

Aspecte generale

În zilele noastre, individualitatea și originalitatea personală au pierdut teren în fața muncii în echipă, mai ales în cazul sarcinilor complexe. Toate companiile bazate pe informație, care practică tehnologii de vârf, servicii ireproșabile și un management modern și eficient, solicită din partea personalului abilități superioare de comunicare și lucru în echipă. O echipă profesionistă este o structură în care întregul este mai mult decât suma părților. Membrii formației acționează în sinergie și consens pentru realizarea unui obiectiv comun. Echipa înseamnă comunicare directă și vădită, obligând la asumarea constantă a responsabilității propriilor obiective, deoarece neîndeplinirea acestora este imediat sancționată de către grup.

În managementul resurselor umane, termenul de echipă (team) este frecvent utilizat, deși cel de rețea tinde să-i ia rapid locul. Adesea îl folosim pentru a ne referi la întreaga organizație, deoarece scopurile propuse nu pot fi atinse decât prin coroborarea tuturor forțelor. Dar totdeauna este dificil să sudezi, să motivezi, să pregătești și să conduci o echipă strâns unită, formată din peste doisprezece membri. O organizație poate fi structurată pe un mare număr de echipe care lucrează în strânsă armonie. Chiar și acest lucru constituie o dificultate și o provocare, deoarece cultura organizațională actuală încurajează spiritul de competiție și rivalitate. Pentru o organizație, sistemul de alocare a responsabilității pentru adoptarea deciziilor este esențial. Necesitatea muncii în echipă a devenit tot mai evidentă pe măsură ce politicile de resurse umane au evoluat și companiile au început să țină cont

de nevoia de comunicare a propriilor angajați și de valoarea susținerii reciproce. Membrii unei echipe dintr-o organizație (firmă, fabrică, uzină, bancă, școală, universitate, instituție de administrație etc.) ajung să se cunoască foarte bine, conlucrând la depășirea dificultăților curente. În plus, diversitatea și varietatea soluțiilor oferite cresc, cel puțin, aritmetic cu fiecare membru. Lucrul în echipă poate fi, de aceea, extrem de motivant, deoarece fiecare proiect aduce cu sine experiența contactului cu ceilalți și mulțumirea de a beneficia de sprijinul acestora. Nimic nu regretă oamenii mai mult la schimbarea unui loc de muncă decât lipsa unui fost coleg. Dacă legăturile colegiale ajung să fie puternice, confortul afectiv poate suplini și compensa alte lipsuri, chiar și cele legate de salarizare. Iată de ce lucrul în echipă este adesea folosit ca mijloc de combatere și diminuare a rutinei. Operația repetată zilnic sau periodic este indusă de o activitate care nu aduce nimic nou în planul solicitărilor cognitive. Oamenii simt că se pot detașa și că pot acționa după același tipic, în fiecare zi. La un moment dat chiar, anumite activități pot fi efectuate cu jumătate de atenție, ceea ce lasă timp pentru meditație. Se întărește convingerea că nu mai este nimic de învățat și că este deci timpul unei schimbări. În acest moment, oamenii încep să caute să compenseze, găsind diverse mijloace prin care pot depăși plictiseala și plafonarea. Astfel de debușeuri pot fi discuțiile cu colegii sau diverse activități deconectante (lectura unei reviste, un joc video pe PC etc.), posibile de efectuat în momentele mai libere. Dacă mijloacele de compensare nu sunt suficiente, treptat se acumulează tot mai mult stres și frustrare în legătură cu jobul curent, intrându-se într-un cerc vicios. Discuția cu un coleg, împărtășirea problemelor personale pot însă diminua mult efectele negative ale rutinei.

Pe de altă parte, munca în echipă își poate avea și reversul său, în cazul în care echipa de lucru a fost prost construită ori între membrii formației există conflicte. Faptul de a depinde de cineva poate fi foarte frustrant pentru unii, mai ales atunci când partenerii nu-și respectă angajamentele și termenele sunt depășite în lanț, întârzierea amplificându-se continuu. Iată de ce se acordă atât de multă importanță existenței unor calități absolut necesare acestui tip de organizare a muncii, mai ales în sectoarele unde predomină sarcinile complexe. Comunicativitatea și capacitatea de a interacționa eficient, de a răspunde operativ cerințelor altora, de a putea prelua creativ ideile din grup și de a oferi în același timp – și fără egoism – sprijin celorlalți, sunt principalele calități ale unui bun coechipier. Răbdarea și toleranța privind stilul ori neajunsurile celorlalți desăvârșesc acest profil psihologic. Disponibilitatea privind munca în echipă este o cerință curentă a anunțurilor de recrutare. Existența calităților necesare sau, din contra, lipsa lor pot fi factori decisivi în angajarea personalului sau în menținerea acestuia într-o organizație. La început, majoritatea celor intervievați se declară ca fiind buni jucători de echipă, gata să facă față oricăror sarcini și dispuși să dialogheze oriunde, oricând și

