Lucrul în Echipă

2011

CUPRINS

I. CONCEPTELE DE GRUP ȘI ECHIPĂ 3
1.1 Generalități 3
1.2 Tipuri de grupuri 4
1.3 Natura echipelor de lucru 5
1.4 Scurtă istorie a formării echipelor de lucru 5
1.5 Avantajele și dezavantajele echipelor 6
1.6 Elementele unei echipe 6
1.7 Tipuri de echipe 8
1.8 Reguli de bază în funcționarea echipei 10
II. FORMAREA ECHIPEI 14
2.1 Etapele dezvoltării echipei 14
2.2 Cum influențează personalitatea munca în echipă? 15
2.3 Deprinderi, cunoștințe și abilități necesare lucrului în echipă 17
2.4 Diversitatea membrilor echipei 18
2.4.1 Diversitatea legată de sarcină 18
2.4.2 Diversitatea relațiilor 19
III. CONDUCEREA ECHIPEI 21
3.1 Cele trei elemente ale conducerii unei echipe 21
3.2 Capcane pentru leaderii de echipă 24
IV. DESFĂȘURAREA ȘEDINȚELOR ECHIPEI 26
4.1 Stabilirea ordinii de zi 26
4.2 Structurarea ședinței 26
4.3 Abordarea problemelor specifice 27
V. COMPORTAMENTUL ÎN ECHIPĂ 30
5.1 Reguli comportamentale în echipă 30
5.2 Schimbări de comportament 31
5.3 Drepturile membrilor echipei 31
5.4 Comportamentul membrilor echipei 32
5.4.1 Comportamente de ajutor 32
5.4.2 Comportamente distructive 32
5.5 Tratarea conflictelor în cadrul echipei 33
5.6. Legile muncii în echipă 33
VI. CONFLICTUL ÎN CADRUL GRUPURILOR 37
6.1 Definirea conflictului 37
6.2 Cauzele conflictului în organizații 38
6.3 Tactici ineficiente de abordare a conflictelor 38
6.4 Strategii pentru preîntâmpinarea conflictelor 39
6.5 Strategii pentru aplanarea conflictelor 39
6.6 Tipuri de conflicte 40
6.7 Rezolvarea conflictelor din echipă 40
6.8 Conflicte interpersonale 41
6.9 Disfuncțiile muncii în echipă 42
VII. TEAMĂ ȘI CONTROL ÎN ECHIPĂ 44
7.1 Presupuneri primare cu privire la oameni 44
7.2 Câteva reguli elementare cu privire la sentimente 45
7.3 Formarea încrederii 46
BIBLIOGRAFIE 48

I. CONCEPTELE DE GRUP ȘI ECHIPĂ

1.1 Generalități

Prin noțiunea generală de ***grup uman*** desemnăm ansamblurile de indivizi, constituite istoric, între care există diverse tipuri de interacțiuni și relații comune determinate. Această definiție atrage atenția asupra a trei aspecte:

- Nu orice asociere întâmplătoare de persoane poate fi definită grup uman, ci doar acea asociere care presupune existența unor interacțiuni și relații determinate de parteneri;
- Grupurilor umane le este specific prezența unor scopuri comune ale persoanelor care se asociază;
- Asocierea are o determinare în timp.

Pe baza acestor caracteristici putem diferenția grupul uman de alte entități sociale (mulțimea, de exemplu) care se referă la un număr de persoane ce se reunesc mai mult sau mai puțin întâmplător sau se nimeresc împreună. Mulțimea caracterizată prin „singurătate în comun", desemnează mai mult o simultaneitate de persoane. Apartenența la grupuri este foarte importantă din două motive:

- Grupurile exercită o influență asupra noastră. Ele sunt mecanismul social prin care achiziționăm multe dintre credințele, valorile, atitudinile și comportamentele noastre.
- Grupurile ne asigură contextul în care noi la rândul nostru putem exercita influență asupra altora.

Echipa în general se concentrează pe scopuri finale care sunt limitate în timp și măsurabile, ca rezultat cantitativ și cu influențe calitative. Membrii echipei performante au tendințe de a avea foarte clare rezultatele dorite ca și modalitățile de obținere a lor.

Echipa este formată dintr-un număr mic de oameni cu calități complementare, care se obligă la scopuri performante, și moduri de abordare comune, pentru care ei au responsabilități mutuale.

