulat procedurile de urgență într-un al treilea Modul Lunar. O echipă de specialiști în operarea simulatoarelor a lucrat fără întrerupere douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru. Nici o procedură, nici o instrucție de manevră, nici o tabelă de control nu a fost transmisă echipajului fără o verificare amănunțită.”

Pe 17 aprilie 1970 echipajul navei spațiale *Odyssey* a ajuns teafăr acasă. NASA preferă să numească această misiune „un eșec reușit”.

Să trimiți oameni pe Lună este o provocare incredibilă. Însă să îi faci să se întoarcă acasă atunci când lucrurile nu merg de loc bine este o provocare și mai mare. Din fericire pentru acei oameni echipa de vis era deja întemeiată atunci când au apărut problemele. Aceasta este una din lecțiile misiunii *Apollo 13*. Momentul potrivit pentru a vă construi echipa nu este în mijlocul unei provocări pe viață și pe moarte, ci cu mult înainte ca o asemenea situație să apară. Dacă nu o aveți deja, începeți chiar astăzi să o construiți în așa fel încât atunci când apare o provocare majoră dvs. și echipa dvs. să fiți pregătiți.

(după Maxwell, 2001; pentru detalii Jim Lovell & Jeffrey Kluger, *Lost Moon: The Perilous Voyage of Apollo 13*, Boston: Houghton Mifflin, 1994 și W. David Campton, *Where No Man Has Gone Before: A History of Apollo Lunar Exploration Missions*, Washington DC: NASA SP-4241, 1989.)

Cuprins

Grupuri și echipe în organizații

1. Grupuri vs. echipe în organizații

1. 1. Grupuri vs. echipe: care este diferența?

1. 2. Tipuri de echipe

1. 3. Cum formăm o echipă?

1. 4. Aspecte ale muncii în echipă

1. 5. Echipe înalt performante

2. Dinamica de grup

2. 1. Ce este dinamica de grup?

2.2. Formarea și dezvoltarea grupului

2. 2. 1. Modelul lui Tuckman (1965) – Stadiile formării grupului

2. 2. 2. Modelul lui Gersick (1988) – Modelul echilibrului întrerupt

2. 2. 3. Modelul celor 7 trepte (Klein, 2001)

3. Rolul grupurilor și echipelor în organizații

4. Rolul leadership-ului în formarea și dezvoltarea echipelor

Grupuri și echipe în organizații

1. Grupuri vs. echipe în organizații

Cea mai mare parte a muncii umane este prestată în echipe, eremiții sunt destul de rari¹, chiar și cei mai solitari artiști, scriitori sau pictori depind de ceilalți pentru ca munca lor să fie eficientă: scriitorul de un editor și o editură, o tipografie, o librărie, pictorul de o galerie unde să-și expună lucrările și așa mai departe. Altfel spus, chiar dacă mitul eroului sau luptătorului singuratic este în continuare în mare vogă într-o societate individualistă, dacă analizăm cu atenție faptele așa-zis individuale constatăm că ele sunt de fapt rezultatul efortului depus de o întreagă echipă. Oricât de impresionați am fi de realizările marilor personalități, fie ei lideri puternici sau inovatori care și-au asumat riscuri considerabile, mai devreme sau mai târziu constatăm că ei fac parte dintr-o echipă pentru că *unu este un număr mult prea mic pentru a realiza ceva mareț*, ne spune *legea semnificației*, prima din cele 17 Legi ale muncii în echipă enunțate de John C. Maxwell (2003).

Cu toții am auzit sau chiar am întâlnit în organizațiile în care lucrăm sau pe care le cunoaștem echipe puternice dar și grupuri de indivizi care nu reușesc să ducă la bun sfârșit nimic împreună. Ce le deosebește? De cele mai multe ori credem că diferența este dată de etica muncii. Cu alte cuvinte o muncă foarte riguroasă duce la succesul echipei. Totuși întâlnim persoane foarte muncitoare care nu reușesc să-și pună în valoare întregul potențial! Lor ce le lipsește? Deci, cum se poate crea o mare echipă? Se poate învăța să construiești o echipă?

Vom analiza diferența dintre grupuri și echipe, dintre echipe și alte forme de muncă în grup, vom stabili *când* trebuie să alcătuim o echipă și când nu este necesar, vom sublinia sursele rezistențelor pe care le putem întâmpina în formarea echipelor. După o scurtă tipologie a echipelor, vom caracteriza echipele eficiente și vom analiza efectele pozitive pentru indivizi și pentru organizații ale muncii în echipă. Finalul subcapitolului va fi rezervat modului în care formăm o echipă, de la stabilirea criteriilor pentru alegerea membrilor ei până la aspectele concrete ale muncii în echipă.