cu oricine, deschiși la ideile și sugestiile altora. Un simplu test de extraversie și comunicare poate însă infirma aceste afirmații, profilând o persoană care lucrează mai bine individual și care preferă solitudinea. Iată de ce disponibilitatea exprimată trebuie să fie reală.

Importanța muncii în echipă

„Fac parte dintr-o echipă – fac parte dintr-o mare familie”. Cel mai adesea auzim aceste cuvinte în rândul sportivilor.

Dacă e să ne raportăm la două echipe care dispun de aceleași resurse financiare ne dăm seama că fiecare din ele are acces la aceiași jucători, aceiași antrenori, aceiași distribuitori de gazon pentru teren, are acces la aceeași documentație referitoare la strategii de joc și totuși de cele mai multe ori la finalul jocului avem o echipă câștigătoare și o echipă care pierde. De ce unele echipe funcționează mai bine decât celelalte deși au acces la același tip de resurse? Aici intervin în joc două componente foarte importante și anume complexitatea și raritatea adevăratei munci în echipă; să consideri că o echipă odată formată funcționează din inerție este total irealist. Ce se înțelege prin echipă? Printre definițiile generale se numără:

Pentru fiecare dintre noi familia este prima echipă din care a făcut parte. Și raportându-ne la familie ca la un sistem, aceasta este văzută ca totalitatea membrilor ei componenți care interacționează după anumite reguli, având anumite funcții, existând în permanență tendința menținerii unui echilibru în interior.

Ca și familiile în general, echipele pot avea un caracter închis sau deschis. Echipele închise se ghidează după propriile reguli și principii, fiind foarte rezistente la schimbare. Sunt deprinderi pe care le dobândesc copiii care au crescut în familii reticente la idei și modalități noi de funcționare, familii care în general au puțini prieteni.

Echipele deschise sunt receptive la schimbare, adaptarea făcându-se ținând cont de cerințele membrilor, dar mai ales ale pieței. Pentru a-și menține stabilitatea și echilibrul dinamic, familia folosește mecanisme de feedback pozitive sau negative în funcție de situație. La fel și într-o echipă, în momentul în care fiecare membru conștientizează importanța feedback-ului, că este un instrument pe cât de accesibil pe atât de important în perfecționarea continuă a fiecărui membru, atunci începe construirea relațiilor solide în cadrul echipei care au efecte pozitive directe atât asupra performanței individuale cât și de grup.

Oricare ar fi scopul pe care ni-l stabilim la un moment dat, pentru a-l atinge, pe lângă efortul

resurselor umane, pentru că o echipă este formată din totalitatea persoanelor care conlucrează pentru o anumită perioadă de timp în vederea atingerii unui rezultat. Chiar dacă la prima vedere unele activități pun în lumina reflectoarelor un singur personaj, trebuie să privim puțin și în spatele cortinei pentru că acolo se ascunde efortul depus de o întreagă echipă.

Dacă ne întoarcem în lumea sportului, în aria jocurilor de echipă este mai ușor de sesizat aportul diferitelor persoane la atingerea aceluiasi obiectiv și anume câștigarea meciului. Dar haideți să ne îndreptăm puțin atenția asupra jocurilor individualiste și mai exact asupra luptelor libere. După cum le spune și numele, acestea sunt permissive, fiecare sportiv folosind propriile metode și tactici de atac și apărare. Și totuși pentru a practica luptele libere și a deveni un sportiv demn de olimpiade nu este suficient să fii pasionat de lupte, în plus ai nevoie de o adevărată echipă de pregătire și susținere.