Diferența dintre grup și echipă este dată de concentrarea pe rezultate.

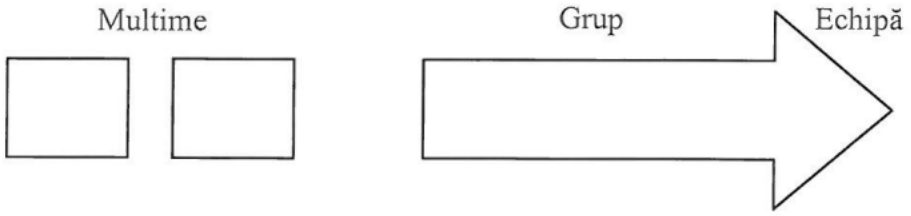

Fig. 1.1 Gradul de concentrare pe rezultat

1.2 Tipuri de grupuri

În literatura de specialitate se vorbește despre două tipuri de grupuri: formale și informale. Acestea pot fi diferite și în funcție de durata lor relativă de existență:

- relativ permanente
- relativ temporare

Grupurile formale sunt unități de lucru stabilite de către organizații pentru realizarea scopurilor organizaționale. Ele sunt special concepute pentru a canaliza eforturile individuale într-o direcție corespunzătoare. Acestea sunt constituite de către management, fie pentru o perioadă de timp determinată sau permanente. Cele mai obișnuite grupuri formate permanent sunt:

- indivizii din cadrul unui departament împreună cu șeful lor;
- *comitetele* care se ocupă cu sarcini repetitive care se situează în afara structurilor de lucru uzuale. De exemplu, o firmă poate avea un comitet permanent pentru șanse egale la angajare.

Din cadrul grupurilor cu caracter temporar, putem exemplifica, *echipele speciale* care sunt grupuri temporare care se unesc pentru a rezolva unele probleme temporare sau specifice, cum ar fi generarea de idei pentru îmbunătățirea productivității.

Grupurile informale nu sunt rezultatul unei planificări deliberate a organizațiilor, ci apar pe cale naturală ca răspuns la interesele comune ale membrilor organizației. Ca și grupurile formale, pot fi permanente sau temporare. Cele bazate pe prietenie sunt mai durabile, pe când cele bazate pe interese se destramă atunci când interesele membrilor se schimbă.

Studiile de psihologie socială au evidențiat rolul important pe care îl au grupurile informale în performanța și eficacitatea organizației.

Unul dintre cele mai importante aspecte ale proceselor de grup în organizație, este interacțiunea dintre grupurile formale și cele informale. Ambele tipuri de grupuri își stabilesc scopuri și obiective și ambele pretind loialitate de la membrii lor. Când un individ este membru a mai multor grupuri formale și informale pot apare diverse situații conflictuale cu impact asupra comportamentului în organizație.

Grupurile umane se diferențiază între ele și din punct de vedere cantitativ și calitativ, după natura interacțiunii și relațiilor existente între membri. Pornind de la aceste criterii determinăm: grupuri mari cu peste 20 de membri și grupuri mici de până la 20 de membri.

Grupurile mari se caracterizează printr-un număr relativ mare de membri, prin existența între aceștia a unor relații sociale oficiale, prin intercunoaștere superficială a membrilor și prin faptul că rolul lor constă în trasarea și determinarea liniilor directoare ale vieții sociale.

Grupurile mici sunt caracteristice printr-un număr relativ redus de membri, prin relațiile directe dintre aceștia, ceea ce favorizează o bună intercunoaștere precum și prin faptul că ele au un rol important, îndeosebi în viața cotidiană a oamenilor.

1.3 Natura echipelor de lucru

Echipa reprezintă un mijloc de a ajunge la o finalitate, o abordare pentru a atinge un scop, indiferent dacă scopul îl reprezintă creșterea producției, îmbunătățirea calității, creșterea moralului, etc.

Fiecare echipă are un lucru în comun și anume: nevoia de reguli pentru a se autoguverna. Regulile joacă un rol crucial în succesul echipei. Regulile sunt de obicei stabilite în primele luni de dezvoltare ale unei echipe și odată stabilite sunt dificil de modificat sau revizuit. Orice schimbare de reguli necesită o perioadă relativ îndelungată și în general cauzează supărări membrilor echipei. Liderul echipei joacă un rol important în stabilirea regulilor. În acest sens se poate spune că ceea ce liderul „nu face" poate fi la fel de imporatant ca și „ceea ce face".