¹ apreciază Peter Druker în *Societatea postcapitalistă* lucrare apărută în 1993, tradusă și publicată în limba română în 1999 la Editura Image, București.

1. 1. Grupuri vs. echipe: care este diferența?

Un grup este definit ca fiind o colecție de trei sau mai multe persoane ce interacționează și 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).

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

Tabel 1. Diferențele dintre grup și echipă (după Katzenbach, 1993)

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;
- *Echipea* 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, dar și în concurență cu ceilalți actori de pe piață.*

1. 2. Tipuri de echipe

Pentru a clarifica încă de la început subiectul diferențelor și distincțiilor, apelăm la claritatea lui Peter Drucker, probabil una din cele mai scilpitoare minți ale ultimului secol: „Se discută destul de mult astăzi despre crearea muncii de echipă. Aceasta este o neînțelegere flagrantă. Ea presupune că organizația existentă nu este o organizație de echipe și falsitatea acestei aserțiuni se poate demonstra. În al doilea rând presupune că există numai un singur fel de echipă; dar de fapt există trei mari feluri de echipe pentru orice muncă depusă de om. Și pentru ca munca să fie productivă trebuie să fie organizată în acea echipă care este potrivită muncii în sine și cursivității ei” (1999). Vă prezentăm tipologia echipelor după Drucker. Preluând metafore (în special) din sport, Drucker ne prezintă trei tipuri de echipe: echipa de baseball sau de cricket, echipa de fotbal și echipa de tenis la dublu.

Echipa de baseball sau de cricket (este și genul de echipă care operează un pacient în spital): în această echipă toți jucătorii joacă în echipă, dar nu joacă ca o echipă. Fiecare jucător într-o echipă de baseball sau de cricket are o poziție fixă pe care nu și-o părăsește niciodată și nu și-o schimbă, așa cum spune un vechi proverb din baseball „dacă ești cu bâta, ești complet singur”! Această echipă nu se bucură de o bună publicitate astăzi. Atunci când vorbim, în „jargonul” consultanței organizaționale despre „a clădi echipe” înțelegem de obicei că vrem să realizăm o schimbare tocmai de la acest gen de echipă. Totuși, această echipă are câteva caracteristici pe care nu trebuie să le ignorăm: membrii echipei ocupă poziții fixe deci pot primi sarcini specifice iar progresul lor poate fi analizat prin performanțele realizate în cazul fiecărei sarcini. Astfel, membrii echipei pot fi bine instruiți iar pentru sarcinile repetitive și pentru munca în care regulile sunt bine cunoscute acest tip de echipă este recomandat. Nu trebuie să uităm că acesta a fost modelul de organizare al întregii producții de masă și modelul performanței sale.

Echipa de fotbal (sau modelul orchestrei simfonice sau modelul echipei medicale care se adună în jurul pacientului intrat în stop cardiac la două dimineața): și în această echipă toți jucătorii au poziții fixe dar membrii lucrează *ca* o echipă. Această echipă are nevoie de un antrenor (sau de

un dirijor), de o „partitură” și de repetiții interminabile pentru a funcționa bine. Dacă partitura este clară și dacă echipa este bine condusă acest tip de echipă are o mare flexibilitate.

Echipa de tenis la dublu (sau cvintetul de jazz): această echipă este mică numeric (maxim 7-9 membrii) iar membrii echipei au poziții „preferate” mai degrabă decât „fixe”, ei se „acoperă” unul pe altul, adaptându-se foarte bine la punctele forte și slăbiciunile fiecăruia dintre ei. Acest tip de echipă este cea mai puternică dintre toate, performanța sa este mai mare decât suma performanțelor individuale, deoarece folosește puterea fiecărui membru al echipei și reduce slăbiciunile acestora. Acest tip de echipă cere autodisciplină și timp pentru a funcționa „ca o echipă”.

Pentru organizații sunt foarte utile *precizările* pe care le aduce Drucker legat de tipologia anterioară:

- *aceste trei tipuri de echipe nu pot fi amestecate* - nu poți juca baseball și fotbal cu aceeași echipă, pe același teren, în același timp – *ele trebuie să fie pure, nu hibride;*
- *trecerea de la o echipă la alta este un proces dificil și dureros* pentru membrii echipei deoarece schimbarea afectează relațiile umane vechi, stabilite de mult și prețuite de oameni, totuși, orice schimbare majoră în natura muncii, a instrumentelor, a fluxului tehnologic, a produselor etc. poate cere schimbarea tipului de echipă;
- *fluxul informației este diferit la cele trei tipuri de echipe:* în echipa de baseball jucătorii își iau informația din *situație*, fiecare membru al echipei primește informația potrivită sarcinii sale, independent de informația pe care o primesc ceilalți colegi de echipă; în echipa de fotbal informația vine de la *antrenor*, cel care controlează partitura, iar în echipa de tenis la dublu membrii echipei își iau informația unul de la *celălalt*;
- o echipă bună nu garantează prin sine însăși productivitatea, dar *echipa nepotrivită distruge productivitatea.*