Capacitatea de a munci împreună

Capacitatea de a direcționa realizările individuale spre obiectivele organizaționale. Este sursa ce le permite oamenilor obișnuiți să atingă rezultate neobișnuite. (Andrew Carnegie- Cel mai bogat om din lume în 1901)

Formal și informal, majoritatea dintre noi petrecem cel puțin o parte din timpul nostru la serviciu în echipe. În această privință, elevii noștri ne vor călca pe urme, și este responsabilitatea noastră să-i pregătim pentru aceasta. Munca în echipă sau în grupuri este inclusă în definiția învățării centrate pe elev.

Învățarea centrată pe elev are loc atunci când elevii muncesc atât în grupuri, cât și individual, pentru a explora probleme și a deveni manipulatori activi de cunoștințe, mai degrabă decât receptori pasivi ai acestora. (S.W. Harmon & A. Hirumi, 1996).

Se crede adesea că învățarea este ceva ce are loc în mintea indivizilor. Drept rezultat, munca în echipă în procesul de învățare este percepută ca o altă tehnică de a realiza acest proces de învățare individual. Cu toate acestea, procesul de învățare poate fi considerat de asemenea o activitate socială. Echipele sunt adesea mai capabile decât indivizii să rezolve problemele și să creeze noi idei. Aceasta se aplică și contextului învățării. Importanța muncii în echipă este recunoscută prin includerea „Lucrului cu ceilalți” ca abilitate cheie la nivelurile 1 și 2, și a „Management-ului relațiilor interpersonale” la nivelul 3 în calificările profesionale naționale românești.

Printre avantajele muncii în echipă pentru învățământul și formarea tehnică și profesională se numără:

- încurajarea elevilor să învețe și să muncească împreună;

- pregătire mai bună a elevilor pentru a-și ocupa locul pe piața muncii;
- posibilitatea ca elevii să participe mai eficient în contextele sociale;
- sprijinirea elevilor să respecte valoarea tuturor indivizilor – un aspect important într-un sistem educațional pe deplin inclusiv;
- facilitarea schimbului de cunoștințe și experiență între elevi;
- a profita de învățarea din grupul de colegi; prin intermediul experiențelor împărtășite, fiecare individ va fi ajutat să devină mai conștient de propriul comportament.

O diferență majoră între grupuri și echipe este că cele din urmă sunt mai orientate spre un scop.

Viața unei echipe

Putem investiga echipele în modalități diferite. O modalitate foarte utilă este să ne imaginăm că echipa are propria viață. Tot așa cum noi traversăm un număr de etape în viața noastră, echipele urmează și ele o serie de etape. Înțelegerea acestor etape ne ajută să organizăm o echipă.

Tabelul din Anexa 1 conține câteva sugestii privind organizarea unor echipe cu o eficiență crescută. Aceste sugestii pot să nu fie aplicabile în orice situație. Un management bun nu poate garanta succesul.

Persoanele din 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. 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 sunt prezentate în tabel. 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 Cel care finalizează, termină	Coordonator Muncitor în echipă Investigator de resurse	Sursă de idei Evaluator monitor Specialist

Rolul în echipă descrie tiparul caracteristic de comportament al unui membru al echipei față de ceilalți, ce poate ajuta sau împiedica eficiența echipei. 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;
- echipa să-și adapteze felul în care răspunde cerințelor sarcinii propuse.

Dezvoltând primul punct, poate să vă fie de folos ca profesori să decideți cum să alocați elevii pe echipe. Luați în considerare sarcina ca atare, competențele tehnice și abilitățile interpersonale, intrapersonale și alte abilități cheie pe care doriți să le formați la elevii dumneavoastră. De asemenea, ca profesor, veți avea idei privind felul în care se vor comporta probabil elevii dumneavoastră în echipă. Vă veți fi format aceste idei în urma observării elevilor dumneavoastră. Rolurile în echipă ale lui Belbin constituie un ajutor util pentru felurile de comportament pe care le puteți identifica atunci când vă observați elevii.

Puteți folosi o activitate scurtă de lucru în echipă ca pe o metodă de a vă ajuta elevii să se gândească la rolul pe care îl joacă în echipă. Separați elevii în grupuri de patru sau cinci. Cereți-le să aleagă un membru ca observator. Dați-i fiecărui observator o foaie, cerându-i să urmărească unele aspecte, fără să împărtășească aceste informații celorlalți elevi:

- dacă cineva a devenit „conducător”, și dacă da, cum anume s-a întâmplat aceasta;
- cum decide ce anume să facă;
- rolurile jucate de elevi, de ex., contribuția cu idei, a fi activ, a fi critic în mod constructiv sau negativ, a juca rolul de martor;
- dacă cineva a fost marginalizat, și dacă da, cum anume și de ce s-a întâmplat așa ceva;

- ce a ajutat munca în echipă și ce a împiedicat munca în echipă.