Echipele îi judecă de obicei pe membrii lor prin prisma gradului în care respectă regulile. Cu cât membrii echipei muncesc mai mult împreună pentru a stabili regulile echipei, cu atât se vor înțelege mai bine unii cu alții. O echipă care dorește să creeze reguli, este o echipă care dorește să fie autodisciplinată și să-și asume responsabilitatea pentru comportamentul ei. Când o echipă nu are reguli sau ele nu sunt clare adesea nu deține controlul asupra membrilor săi. Regulile ajută la egalizarea puterii tuturor membrilor echipei.

1.4 Scurtă istorie a formării echipelor de lucru

În secolele XVIII și XIX, înainte de începerea mișcării industriale, munca se desfășura în grupări mici: un meșter și un grup de ucenici. Meșterul avea rol de profesor instruind ucenicii într-o meserie.

În anul 1924, George Elto Mayo, fondatorul teoriei relțiilor umane, desfășura cercetări la uzinele Hawthorne ale companiei Western Electric din SUA. Studiul său a confirmat relația dintre factorii umani cum ar fi respectul de sine, recunoașterea meritelor și productivitatea muncii.

În anul 1940, Institutul Britanic Tabestog a confirmat că productivitatea muncii crește atunci când lucrătorii sunt organizați în echipe.

În 1950, Compania General Foods a desfășurat un experiment cu echipe de lucru de sine stătătoare în fabrica sa din Kansas. Experimentul a avut succes, însă nu a fost primit favorabil decât de organizațiile tradiționale.

Anul 1960 este marcat de studiile cercetătorului Douglas McGregor prin care enumeră caracteristicile echipelor eficace și ale stilurilor de conducere cunoscute ca teoriile X și Y.

Tot în anul 1960 compania General Motors a descoperit că operațiunile de asamblare bazate pe lucrul în echipă stabilite în legătură cu operațiunile de pe linia de producție a avut drept rezultate o calitate mai mare a produselor și satisfacția muncii mai mare a angajaților.

În 1970, în Suedia, compania Saar și Volvo au stabilit echipe de asamblare și au construit o nouă fabrică în care mașinile erau alocate diferitelor echipe de muncitori. Noul sistem a dus la o îmbunătățire a moralului și o reducere cu 25% a costurilor de producție. Tot în 1970 au început să apară, în SUA, cercurile de calitate ca un mijloc de îmbunătățire a calității și de ameliorare a costurilor de producție.

În 1980 Xerox a susținut rezolvarea problemelor echipei prin încurajarea unor discuții secrete de două ori pe zi. În 1980 Volvo a schimbat liniile tradiționale de asamblare

cu echipe autonome. Tot în 1980 inovativele echipe de instalații Calmar din Suedia ale companiei Volvo au redus defectele cu 90%.

În 1990 Florina Power are 1900 de echipe de calitate și aproape fiecare angajat face parte dintr-o echipă. Werox are mai mult de 7000 de echipe de creștere a calității în care sunt implicați aproape 75% din toți angajații.

Un studiu al lui Industry Quiq arată că un sfert din organizațiile Americii de Nord experimentează cu echipe de sine stătătoare.

1.5 Avantajele și dezavantajele echipelor

Formarea echipelor de lucru începe cu o decizie la nivel de vârf al organizației, prin care se încurajează și chiar se cere angajaților să lucreze în echipe. Lipsa sprijinului managementului reprezintă cauza numărul unu a eșecului echipelor.

Avantaje:

- Asigură un mediu puternic motivat și un climat de muncă mai bun;
- Deținerea și responsabilitatea comună asupra sarcinii;
- Răspunsul rapid la schimbările tehnologice;
- Clasificări ale locurilor de muncă mai puține și mai simple;
- Delegarea eficace a sarcinilor de muncă;
- Flexibilitate crescută în atribuirea sarcinilor;
- Angajamentul comun față de obiective și valori;
- Mai buna apreciere de sine;
- Creșterea eficienței comunicării;
- Decizii mai bune;
- Dezvoltarea aptitudinilor personale,
- Sisteme de atenționare rapidă asupra problemelor.