Nu trebuie să credem că fiecare problemă se rezolvă creând o echipă. Deci, întrebarea firească este **când** trebuie să alcătuim o echipă? Există situații în care echipa este cea care rezolvă optim problemele apărute în organizații. Atunci când următoarele **condiții** sunt îndeplinite putem forma o echipă, putem să-i dezvoltăm potențialul și să credem în succesul ei, în performanțele sale:

- avem un obiectiv concret, măsurabil care poate fi atins prin efortul comun al echipei;
- cultura organizațională sprijină munca în echipă și soluțiile generate de munca în echipă;
- avem timp suficient pentru formarea echipei și pentru discuțiile din interiorul echipei.

- cunoaștem tehnici de rezolvare a problemelor în echipă și le și utilizăm! (Cu alte cuvinte avem în organizație sau putem apela la trainerii pregătiți pentru acest fel de intervenții și manageri dispuși și disponibili, care susțin acest fel de intervenții.)

Condițiile, chiar îndeplinite în totalitate, nu sunt suficiente pentru a garanta succesul echipei. Pentru a forma o echipă funcțională este necesar să se întrunească mai mulți factori, care devin **caracteristicile de bază ale echipelor eficiente**, dintre care amintim: loialitatea membrilor, luarea deciziilor prin consens, existența tehnicilor specifice de gestionare a conflictelor și a ideilor și comunicarea eficientă în echipă.

Caracteristicile echipei eficiente sunt (Chirică, 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 și 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;

Chiar dacă avem toate condițiile îndeplinite și toți factorii întruniți, trebuie să cunoaștem și acele “zone”, acele domenii - *surse ale celor mai importante rezistențe în formarea echipelor*. Altfel spus, atunci când dorim să formăm o echipă trebuie să știm “de unde ne vin” rezistențele. În general, în organizații avem trei categorii de rezistențe: cele datorate structurii organizaționale, cele “venite” de la top și middle management și în fine, cele generate de angajați, de persoanele care ar trebui să devină membrii echipei. Să le analizăm pe rând:

Rezistențe datorate structurii organizaționale:

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

Rezistențe datorate top și middle 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.

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 presupusă de munca în echipă;
- le este teamă de a prelua și de ași asuma responsabilități;
- le este teamă de conflicte.

1. 3. Cum formăm o echipă?

Am încercat să răspundem până acum la întrebările *când trebuie să alcătuim o echipă, ce dificultăți am putea întâmpina în construirea unei echipe*. Acum a venit timpul să vedem cum procedăm, *cum formăm o echipă?*

Alături de personalitate, la fel de importante sunt comportamentele și abilitățile, pentru construirea unei echipe de succes membrii echipei înseamnă totul: putem avea viziune, putem avea un plan distinct și exact, putem avea foarte multe resurse și o conducere extrem de competentă însă dacă nu dispunem de oamenii potriviți nu vom progresa.

Formarea echipei începe cu găsirea *criteriilor* după care căutăm și alegem membrii echipei. Cele mai des utilizate criterii sunt: 1. pregătirea profesională și 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.

Să le analizăm pe rând:

Personalitatea: ce urmărim atunci când alegem membrii 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 respectivă 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?
- *Toleranță 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.

Comportamentul 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?

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

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

Abilitățile administrative - ce urmărim atunci când alegem membrii echipei?

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

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

Experiența noastră ne permite să afirmăm cu multă convingere că *atitudinile* sunt cele mai importante, ele „fac diferența” iar atitudinile negative ruinează echipa.

1. 4. Aspecte ale muncii în echipă

Principalele aspecte ale muncii în echipă sunt legate de *comunicare, scopuri comune, coeziune, echitate, autonomie și 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 determinată 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 coerentă va fi echipa. Coeziunea are atât efecte pozitive pentru echipă – asigură suport social și încredere – cât și efecte negative: presiunea spre uniformitate.

Echitatea este un aspect foarte important pentru echipă și se referă la justețea distributivă, adică modul în care recompensele și pedepsele sunt repartizate într-o echipă și la justețea procedurală, modul în care membrii pot participa la luarea deciziilor.