Când timpul a expirat, cereți-le elevilor să discute în grupuri ce roluri au jucat în activitatea respectivă în timp ce observatorul va tăcea. Cereți-le să se refere la următoarele aspecte:

- cum a reușit grupul să facă ceea ce a făcut; dacă toți au făcut același lucru în timpul activității;
- ce roluri au jucat indivizii pentru a realiza obiectivele echipei;
- ce s-ar fi întâmplat dacă toți ar fi făcut aceleași lucruri.

Observați că, deși membrii fiecărui grup au format o singură echipă, aceștia și-au asumat roluri diferite. Pentru a se decide ce să facă, au existat probabil persoane care au avut ideile inițiale și altele care au sugerat probabil cum anume să se realizeze ideea pe care au ales-o. Au existat indivizi care au fost gânditorii și alții care au realizat activ sarcina practică. Unii și-au asumat poate un rol de conducere, în timp ce alții au acționat ca asistenți. Evident dacă toți ar fi avut doar ideile și nu le-ar fi implementat, nimic nu s-ar fi realizat. Similar, dacă toți ar fi dorit să realizeze aceeași parte practică a sarcinii în același timp ar fi sfârșit pur și simplu prin a se bate pentru același echipament.

În diversele etape din viața unei echipe persoanele cu roluri diferite în echipă pot să-și aducă o contribuție specifică. În tabelul următor se prezintă rolurile în echipă în diversele etape din viața unei echipe. Nu ar trebui să ignorăm contribuțiile potențiale ale persoanelor cu alte roluri în fiecare etapă. Faptul că un rol anume apare în mai multe etape nu înseamnă că o persoană cu acest rol este mai importantă, pentru că toate rolurile sunt deopotrivă importante pentru o muncă eficientă în echipă.

Cum se formează 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:

- pregătirea profesională;
- 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. abilitile administrative.

Să le analizăm pe rând:

Personalitatea: *Ce urmărim atunci când alegem membrii echipei?*

Atunci când ne alegem colaboratorii, membrii echipei este 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 utilă 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?

- Toleranță la stres – viața organizațională contemporană este deseori percepută de angajați ca fiind încărcat de stres astfel abilitile 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 folosite în influențare?
- Esensibil la gândurile și sentimentele celorlalți?
- Acord 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 membrii ai echipei dorința de a învăța, dorința de a-și forma și dezvolta aceste abilități în cazul în care ele nu se află la un nivel optim.

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

Încă din anul 1965, Bruce W. Tuckman a emis ipoteza că grupurile trec prin mai multe etape de dezvoltare în perioada formării, existenței și destrămării sale:

Revizuiind studiile asupra ipotezei sale în 1977, Tuckman s-a hotărât să adauge o a cincea etapă în dezvoltarea grupului, Încheierea.

Etapa 1: Formarea (Echipă Imatură)

În etapa Formării, relațiile personale sunt caracterizate prin dependență. Membrii se bazează pe siguranță, comportamente cunoscute și caută îndrumarea liderului. Membrii doresc să fie acceptați de către grup și au nevoie de certitudinea că grupul este sigur. Strâng impresii și date despre asemănările și deosebirile dintre ei și formarea preferințelor pentru viitoarele subgrupe. Regulile legate de comportament par a fi menținerea lucrurilor simple, evitarea controverselor. Se evită subiectele și sentimentele serioase.

Majoritatea funcțiilor legate de sarcini se ocupă de orientare. Membrii încearcă să se orienteze asupra sarcinii și în funcție de ceilalți membrii. Discuțiile planează în jurul definirii domeniului sarcinii, a modului de abordare și a altor probleme similare.

Pentru a trece la etapa următoare, fiecare membru trebuie să renunțe la confortul subiectelor nepericuloase și să riște posibilitatea unui conflict. Membrii unei echipe aflate în această etapă așteaptă de la lider instrucțiuni, sprijin și o definire a sarcinilor. Fiecare individ caută să afle ceea ce se așteaptă de la el; care sunt sarcinile sale; cum să le îndeplinească; cum sunt standardele.

