începutul constituirii lor echipele își atribuie uneori mai multă autoritate decât au cu adevărat nevoie.

- Se alege o echipă de bază pentru a stabili agenda primei ședințe și pentru a identifica primul pas.
- Stabilirea calității de membru al echipei. O echipă poate include o întreagă unitate de lucru sau poate include oameni din toată organizația, inclusiv personal ce lucrează cu ora, și persoane din managementul de vârf. Ori de câte ori este posibil este bine să se caute voluntari pentru a fi membri ai echipei. Oamenilor cărora li se cere să fie membri ai echipei le lipsește adesea angajamentul față de procesul desfășurat în echipe și acționează pentru a submina procesul echipei. Dacă nu există voluntari pentru a ocupa un loc vacant echipa trebuie să caute alte soluții. Nu este benefic să se lase pozițiile vacante, neocupate, perioade lungi de timp, în afara cazului în care mebrii sunt de acord cu aceasta. Există momente favorabile și momente nefavorabile pentru a introduce un nou membru în echipă. În general o echipă care are probleme, sau a intrat deodată într-o nouă fază de dezvoltare, nu va întâmpina prea bine un nou membru. Cu cât este mai mare procentul membrilor noi dintr-o echipă existentă deja, cu atât includerea lor va întâmpina o mai mare rezistență. Pentru cea mai bună funcționare a echipei este necesară o instruire minimă a tuturor membrilor echipei cum ar fi aptitudinile interpersonale, aptitudinile de lider și aptitudinile de rezolvare a problemelor.
- Determinarea mărimii optime a echipei. Dacă scopurile și sarcinile echipei sunt complexe și necesită aptitudini considerabile, echipele mici de 6-12 membri sunt cele mai eficace. Dacă sarcinile sunt relativ simple și redundante echipele pot fi suficient de mari pentru a se concretiza în ceva ce poate fi condus. Dacă echipa este responsabilă pentru o sarcină care necesită mult know-how tehnologic, mărimea echipei trebuie să fie destul de mare pentru a include oamenii care pot efectua munca precum și pe cei care conduc sau chiar proiectează produsul.
- Privind orientarea noilor membri, cade în responsabilitatea echipei și nu a noilor membri. Orientarea trebuie să aibă loc în termen de 30 de zile de la plasarea într-o echipă, și trebuie să includă:
  - o vedere generală asupra instrucțiunilor specifice acelei achipe;
  - o analiză a istoriei echipei și a scopului ei în formare;
  - o analiză a proceselor verbale ale echipei, cu sublinierea deciziilor luate de curând;
  - împărțirea tuturor informațiilor și datelor importante;
  - o discuție asupra rolurilor și responsabilităților convenite la nivelul echipei.

O modalitate de a orienta noii membri este este de a-i pune să intervieveze 3-4 oameni din echipă pentru a afla informații specifice. O altă opțiune este de a-l pune pe noul membru să lucreze cot la cot cu un membru vechi al echipei.

- Privind scoaterea unui membru din echipă, reprezintă un act de foarte mare semnificație atât pentru membru cât și pentru echipă. Când unei persoane i se cere să părăsească o echipă sau părăsește o echipă din proprie inițiativă rămâne la latitudinea echipei să facă față situației cât mai bine cu putință. Odată ce echipa a ajuns la concluzia că un membru al echipei nu lucrează eficace, se va recurge la acea procedură formată din 3 etape:
  1. Acordul său de a consulta lista „ajută-obstrucționează" care definește comportamentele acceptabile și inacceptabile în echipă și cer angajamentul membrului de a se schimba;
  2. Dacă membrul refuză să respecte angajamentul liderul echipei și observatorul de proces aduc rezultatul întâlnirii în fața echipei pentru discuții. Este necesară o decizie unanimă din partea echipei pentru a scoate un membru din echipă.

3. Liderul echipei sau cineva desemnat de echipă se întâlnește cu membrul dificil și îi transmite decizia echipei.Cercetările au scos în evidență faptul că nu este de prea mare folos invitarea membrului pentru o ședință finală pentru a încerca să se rezolve lucrurile.

Când o persoană este scoasă dintr-o echipă ne putem aștepta la o reacție puternică din partea restului echipei. Eliminarea unui membru al echipei scoate la iveală nivelul atins de anxietate, asociate cu nevoia de aprobare și afiliere.

Comportamente care ajută munca în echipă:

- Punctualitatea;
- Participarea;
- Angajarea în comunicări deschise, oneste;
- Ascultarea pentru a înțelege;
- Vorbirea pentru a fi înțeles;
- Respectarea programului;
- Atitudine optimistă, pozitivă față de echipă;
- Se critică ideile și nu membrii;
- Să se țină de cuvânt;
- Să ia problemele în serios;
- Să fie oameni de încredere;
- Să fie responsabili;
- Să spună ceea ce gândesc și simt;
- Să folosească expresii și gânduri ca „noi", și nu „eu";
- Să-și arate angajamentul pentru ca lucrurile să meargă;
- Să aibă simțul umorului;
- Să-și stabilească roluri clare, definite;
- Să-și fixeze obiective și termene de realizare realiste;
- Să distribuie munca în mod egal.