Autonomia se referă la independența echipei și a membrilor săi, la modul în care echipa își 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 *avantajele muncii în echipă*, beneficii acceptate de toți, cum sunt:

- *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 socială – 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 transfuncționale creează dependențe interfuncționale și sporesc comunicarea organizațională.
- *dezvoltarea abilităților*: implementarea lucrului în echipă aproape întotdeauna este însoțită de dezvoltarea abilităților personale legate de slujbă: abilități tehnice, de luare a deciziilor și interpersonale.
- *flexibilitatea organizațională*: echipele se centrează în mai mare măsură pe procese decât pe funcții; dezvoltarea abilităților sporește flexibilitatea organizațională

1. 5. Echipe înalt performante

Chiar dacă ținta este de a avea echipe înalt performante în toate organizațiile nimeni nu atinge această țintă 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 executivă dezvoltării echipei este timp irosit;
- eficiența unei echipe depinde doar de o comunicare deschisă

Cu sau fără aceste *prejudecăți* acceptăm că nu toate echipele devin echipe performante. *De ce* depinde performanța echipei? 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 evitată)
- Evaluarea performanțelor și sistemul de recompensă
- Încrederea

Toți acești factori sunt extrem de importanți dar am ales să zăbovim asupra ultimului dintre ei: **încrederea**. Robbins (1998) consideră că dimensiuni încrederii sunt *integritatea*², *competența*, *consistența*, *loialitatea și deschiderea*.

Din experiența noastră personală vă prezentăm ceea ce considerăm ca fiind cele mai importante valori ale echipei, valori care pot sugera potențialul echipei de a deveni performante:

- 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.

² Nu trebuie să uităm că integritatea nu este atât *ceea ce facem* cât *ceea ce suntem*. Imaginea este ceea ce cred oamenii că suntem, integritatea este ceea ce suntem cu adevărat!

2. Dinamica de grup

2. 1. Ce este dinamica de grup?

Dinamica grupurilor constituie acel sector al cercetărilor deschis de Kurt Lewin și de către asistenții săi în perioada 1938 – 1939. Într-un sens mai larg și mai comun, termenul *dinamica grupului* tinde să desemneze atât ansamblul cercetărilor experimentale făcute asupra grupurilor mici cât și toate tehnicile de grup care reprezintă așa-zisele mijloace de aplicație. Aceste tehnici sunt instrumente de formare, de terapie, de animare și de intervenție care au ca numitor comun faptul că se sprijină pe grup. (Lapassade, 1970).

Ansamblul fenomenelor psihosociale care se produc în grupul mic și legitățile care le guvernează se numesc dinamică de grup. Aceasta cuprinde procese de sugestie, imitație și contagiune afectivă, de facilitare prin creșterea motivației.

În literatura de specialitate vom întâlni mai multe accepțiuni pentru termenul de dinamică de grup:

- Forțele care acționează în interiorul grupului.
- Ansamblul fenomenelor psihosociale care se produc în grupul mic și legitățile care le guvernează:
 - relațiile care se stabilesc între grup și mediu,
 - influența exercitată de grup asupra membrilor săi,
 - viața afectivă a grupului și evoluția sa în diverse circumstanțe,
 - factorii coeziunii și ai disociației.
- Ansamblul metodelor de acțiune asupra personalității prin grup și a metodelor de acțiune a acestor grupuri asupra grupurilor mai largi:
 - studiul proceselor de „schimbare” (atitudini, sentimente, percepția de sine și a celorlalți) prin grup,
 - utilizarea metodelor de grup pentru tratarea tulburărilor de personalitate,
 - studiul schimbărilor sociale prin grupurile mici.

2. 2. Formarea și dezvoltarea grupului

2. 2. 1. Modelul lui Tuckman (1965) – Stadiile formării grupului

Tuckman (apud Erdei, Sulea, 2004) identifică cinci stadii în formarea unui grup: forming (formarea), storming (furtuna), norming (normarea), performing (productivitatea, funcționarea) și adjourning (finalizarea). Aceste faze nu sunt încheiate într-un mod clar, ele se pot relua în timpul

dezvoltării grupului și chiar în cadrul acelorași întâlniri de lucru membrii pot reveni la faza de cunoaștere sau ajung la o situație cu nuanțe conflictuale chiar după ce grupul a început să lucreze eficient.

În *stadiul formării* grupului se remarcă politețea și formalismul comunicării, preocuparea față de ambiguitatea scopului, un lider activ și membrii complianți. Prima întâlnire a unui grup este foarte importantă și relevantă pentru relația dintre membri. Un grup nu funcționează doar după parametrii cognitivi implicați în realizarea sarcinilor, ci și după parametrii afectivi, socio-relaționali, astfel conturarea climatului, a atmosferei de lucru are o influență deosebită asupra activității de lucru în grup.

Etapa de conflict este deseori caracterizată de tensiune și certuri între membrii echipei pe măsură ce încep să aprecieze dificultatea proiectului și nevoia de a compatibiliza stilul individual cu obiceiurile celorlalți membri ai grupului. În acest stadiu sunt criticate ideile, se simte ostilitate între membrii grupului care pot forma și coaliții. Deși este un stadiu dificil și tensiunile sunt prezente, grupul face un progres semnificativ în definirea obiceiurilor și în a învăța să lucreze împreună.