Într-o asemenea echipă, nivelul de productivitate este scăzut și se așteaptă de la lider o implicare intensă. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziaști și optimiști, dar manifestă teamă față de sarcini și în relațiile cu ceilalți membrii.

Etapa 2: Furtuna (Echipa Fracționată)

Următoarea etapă, pe care Tuckman o numește Furtuna, este caracterizată de competiție și conflict în cadrul relațiilor personale și de organizare la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Pe măsură ce membrii grupului încearcă să se organizeze în vederea îndeplinirii sarcinii, conflictul la nivelul relațiilor personale este inevitabil. Indivizii trebuie să cedeze mai mult și să își modeleze

sentimentele, ideile, atitudinile și credințele pentru a se potrivi organizării grupului. Din cauza fricii de a se expune sau a fricii de slăbiciune, eșec, etc. crește dorința de a structura sau clarifica, de a se implica în structură.

Deși conflictele pot să nu apară la suprafață ca probleme, aceasta nu înseamnă că ele nu există. Vor apărea întrebări legate de cine va fi responsabil și pentru ce, care sunt regulile, care este sistemul de recompensare, care sunt criteriile de evaluare. Această reflectă conflictele legate de conducere, structura, putere și autoritate. Pot exista fluctuații mari între comportamentele membrilor cauzate de problemele care apar legate de competiție și ostilitate. Datorită disconfortului apărut în această etapă, unii membrii pot păstra tăcerea în timp ce alții vor încerca să domine.

Dacă o echipă se comportă bine în prima etapă, va trece în etapa următoare care este una a nemulțumirii. Aceasta se caracterizează prin dificultăți de comunicare și prin dispute în ceea ce privește conducerea și influența în cadrul echipei. Adesea rezolvarea problemelor și luarea deciziilor stârnesc dispute. Indivizii se pot simți nesiguri în rolul lor, de raporturile dintre membri și de sarcinile fiecăruia. Deseori moralul grupului scade pe măsură ce indivizii resimt un gol între ceea ce așteptau la început și situația reală.

Pentru a putea trece la etapa următoare, membrii grupului trebuie să treacă de la mentalitatea care cere “teste și dovezi” la mentalitatea de a rezolva problema. Cel mai important lucru în a ajuta grupul să treacă la etapa următoare poate fi capacitatea de a asculta.

Etapa 3: Normarea (Echipa Unită)

În etapa Normării a lui Tuckman, relațiile interpersonale sunt caracterizate de coeziune. Membrii grupului sunt implicați în recunoașterea activă a contribuțiilor tuturor, construirea și întreținerea comunității și rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc să își schimbe ideile preconcepționate bazându-se pe aspectele prezentate de ceilalți și își pun întrebări unii altora, în mod activ. Conducerea grupului este împărțită și dispar grupulețele. Când membrii încep să se cunoască – și să se identifice cu ceilalți – nivelul încrederii în cadrul relațiilor interpersonale contribuie la dezvoltarea coeziunii grupului.

În această etapă (presupunând că grupul ajunge până aici) oamenii încep să simtă că fac parte dintr-un grup și au sentimentul catarsis-ului rezultat din rezolvarea problemelor interpersonale.

Cea mai importantă funcție la nivelul sarcinii este fluxul informațional între membrii grupului; aceștia împărtășesc sentimente și idei, solicită și dau feedback și cercetează acțiuni legate de sarcină trasată. Creativitatea atinge cote înalte. Dacă este atins acest stadiu de flux informațional

și coeziune, interacțiunile între membrii grupului sunt caracterizate de sinceritate și de circulația informațiilor atât la nivel personal cât și la nivelul sarcinilor. Membrii sunt mulțumiți că fac parte dintr-un grup eficient.

Pericolul cel mai mare în această etapă este ca membrii pot începe să se teamă de destrămarea inevitabilă a grupului în viitor, atunci se pot opune schimbării de orice fel.

Dacă echipa trece cu bine prin problemele și conflictele etapei a doua, va promova în a treia etapă unde există un schimb liber de sentimente, date, idei și valori. Membrii echipei încep să-și asume o identitate comună lucrând pentru atingerea acelorași obiective și astfel competența lor și imaginea de sine se îmbunătățesc.