Dezavantaje:

- Pot fi consumatoare de timp; uneori nu lasă timp pentru munca obișnuită;
- Par confuze, dezordonate și scăpate de sub control;
- Pot cauza confuzii ale rolurilor;
- Sunt văzute negativ de către oamenii de școală veche cărora le place ordinea și controlul;
- Necesită timp îndelungat(3-5 ani) pentru a aduce rezultate;
- Necesită transformarea oamenilor.

Cercetătorii au ajuns la concluzia că eficacitatea echipelor este influențată de atitudinea membrilor față de organizație.

1.6 Elementele unei echipe

Echipele pot fi alcătuite în diverse scopuri și pot lua mai multe forme. Procesul de formare a echipelor are la bază patru elemente:

- Echipa executivă de îmbunătățire căreia îi aparține inițiativa organizării diferitelor tipuri de echipe
- Liderul echipei

- Membrii echipei
- Promotorul echipei.

Echipa executivă de îmbunătățire este echipa managerială responsabilă pentru întregul proces de îmbunătățire care va stabili ce tip de echipă se va crea pentru rezolvarea problemelor. Echipa executivă de îmbunătățire, identifică și aprobă sarcina pe care va trebui să o îndeplinească echipa, alege un lider, de obicei pe cineva ce are cunoștințe legate de activitatea respectivă și cu ajutorul liderului stabilește membrii echipei.

După aceea va determina misiunea echipei. Misiunea trebuie formulată concis și astfel încât să ofere membrilor echipei o imagine clară asupra motivului pentru care ea există.

Liderul echipei este persoana, care va conduce echipa. Printre datoriile leaderului de echipă se enumără:

- să coordoneze ședințele și activitățile echipei;
- să-i învețe pe membri cum să procedeze;
- să promoveze și să susțină sinergia echipei;
- să încurajeze participarea membrilor la activitățile echipei fără ai obliga;
- să ducă la îndeplinire misiunile discutate în ședințe;
- să ajute echipa să-și monitorizeze și să-și evalueze rezultatele;
- să asigure continuitatea lucrului în echipă.

Membrii echipei. Managementul participativ se bazează pe ideea de a permite angajaților să-i ajute pe manageri să ia decizii bune. Întregul concept de sinergie se bazează pe ideea simplă că două capete judecă mai bine decât unul. Dacă liderul echipei are rolul de a îndruma, membrii echipei trebuie să-și asume responsabilitatea pentru îndeplinirea cu succes a sarcinii.

Datoriile membrilor echipei sunt:

- disponibilitatea de a-și exprima opiniile sau sentimentele;
- participarea activă;
- ascultarea cu atenție;
- gândirea creatoare;
- curajul de a solicita o pauză atunci când este necesar;
- protejarea drepturilor celorlalți membri;
- evitarea discontinuităților în comunicare.

Promotorul echipei. În unele organizații promotorul este un membru deplin al echipei. Alte organizații cred că promotorul trebuie să fie un expert sau să dispună de cunoștințe vaste privind lucrul în echipă. Există trei tipuri de promotori:

- Integratorul sau coordonatorul
- Specialistul în activități de grup
- Conducătorul de ședință.

<u>Integratorul sau coordonatorul</u> poate să joace rolul de asistent al liderului. Îndatoririle acestuia constau în coordonarea activităților echipei și în comunicarea cu persoanele aflate în afara sferei de acțiune a acesteia.

<u>Specialistul în activități de grup</u> joacă rolul promotorului propriuzis, acela de a facilita orientarea echipei către proces. El nu este un membru permanent al echipei. Rolul său este acela de a instrui, antrena și susține echipa.

Conducătorul de ședință este o persoană care conduce o ședință de instruire sau un seminar unde nu este necesară prezența unui promotor tradițional. El este un expert în problema sau domeniul dezbătut în ședință.

1.7 Tipuri de echipe

În funcție de scopul pentru care sunt înființate putem avea următoarele tipuri de echipe:

- Echipe departamentale de îmbunătățire;
- Echipe de îmbunătățire a proceselor sau multifuncționale;
- Cercuri de calitate;
- Echipe operative;
- Echipe de lucru autonome sau autoconduse;
- Grupuri operative.

Echipa departamentală de îmbunătățire este compusă din angajații unui departament care sunt subordonați aceluiași manager. Mai este denumită și echipa de lucru obișnuită.