În *stadiul cooperării* grupul dezvoltă un sentiment al coeziunii, membrii grupului și-au rezolvat multe din conflicte, sunt orientați mai degrabă spre armonie decât spre conflict. Astfel, în următoarea fază grupul lucrează eficient, ia decizii, le implementează și rezolvă problemele. Membrii se simt satisfăcuți de progresul pe care îl realizează grupul și își înțeleg punctele tari și slabe ale partenerilor și pe cele proprii și sunt orientați puternic spre sarcină și spre ceilalți. Chiar și în acest stadiu apar neconcordanțe sau divergențe însă echipa / grupul are abilitatea de a se confrunta cu acestea.

Ultima fază implică *finalizarea* sarcinii și dezangajarea din relații. Se caracterizează prin dezintegrare și retragere, independență și emoționalitate crescută. Cele mai eficiente intervenții în această fază sunt acelea care facilitează terminarea sarcinii și care ajută la desprinderea din proces.

Grupul care și-a îndeplinit obiectivele poate urma două căi:

- poate să-și stabilească noi obiective sau
- poate să-și încheie existența ca și grup.

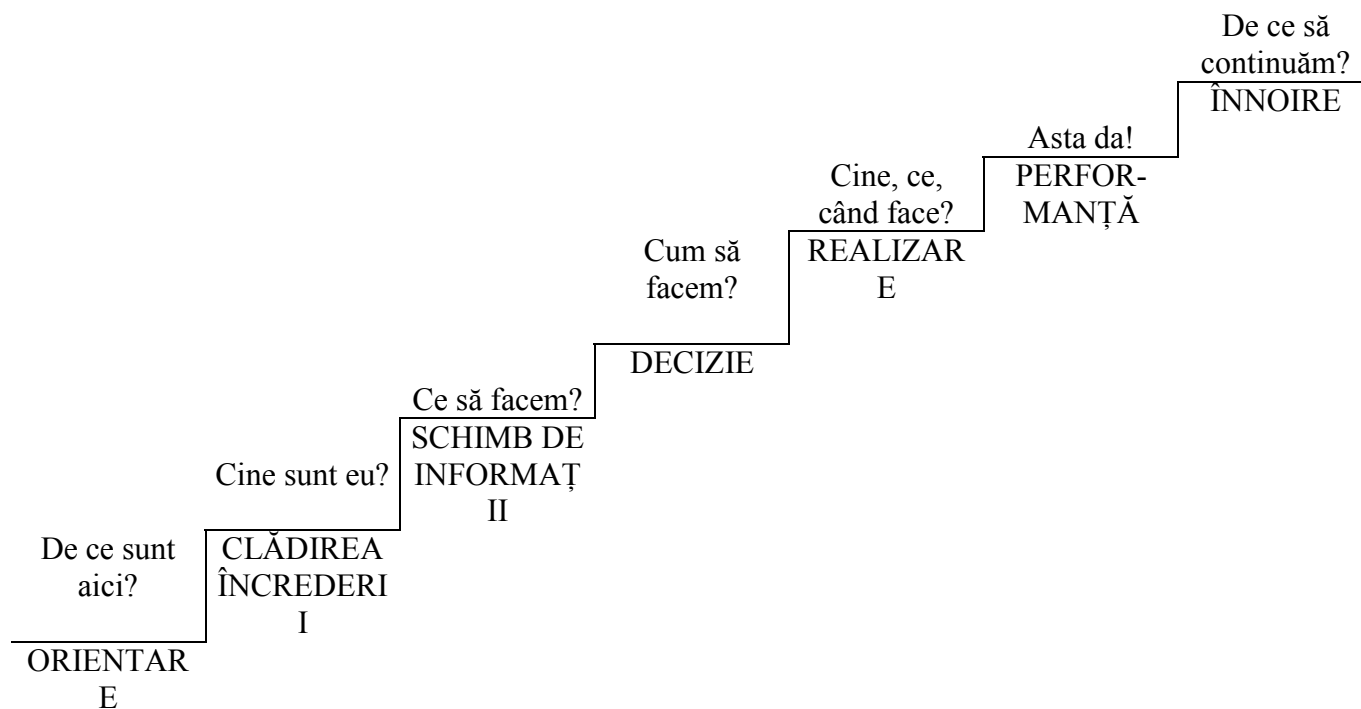
Echipele care și-au realizat sarcinile cu succes sunt de obicei mai coezive și au tendința de a rămâne împreună. În situația în care grupul primește noi membrii, fazele de formare a grupului sunt reluate. Dacă grupul și-a îndeplinit misiunea și nu-și stabilește alte scopuri, acesta urmează să se dizolve. În aceste situații este bine ca grupul să finalizeze procesul prin conștientizarea beneficiilor individuale și globale.