Pentru echipele care își evaluează activitatea în funcție de îndeplinirea sarcinilor, această etapă prezintă pericole potențiale. Etapa este resimțită ca fiind confortabilă și pot apărea norme care să descurajeze individul să “clatine barca”. Având încă vie amintirea conflictelor din etapa a doua indivizii pot simți rețineri în a pune întrebări critice legate de aspecte ale activității echipei, obiectivele acesteia, organizarea, metodele de a-și întări relațiile externe.

Etapa 4 – Eficientizarea (Etapa Funcțională)

Nu toate grupurile ajung în această etapă. Dacă membrii grupului pot să treacă cu succes în etapa a patra, calitatea, cuprinderea și profunzimea relațiilor personale produc o interdependență adevărată. În această etapă se poate lucra ușor individual, în subgrupe sau cu întreg grupul. Rolurile și autoritatea se ajustează în mod dinamic potrivit nevoilor în schimbare a grupului și ale indivizilor. Etapa a patra este marcată de interdependență la nivelul relațiilor personale și rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor. De acum grupul ar trebui să fie foarte productiv.

Membrii au devenit siguri de sine și grupul nu mai are nevoie de aprobare. Membrii se concentrează atât asupra sarcinilor cât și a relațiilor personale. Grupul este unit, identitatea sa este completă, moralul ridicat, la fel și nivelul loialității. Funcțiile legate de sarcină devin rezolvarea problemelor, găsirea soluțiilor optime și dezvoltarea optimă a grupului. Există sprijinul necesar rezolvării problemelor și se pune accentul pe realizări. Scopul global este productivitatea prin rezolvarea problemelor și prin muncă.

Dacă echipa urmează să devină eficientă, trebuie să treacă dincolo de starea de confort, la această etapă a patra, unde membrii se bucură că fac parte dintr-o etapă câștigătoare, se bucură de încredere în capacitatea lor de a atinge obiective, își sprijină reciproc eforturile și ajung să recunoască faptul că această interdependență este esențială.

În această etapă, echipă petrece mult timp pentru a-și evalua sistematic obiectivele, organizarea, metodele și relațiile externe. Indivizii își oferă reciproc feedback-uri constructive și echipa caută să primească feedback-uri de la alte echipe. În comparație cu etapa a doua, această etapă este plină de resurse, energia echipei este orientată spre realizarea obiectivelor și nu este irosită pe opunerea de rezistență și insatisfacție.

Pentru a dezvolta încrederea în interiorul echipelor, managerul trebuie să respecte câteva reguli de bază:

- să comunice des cu membrii echipei;
- să manifeste respect pentru membrii echipei;
- să fie corecți față de echipa;
- să fie consecvenți în acțiunile lor;
- să demonstreze competența.

În plus managerul în această etapă, are câteva atribuții esențiale care țin seama de o serie de competențe și anume:

- Competența de a efectua transformarea subordonaților profesioniști în profesioniști implicați în administrarea afacerilor organizației;
- Competența de a-și perfecționa propriul stil de conducere Competență de a identifica problemele și variabilele cheie și de a gestiona organizația în situații complexe;
- Competența de a administra organizația în situații conflictuale interne și de a gira implementarea de noi tehnologii;
- Competența de a mobiliza personalul pentru aplicarea schimbărilor structurale și funcționale și de a înțelege natura și amplitudinea rezistenței pe care acesta o poate opune;
- Competența de a gestiona probleme de personal într-un mod etic.

Etapa 5: Încheierea

Etapa finală descrisă de Tuckman, Încheierea, implică încetarea comportamentelor legate de sarcini și renunțarea la implicarea în relații. O închidere planificată cuprinde de obicei recunoașterea participării și a realizării și ocazia ca membrii să își ia la revedere personal. Încheierea unui grup poate avea ca efect o criză minoră. Această acțiune este o mișcare regresivă de a renunța la control, la a face parte din grup. Cele mai eficiente intervenții în această etapă sunt cele care facilitează terminarea sarcinii și procesul de renunțare la implicare.

Fizionomia 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 determinat de suma tuturor factorilor ce influențează membrii să rămână în echipă: cu cât mai mult își doresc membrii să fac 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 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 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 satisfcute 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 satisfcute 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 duc 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.