Echipele departamentale de îmbunătățire încep de obicei prin a efectua o analiză a activității departamentului pentru a formula o misiune, pentru a stabili cine sunt beneficiarii compartimentului respectiv și indicatorii care vor fi utilizați pentru evaluare.

Echipa departamentală de îmbunătățiri are tendința să se concentreze doar asupra acelor categorii de probleme pentru a căror rezolvare dispune de informațiile, cunoștințele, experiențele și de sursele necesare fiind autorizată să implementeze soluții cu un număr redus de aprobări din afară sau chiar fără asemenea aprobări.

Această echipă este condusă de obicei de managerul de departament sau de un supraveghetor. Echipa se întrunește pentru o oră, odată pe săptămână pe o perioadă nedeterminată. Sunt stabilite problemele departamentale și se va alcătui o listă de priorități pentru rezolvarea lor.

Echipa de îmbunătățire a proceselor sau multifuncțională.

Sunt grupuri de lucru care adună împreună oameni cu specialități funcționale diferite pentru a inventa, proiecta sau a livra mai bine un produs sau un serviciu.

Membrii echipei sunt aleși de conducere, sau de persoane implicate profund în procesul vizat pentru îmbunătățire. În unele cazuri se organizează scurte ședințe pe perioade mai îndelungate de una sau două ore pe săptămână, timp de șase luni sau mai mult.

Echipa de îmbunătățire a proceselor identifică problemele de proces care vor fi corectate cu ajutorul unei echipe operative. În timp ce echipa de îmbunătățire a procesului funcționează în continuare, echipa operativă se întrunește doar până la rezolvarea problemei de proces semnalată.

Cercurile de calitate

Se referă la tipul de echipă care a permis Japoniei să exceleze în anii 1978. De asemenea acest lucru a inițiat mișcarea de management participativ din America de Nord așa cum se cunoaște azi.

Cercurile de calitate sunt constituite din grupuri de angajați aparținând tuturor nivelurilor dintr-o oirganizație care se reunesc periodic în mod voluntar pentru a discuta și a emite recomandări cu privire la diverse probleme, de pildă referitor la modificarea practicilor de lucru.

Caracteristicile operaționale ale cercurilor de calitate sunt următoarele:

- Asocierea membrilor la cercurile de calitate are loc voluntar, membrii putând opta oricând pentru a se retrage;
- Membrii cercului sunt cei care selectează problemele pentru a fi dezbătute și propun proiectele în vederea soluționării lor;
- Pentru a găsi soluțiile problemelor considerate, membrii cecrurilor de calitate se folosesc de cele 7 instrumente de bază ale controlului de calitate:
    - Fișa de înregistrare;
    - Graficul;
    - Diagrama Parreto
    - Histograma
    - Diagrama cauze – efect
    - Diagrama de dispersie
    - Fișa de control

Soluțiile sunt evaluate în termen de eficiență a costurilor. Descoperirile, soluțiile și recomandările cercurilor de calitate sunt prezentate managementului superior pentru comentarii și aprobare. Dacă sunt aplicabile, recomandările cercurilor de calitate sunt implementate. Dacă acest lucru nu este posibil, departamentul responsabil pentru punerea în aplicarea a recomandărilor, vor menține un dialog cu membrii cercului privind progresul obținut în posibilitatea implemetării acestora. Odată implementate soluțiile, cercul de calitate va monitoriza efectele acestora și se va gândi la alte îmbunătățiri viitoare.

În ultimul timp popularitatea cercurilor de calitate a scăzut atât pe continentul nord american cât și în Europa. Printre cauzele eșuării mișcării cercurilor de calitate se numără și următoarele:

- sprijin managerial insuficient;
- pregătire inadecvată a leaderului sau a membrilor;
- publicitate internă necorespunzătoare;
- răspuns managerial limitat față de recomandările cercurilor de calitate;
- selectarea și discutarea unor probleme prea puțin relevante.

Echipele operative

O echipă operativă are sarcina de a rezolva o problemă, după care ea se dizolvă.

Managerii aleg membrii echipei operative care sunt selecționați pe baza experienței lor în domeniul respectiv. Problema de rezolvat nu este de obicei urgentă. Echipa poate organiza întruniri scurte pe parcursul unor perioade lungi de timp, sau dacă problema este mai presantă, ședințe mai lungi într-un interval de timp scurt.