2. 2. 2. Modelul lui Gersick (1988) - Modelul echilibrului întrerupt

Modelul echilibrului întrerupt prezentat de Gersick (Zaborilă, 2004) pune în evidență modul în care funcționarea grupurilor de lucru este afectată de prima întâlnire a membrilor și de tranziția crucială din punctul de mijloc. În *prima fază* – de la prima întâlnire până la punctul de mijloc al existenței grupului - se stabilește ce anume se va întâmpla în continuare, cu alte cuvinte, *direcția*. Urmează o perioadă de inerție până la apariția momentului *de tranziție* – care poate fi comparat cu un ceas cu alarmă care „trezește conștiința grupului”. Acum are loc o schimbare ce marchează progresul grupului. *Ultima fază* este din nou o fază de echilibru în care sunt implementate deciziile și planurile adoptate în momentul de tranziție. Ultima fază se încheie cu o întâlnire finală caracterizată de o activitate intensă orientată spre terminarea sarcinii și preocupare pentru modul în care va fi apreciată activitatea grupului în exterior.

2. 2. 3. Modelul celor 7 trepte (Klein, 2001)

Modelul este sintetizat în schema următoare, 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. Rolul grupurilor și echipelor în organizații

Dacă este atât de dificil și există atât de multe rezistențe, totuși, de ce suntem atât de preocupați de a crea echipe în organizații? Care sunt efectele pentru organizații și pentru indivizi ale muncii în echipă.

Enumerăm câteva efecte pozitive pentru organizații ale muncii în echipă:

- crește productivitatea;
- se îmbunătățește calitatea;
- se îmbunătățește moralul;
- scad cheltuielile generale.

Enumerăm câteva efecte pozitive pentru indivizi ale muncii în echipă:

- munca se realizează cu mai puține tensiuni;
- responsabilitatea este comună;
- membrii echipei au o stimă de sine crescută;
- premiile și recompensele sunt comune;
- membrii echipei sunt capabili să se influențeze unii pe alții;
- membrii echipei au sentimentul că au realizat ceva împreună.

De ce organizația are nevoie de echipe? Care sunt funcțiile echipelor în organizații? Pentru a putea răspunde delimităm cele două planuri: planul organizațional și planul individual.

În plan organizațional, funcțiile unei echipe au un caracter formal, de exemplu, se referă la:

- folosirea eficientă a resurselor,
- sporirea productivității,
- luarea unor decizii bune etc.

Funcțiile echipei sunt prezentate optimist de către Robbins (1998), autorul accentuând beneficiile aduse de către folosirea acestui sistem de muncă în organizație. Robbins punctează aspecte precum:

- *economia de resurse*: echipele salvează resurse deoarece sunt formate pentru a identifica modalități mai bune, mai eficiente de a face lucrurile, pentru a intervenii în situații de criză sau cu un grad de nouitate prea mare pentru a fi abordate de întreaga organizație; aceste situații oferă „oportunități” financiare (se poate profita de pe urma lor sau se pot

evita potențiale probleme) care pot fi valorificate cel mai bine cu ajutorul echipelor. Echipele preiau astfel o parte importantă din atribuțiile managerului.

- *creșterea productivității*: echipele sunt mult mai aproape de clienți și de piețe decât restul organizației, au o mai mare flexibilitate și ocolesc capcanele birocratice. Posibilitățile de îmbunătățire a proceselor de producție, comercializare sau a altor domenii organizaționale sunt mult mai vizibile pentru echipe decât pentru conducere. Membrii echipei reușesc să dezvolte problema din mai multe perspective și să își completeze reciproc punctele slabe legate de specializare pentru a obține cel mai bun rezultat.
- *stimularea comunicării*: membrii sunt responsabili pentru succesul echipei și în consecință se implică într-o mai mare măsură în diseminarea informației și în delegarea muncii. Colectarea și procesarea informației este mult mai rapidă, iar coordonarea și menținerea relațiilor asigură fluxul constant de informații. De asemenea gradul de apropiere între membrii echipei creează o deschidere care se întâlnește destul de greu în alte situații;
- *îndeplinirea sarcinilor complexe*: echipele pot îndeplini sarcini complexe pe care grupurile obișnuite nu le pot îndeplini. În cazul problemelor cu un grad mare de complexitate, informația existentă depășește capacitatea unui departament sau a unui grup obișnuit de angajați de procesarea și luare a deciziilor. Apare nevoia unui grup eterogen de specialiști care să ajungă la stadiul de echipă și în care experiența fiecăruia să fie pusă în slujba rezolvării problemei. Echipele oferă posibilitatea organizației să-și canalizeze cele mai importante resurse (specialiștii, cunoștințele lor) direct spre probleme.
- *luarea unor decizii mai bune*: Echipele iau decizii mult mai bune și mai îndrăznețe. O echipă încheată analizează activitățile trecute, testează, aprobă, implementează și evaluează constant alegerile făcute. Mai mulți ochi și mai multe minți pot previziona mai bine șansele de succes ale unei decizii. Legat de riscurile pe care și le asumă un grup, trebuie menționat că în ciuda percepției comune, un grup ia decizii mult mai riscante decât un individ. Potențiale cauze pentru acest fenomen pot fi cunoștințele variate pe care le deține o echipă comparativ cu un individ și faptul că responsabilitatea pentru rezultat este împărțită între membrii grupului – un grad scăzut de risc - pe când o decizie luată individual atrage o responsabilitate individuală și implicit un grad de risc mai mare.