Comportamente care obstrucționează munca echipei:

- Atitudine negativă și foarte critică;
- Atac la personalitate;
- Comportament dominant, manipulator;
- Folosirea de înjurături și expresii nepotrivite;
- Schimbarea subiectului;
- Interpretarea celor spuse de alții în mod selectiv;
- A fi de acord cu totul;
- Căutarea simpatiei;
- Neatenția și manifestarea plictisului;
- Utilizarea expresiei „voi";
- Judecarea altora;
- Preocuparea cu altceva în ședințe, care distrage atenția.

<u>Aspecte privind cererile de demisie</u>

Ori de câte ori apare o cerere de demisie, echipa trebuie să facă toate eforturile pentru a efectua o întrevedere finală, pentru a determina, a scoate la iveală de ce și-a dat demisia membrul respectiv. În cadrul acestui interviu se vor pune întrebări de genul:

- De ce ai decis să părăsești echipa?
- Cum a funcționat procesul pentru tine?
- Ce trebuie îmbunătățit?
- Ce ar trebui să rămână la fel?

- Ai simțit că ai avut parte de o instruire adecvată?
- Ai simțit că ai avut sprijin din partea echipei?
- Ce ai schimba în felul în care echipa abordează sarcinile?
- Ce ai schimba în felul în care echipa tratează relațiile?
- Există probleme pe care nu puteai să le discuți în cadrul echipei și pe care vrei să le discuți acum?
- Dacă se schimbă circumstanțele te-ai gândi să te întorci în echipă? De ce da? De ce nu?.

Majoritatea membrilor echipei ascund motivele pentru care pleacă pentru a păstra relațiile. Chiar și așa este important ca membrii echipei să scoată la suprafață problemele și conflictele ascunse. Uneori un prieten sau doi mai apropiați îl pot face pe individ să discute adevăratele probleme.

Cauze ale eșecului echipei

- Structura ei este incompatibilă cu structura organizatorică ierarhică;
- Duce lipsa unui sprijin și angajament vizibil din partea managementului;
- Se concentrează asupra îndeplinirii sarcinilor în detrimentul muncii de îmbunătățire a relațiilor dintre membri;
- Membrii ei nu au autodisciplină și nu-și asumă responsabilitatea pentru propriile lor acțiuni și comportamente;
- Echipa are prea mulți membri și duce lipsa unei structuri puternice, necesare pentru a face față unei echipe mari;
- Echipa a avut parte de o conducere precară din interiorul sau/și exteriorul echipei;
- Organizația nu a putut să utilizeze eforturile echipei în vreun mod folositor;
- Membrii nu au fost instruiți îndeajuns.

II. FORMAREA ECHIPEI

2.1 Etapele dezvoltării echipei

Modelul cel mai cunoscut și mai răspîndit de evoluție a echipei presupune cinci stadii: formarea, etapa de agitație, normarea, etapa de funcționare și întreruperea activității.

Formarea

În această etapă apare un grad considerabil de anxietate. Membrii echipei pun întrebări care reflectă interesul cu privire la rolurile atribuite - mai ales la natura rolului de conducere - și la resursele care le stau la dispoziție. Indivizii din cadrul echipei caută informații despre alți membri, mai ales legate de *background-ul* acestora și experiența în tipul de sarcină pe care echipa trebuie să o execute. Deasemeni, membrii vor cere informații despre regulile care vor influența metodele de lucru. În acest stadiu incipient, participanții pot fi relativ precauți cu privire la informația pe care o divulgă. Aprecierile inițiale despre ceilalți se vor baza, prin urmare, pe cunoștințe limitate. Cea mai importantă sarcină este stabilirea clară și de comun acord a obiectivelor.

Etapa de agitație

În timpul acestui stadiu apar conflictele între indivizi și subgrupuri. Sunt vizate alegerile, autoritatea și/sau competența coordonatorului, iar membrii nu acceptă eventuale încercări de dominare din partea conducerii. Membrii pun sub semnul întrebării relevanța și practicabilitatea sarcinii impuse. De asemenea, tensiunile latente ies la suprafață, indivizii se manifestă intens, susținînd opinii contrare. Acest stadiu se caracterizează și prin onestitate și deschidere în rezolvarea divergențelor. Liderul trebuie să încurajeze aplanarea neînțelegerilor pentru a obține concentrarea tuturor participanților asupra obiectivelor comune. De asemenea, trebuie să creeze încredere, să stabilească rolurile în echipă și strategiile de rezolvarea e conflictelor.