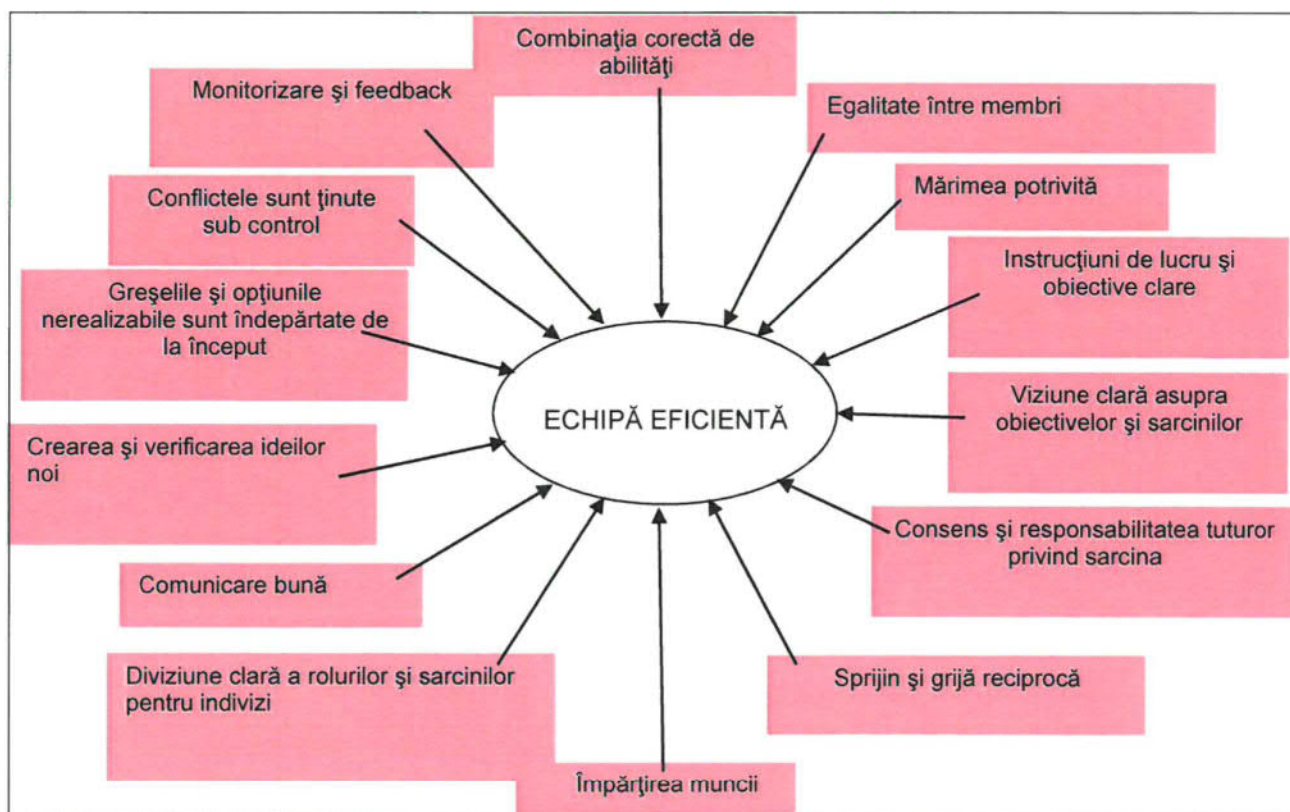
- *dezvoltarea abilităților*: implementarea lucrului în echipă aproape întotdeauna este însoțit de dezvoltarea abilităților personale legate de slujbă: abilități tehnice, de luare a deciziilor și interpersonale.

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

Efficientizarea muncii în echipă

„De ce eșuează atât de multe echipe?” Dacă reflectăm asupra aspectului pozitiv al acestei observații, ne punem întrebarea „Ce anume face eficientă o echipă?”

Diagrama prezintă unele din trăsăturile care se observăm în echipele eficiente.





Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
 Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării
 unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
 Denumirea proiectului: *DidactForm - Cadre DIDACTiceFORMate pentru educatie incluziva de calitate* (POCU/73/6/6/106758)