În plan individual funcțiile grupului au un caracter mai degrabă personal, informal:

- stimularea proceselor mentale,
- nevoia de afiliere,
- nevoia de siguranță etc.

Privind dintr-o altă perspectivă, în plan individual, funcțiile grupului se regăsesc în motivele personale pentru care o persoană vrea să facă parte dintr-o echipă. În plan individual funcțiile echipei vizează aspecte precum:

- satisfacerea nevoilor sociale: vizează nevoi complexe precum:
 - nevoia de afiliere (apartenența la un grup),
 - nevoia de afecțiune,
 - nevoia de securitate (susținerea de către colegi în cazul unui conflict cu patronatul, diluarea responsabilității),
 - nevoia de recunoaștere (aprecierea valorilor personale, a personalității, a creativității de care dăm dovadă în echipă) etc.
- stimularea activității mentale: echipa este mediul cel mai propice pentru stimularea activităților mentale (argumentarea, memoria, creativitatea etc). Echipa permite învățarea rapidă și cu eforturi minime, folosindu-se tehnici specifice: joc de rol, simularea, demonstrația, discuții de grup, etc. „Fără ajutorul altor persoane de multe ori se reinventează roata iar și iar” (Robbins, 1998).
- ajustarea comportamentului propriu
- ajutor în îndeplinirea sarcinilor etc.

4. Rolul leadership-ului în formarea și dezvoltarea echipelor

Echipele sunt întotdeauna reflecția liderilor lor: liderii creează viziunea și aceasta oferă membrilor echipei direcție și încredere. Echipele sunt în permanență în căutarea 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.*

Priviți orice echipă care a atins un succes foarte mare și veți descoperi că are o conducere puternică.

„De reținut”

Cea mai mare parte a muncii umane este prestată în echipe, nu individual, de aceea sunt atât de importante grupurile și echipele pentru organizații. Echipa oferă o capacitate sporită de a influența mediul organizațional. Grupul reprezintă un număr de oameni care interacționează unul cu celălalt, care sunt conștienți din punct de vedere psihologic unul de celălalt și se percep unul pe celălalt ca făcând parte din grup. Echipa este un tip special de grup, cu un potențial sinergic – adună și dă o direcție eforturilor individuale, astfel încât rezultatul obținut este mai mare decât suma eforturilor individuale. Valorile împărtășite definesc echipa. Pentru a deveni eficient un grup trebuie să treacă prin mai multe faze (etape): formarea, confruntarea, normarea, funcționarea și retragerea. Fiecare membru beneficiază în îndeplinirea sarcinilor de experiența împărtășită de către angajații mai vechi sau de către persoanele cu alte specializări. Totuși, nu trebuie să credem că fiecare problemă se rezolvă creând o echipă. Condițiile, chiar îndeplinite în totalitate, nu sunt suficiente pentru a garanta succesul echipei. Pentru a forma o echipă funcțională este necesar să se întrunească mai mulți factori, care devin caracteristicile de bază ale echipelor eficiente, dintre care amintim: *loialitatea membrilor, luarea deciziilor prin consens, existența tehnicilor specifice de gestionare a conflictelor și a ideilor și comunicarea eficientă în echipă*. Pentru construirea unei echipe de succes membrii echipei sunt extrem de importanți – de fapt, personalitatea, comportamentele și abilitățile lor. Principalele aspecte ale muncii în echipă sunt legate de *comunicare, scopuri comune, coeziune, echitate, autonomie și leadership*. Cu sau fără aceste *prejudecăți* acceptăm că nu toate echipele devin echipe performante. *De ce* depinde performanța echipei? 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 evitată), evaluarea performanțelor și sistemul de recompensă, încrederea*. Echipele sunt întotdeauna reflecția liderilor lor. Liderii au rolul de a crea viziuni. Viziunea oferă membrilor echipei direcție și încredere. Echipele sunt în permanență în căutarea unei avantaj, deci, cine face diferența, talentul, munca, tehnologie, eficiența? Pentru a avea succes o echipă are nevoie de toate aceste lucruri însă diferența dintre două echipe (la fel de talentate) este dată de conducerea acestora. Conducerea determină succesul echipei.