Echipele de lucru autonome sau autoconduse

Echipa de lucru cu management propriu este o echipă care se gestionează singură, fără intervenția conducerii superioare. Ea răspunde de stabilirea bugetului propriu, de gestiunea resurselor sale, sau de angajarea sau concedierea personalului propriu.

Echipa de lucru autonomă nu funcționează în orice condiții. Pentru succesul acestor echipe sunt vizate: natura sarcinii, compoziția grupului și diferite mecanisme de sprijin.

În ceea ce privește natura sarcinii, experții recomandă ca sarcinile acesteia să fie complexe și stimulatoare care să solicite un grad ridicat de interdependență între membrii echipei pentru a putea fi realizate. Echipa autonomă are nevoie de o interacțiune considerabilă și de o mare coeziune între membrii lor. Pentru a ajunge la înțelegerea și încrederea necesare, apartenența la grup trebuie să fie relativ stabilă.

O echipă autocondusă ar trebui să fie cât se poate de mică, pentru a minimiza problemele de coordonare și climat social.

Membrii unei echipe autonome trebuie să aibă un nivel ridicat de cunoaștere, referitor la sarcina de îndeplinit și să dispună de abilități sociale pentru a putea comunica eficace și a rezolva conflictele.

În ceea ce privește diversitatea membrilor aceasta trebuie să fie suficient de mare, pentru a aduce o varietate de perspective și abilități față de sarcina de realizat. Pe de altă parte este necesară și o anumită omogenitate a membrilor pentru a putea lucra împreună. Compoziția corespunzătoare a unei echipe autoconduse se poate obține, permițând acesteia să-și aleagă singură membrii pe baza unor criterii de selecție clarificate în prealabil, păstrând o anumită supraveghere din partea serviciului de resurse umane.

Pentru ca echipa autocondusă să devină și să se mențină eficace are nevoie de sprijin managerial. Suportul conducerii superioare se poate concretiza într-o instruire extensivă, asigurată membrilor echipei și încurajarea acesteia în acțiunile de observare, evaluare și consolidare a propriului comportament îndreptat spre scop.

Grupul operativ are în general sarcina de a se ocupa de o problemă foarte importantă. Membrii săi se întrunesc în ședințe lungi, uneori de până la 12 ore pe zi, 7 zile pe săptămână pe o perioadă scurtă. Acestor echipe li se încredințează în general, rezolvarea unor probleme de importanță majoră și de mare urgență. De obicei activitatea grupului are prioritate față de toate celelalte activități, care se desfășoară în organizație.

Grupurile operative se formează atunci când un proces de producție este întrerupt o perioadă mai lungă de timp din cauza unor probleme privind siguranța în exploatare. Grupul operativ este format din manageri, participarea fiind obligatorie iar liderul și membrii grupului sunt selectați pe baza experienței în domeniul respectiv.

1.8 Reguli de bază în funcționarea echipei

Regulile care privesc formarea echipei:

- Primul pas îl reprezintă definirea scopului echipei pe baza subiectului sau a problemei ce va fi examinată. De asemenea sunt specificate în termeni finali pașii provizorii și unele întrebări cheie.
- Se vor descrie activitățile cheie pe care se presupune că echipa le va îndeplini.
- La nevoie se solicită un plan de lucru, grafice, rapoarte și prezentări.
- Se identifică rezultatele așteptate de la echipă în termeni de îmbunătățiri, economii, câștiguri sau beneficii.
- Se identifică resursele disponibile echipei.
- Se identifică tipul și frecvența raportărilor și comunicărilor așteptate din partea echipei, inclusiv cine trebuie să primească extrase ale proceselor verbale și ale oricăror rapoarte provizorii ale echipei.
- Se precizează regulile la care echipa este așteptată să adere sau pe care trebuie să le cunoască.
- Se identifică aptitudinile și capacitățile necesare echipei pentru a-și îndeplini sarcinile.
- Se identifică nivelul de autoritate pe care îl va avea echipa, ce decizii poate sau nu poate să ia și limitele bugetare. Atunci când o echipă este formată pentru a efectua o sarcină sau pentru a rezolva o anumită problemă, trebuie să i se atribuie un nivel clar de autoritate, definind limitele în care poate acționa în mod autonom. Chiar și în structurile tradiționale de management, autoritatea de a lua decizii, adesea nu este clară. La