	Trăsături cheie	Management
	Formare Aceasta este etapa în care echipa se întâlnește. Membrii acestora au ales să facă parte din echipă sau au fost numiți acolo. Este necesar ca aceștia să ajungă să se cunoască și să formeze o unitate ce le va permite să muncească eficient împreună.	<ul style="list-style-type: none"> • Selectați ca membri ai echipei persoane cu abilități diferite • Vizați o varietate de cunoștințe de bază • Vizați o varietate de personalități • Ajutați membrii să se cunoască reciproc • Acordați-le timp pentru întărirea coeziunii grupului Gândiți-vă la conducerea
	Informare Aceasta este etapa în care membrii sunt informați despre scopul și obiectivele sarcinii de lucru. Ei interacționează pentru că își dau seama că muncesc cu toții pentru a atinge un scop comun.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificați în mod clar sarcina • Stabiliți resursele disponibile • Stabiliți un orar • Informați-i că rolul dvs. este de resursă
	Dezbateri Acum membrii încep să adopte roluri și se formează structura. Aceasta este o etapă foarte importantă. Aceștia pot experimenta și se pot angrena în jocuri de putere și chiar intra în conflict. Pot avea loc conflicte între personalități și chiar o revoltă împotriva conducătorului.	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptați că trebuie să li se permită să-și stabilească propriile roluri • Acordați-le timp pentru aceasta • Încurajați echipa să muncească împreună • Gândiți-vă la utilizarea unor activități de formare a echipei • Dacă este necesar, clarificați sarcina. Dacă este necesar, folosiți un alt profesor
	Reguli În această etapă echipa devine stabilă. Membrii acestora stabilesc reguli și proceduri care să le dea posibilitatea să lucreze împreună. Se cade de acord asupra rolurilor indivizilor în cadrul echipei. Se stabilește abordarea de ansamblu a sarcinii și se formează coeziunea echipei.	<ul style="list-style-type: none"> • Recunoașteți rolurile lor diferite • Acceptați obiectivele lor individuale • Încurajați-i să-și examineze și revizuiască activitatea • Verificați dacă există o comunicare eficientă în echipă Lăudați echipa în ansamblu cât și pe membrii individuali ai acesteia
	Realizarea Aceasta este etapa productivă. Membrii muncesc în echipă și îndeplinesc sarcina. Contribuțiile indivizilor se îmbină, iar munca este împărțită. Prin cooperare și participare, echipa acționează în vederea realizării obiectivelor sale.	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurați-vă că sunt disponibile resurse adecvate și potrivite • Monitorizați realizările • Oferiți feedback constructiv • Dar permiteți-le să-și organizeze singuri munca atunci când nu există probleme • Lăudați-le munca. Evitați să le faceți dvs. munca
	Transformare Aceasta nu este o etapă separată, ci una care poate avea loc oricând. Pe tot parcursul vieții sale, echipa este dinamică, nu statică. Pot avea loc schimbări în cadrul echipei, în cazul membrilor ei și chiar în ceea ce privește sarcina.	Permiteți echipei să abordeze schimbările pe cât posibil Comunicați, în mod clar, orice schimbare necesară datorită unor factori externi Dacă este necesar, ajutați-i să se gândească la procesul schimbării Dacă membrii echipei trebuie să fie schimbați, permiteți-le grupurilor să se reorganizeze
	Regrete Aceasta este etapa finală. Echipa și-a îndeplinit sarcina. Scopul inițial al constituirii echipei a luat sfârșit și aceasta trebuie să se dizolve. Viața echipei poate fi declarată oficial ca încheiată.	Declarați oficial că munca echipei s-a încheiat Recunoașteți-le și lăudați-le realizările Facilitați reflecția echipei asupra procesului și produsului muncii ei Reflectați și identificați lecțiile pe care le-ați învățat în privința sarcinii, membrilor și rezultatelor

BIBLIOGRAFIE

- Bogáthy, Z, Erdei, Y, Ilin, C (2007) - Formarea și dezvoltarea echipei, Proiect DECOMP
Timișoara
- Cucoș, C., (1998) Pedagogia, Edit.Polirom Iași,
- Frunze, O. (2014) - Formarea echipei performante în managementul de proiect, Revista
Administrația Publică, nr. 4
- Gherguț, A. (2007) – Management general și strategic în educație, Edit. Polirom
- Jinga I., Istrate E. (2001) Manual de pedagogie, Edit. ALL Educational, Bucuresti
- Rujoiu, M - Cum să formezi o echipă de lucru performantă, http://www.e-scoala.ro/traininguri/echipa_lucru_performanta.html
- *** (2013) - Ghidul de lucru în echipă, “Programul multi-regional integrat de stagii de
practică pentru studenți în vederea creșterii gradului acestora de angajabilitate”, Timișoara
- *** Utilizarea abilităților de muncă în echipă, forum.portal.edu.ro