Dinamica grupurilor constituie acel sector al cercetărilor deschis de Kurt Lewin și de către asistenții săi în perioada 1938 – 1939. Într-un sens mai larg și mai comun, termenul *dinamica grupului* tinde să desemneze atât ansamblul cercetărilor experimentale făcute asupra grupurilor mici cât și toate tehnicile de grup care reprezintă așa-zisele mijloace de aplicație. Aceste tehnici sunt instrumente de formare, de terapie, de animare și de intervenție care au ca numitor comun faptul că

se sprijină pe grup. (Lapassade, 1970). *Ansamblul fenomenelor psihosociale care se produc în grupul mic și legăturile care le guvernează se numesc dinamică de grup.* Aceasta cuprinde procese de sugestie, imitație și contagiune afectivă, de facilitare prin creșterea motivației. Scopul diagnozei și intervenției organizaționale este să schimbe, să modifice, să restructureze, să refacă structuri, organisme, grupuri. Sensul în care tratăm procesul intervenției este cel lewinian prin excelență (cercetarea, mijloc de acțiune și de schimbare, cercetătorul agent al adaptării și agent al schimbării, deopotrivă).

Temă de reflecție

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 (după 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!)

Vă propunem să găsiți propriul dvs. răspuns la întrebarea: *Ce se întâmplă atunci când oamenii nu se află la locul potrivit?*

Întrebări de autoevaluare

1. Punctați diferențele dintre grupuri de lucru și echipe și dintre echipe și alte forme de muncă în grup.
2. Enumerați și oferiți exemple concrete pentru factorii de care depinde performanța echipei.
3. Prezentați comparativ modele pentru înțelegerea formării și dezvoltării grupului.
4. Explicați rolul grupurilor și echipelor în organizații.
5. Exemplificați rolul leadership-ului în formarea și dezvoltarea echipelor.

Bibliografie recomandată:

Bogáthy, Z. (2004), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași;

Bogáthy, Z. (2007), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași;

Forsyth, D., (1998), *Group Dynamics*, Wadsworth Pub Co, New York;

Neculau, A. (2007), *Dinamica grupului și a echipei*, Editura Polirom, Iași;

de Visscher, P., Neculau, A., (2001), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iași.

BIBLIOGRAFIE:

Chirică, S. (1996), *Psihologia organizațională, Modele de diagnoză și intervenție*, Casa de editură și Consultanță, “Studiul organizării”, Cluj-Napoca;

Druker, P. (1999), *Societatea post-capitalistă*, Editura Image, București;

Erdei, I., Sulea, C., (2004), Linii directoare pentru activitatea în grup, in Bogathy, Z., Sulea, C. (coord.) *Manual de tehnici și abilități academice*, Editura Universității de Vest, Timișoara;

Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High- Performance Organization*, Harvard Business Scholl Press, Boston;

Klein, S. (2001), *Vezetés- és szervezetszichológia*, SHL Hungary Kft., Budapest;

Lapassade, G. (1970), *Groupes, organisations, institutions*, Gauthier-Villars, Paris;

Maxwell, J., (2003). *Cele 17 legi ale muncii în echipă*. Editura Amaltea: București;

Robbins, S.P., (1998), *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications.*, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey;

Spiegel, J., Torres, C. (1994), *Manager's Official Guide to Team Working*, Pfeiffer&Company;

Stuart, R. R. (1998), *Team Development Games for Trainers*, Hampshire, Gower Publishing Limited;

Zaborilă, C., (2004), Comportamentul în grup la locul de muncă, in Bogathy, Z. (coord.) *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.

CHESTIONAR Suntem deja o echipă?

(după Stuart, 1998)

	Întotdeauna	Deseori	Câteodată	Rareori
1. Ne înțelegem din jumătăți de cuvinte, sunt câuvinte pe care le înțelegem doar noi...				
2. Putem fi recunoscuți deja după haine.				
3. Fiecare ține cont de obiectivele comune ale grupului.				
4. Simțim că ne putem baza unii pe ceilalți.				
5. Aptitudinile, abilitățile noastre se întregesc reciproc.				
6. În fața criticilor externe ne sprijinim și ne apărăm unii pe ceilalți.				
7. Simțim cu toții că ne putem exterioriza sentimentele unii față de alții.				
8. Suntem mândrii de munca și de rezultatele muncii noastre.				
9. Ne rezolvăm conflictele în mod constructiv.				
10. Membrii echipei noastre sunt capabili să accepte critica constructivă, observațiile juste din partea conducerii sau a celorlalți.				
11. Dacă e nevoie preluăm în mod voluntar munca celuilalt, ori ne ajutăm reciproc.				
12. Ce de afară ne consideră o echipă puternică.				