Normarea

În timpul normării are loc rezolvarea conflictelor și echipa începe să abordeze sarcina din perspectiva unei cooperări pozitive. Se întocmesc planuri și se stabilesc standarde. Apar norme sau reguli acceptate și moduri de lucru referitoare la comportamentul individual și colectiv. Membrii își împărtășesc mai ușor părerile și sentimentele, dezvoltîndu-se o rețea de sprijin reciproc. Coordonatorul trebuie să permită echipei asumarea unei responsabilități mai mari cu privire la planificare și procese, îngăduindu-le chiar unele greșeli și încurajând reflectarea ulterioară asupra acestora. Este important să se impună norme în conformitate cu nevoile organizației, pentru că echipele ar putea stabili și reguli împotriva unei funcționări eficiente (de exemplu, tolerarea lipsei de punctualitate la lucru sau a absenței la ședințe).

Etapa de funcționare

Membrii echipei încep să vadă rezultatele date de concentrarea constructivă a energiei asupra sarcinii comune. Se stabilește o structură de lucru eficientă, în mijlocul căreia indivizii se simt bine și încep să colaboreze mai relaxați. Conducătorul nu mai e nevoit să intervină în fiecare zi, membrii realizând și acceptând această schimbare. La acest nivel trebuie organizate sisteme de revizuire regulată pentru ca echipa să dea randament în continuare și să fie în legătură cu mediul în care acționează.

Întreruperea activității

La acest stadiu nu ajung, de regulă, toate echipele, dar, în timp, membri importanți vor părăsi grupul, iar proiecte majore vor fi finalizate sau întrerupte. Este important ca efectele acestor schimbări asupra existenței echipei să fie recunoscute: unele pot regresa la stadii anterioare în funcție de nivelul de maturitate, stabilitate și rata schimbărilor.

Nu toate grupurile urmează această schemă. Putem constata, în unele cazuri, reluarea unor etape pentru a le parcurge gradat, la diverse niveluri. Conducătorii pot încuraja acest lucru prin introducerea unui proces de dezvoltare eficient, stabilirea unui scop bine definit, obținerea unor consecințe satisfăcătoare (eventual, creative) de pe urma rezolvării conflictelor, impunerea unor roluri clare și a unor norme pozitive, asigurarea unei bune funcționări a echipei și a unei despărțiri constructive și moderne după îndeplinirea sarcinii.

Pentru succesul unei echipe este necesară asigurarea unei componențe adecvate, acordând atenție modalităților de selecție.

2.2 Cum influențează personalitatea munca în echipă?

Tipul de personalitate „Big Five" se referă la un model de caracter puternic pe care îl putem utiliza în examinarea amestecului de personalități dintr-o echipă și efectele asupra activității acesteia. Modelul descrie cinci dimensiuni ale personalității:

- Receptivitatea la experiență - fantezie, activități, idei;
- Conștiinciozitatea - competență, disciplină și autodisciplină;
- Extrovertire - sentimente pozitive, sociabilitate și căldură;
- Agreabilitate - încredere, sinceritate și blândețe ;
- Nervozitate - anxietate, conștiință de sine și vulnerabilitate.

Aceste dimensiuni ale personalității influențează eficiența muncii în echipă însă ele devin mai mult sau mai puțin importante în funcție de sarcina de îndeplinit.

În echipele interdependente unde putem recunoaște și răsplăti ușor contribuțiile individuale cel mai mare succes îl au cei care muncesc din greu și cei pe care se poate pune bază. Alți membri îi privesc pe acești indivizi conștiincioși ca fiind elementele de bază ale echipei, pentru că se pot baza pe ei pentru a-și duce la capăt propriul rol. Conștiinciozitatea este relevantă în cadrul grupului deoarece controlul ierarhic este redus și apare, în consecință, nevoia de autodisciplină. Echipele constituite din persoane conștiincioase ating performanțe înalte, mai ales la nivelul producției și al planificării sarcinilor.

Cu toate acestea, grupurile cu grad înalt de extrovertire sunt mai bune în luarea deciziilor decât în producție și planificare, probabil datorită căldurii și optimismului care-i ajută pe membri să îi convingă pe ceilalți să le accepte hotărârile. Pentru echipele care cer decizii ingenioase sau inovații, receptivitatea, la fel ca extrovertirea, este mai importantă decît conștiinciozitatea. Cercetările arată că cele mai eficiente sunt grupurile alcătuite din oameni conștiincioși și foarte extravertiți. Nivelul ridicat de agreabilitate nu pare să influențeze performanța. Echipele care necesită capacități creative fac ca receptivitatea să fie o trăsătură semnificativă. Prin urmare, nivelul și omogenitatea extrovertirii și conștiinciozității sunt vitale pentru echipe.

Un studiu celebru referitor la problema personalității în schipă este "Modelul Rolurilor în Echipă", formulat de Bellbin. Acesta afirmă că există nouă tipuri de personalitate de grup și că în echipă este nevoie de un echilibru între ele. Belbin susține că echilibrul celor nouă tipuri de roluri de echipă este necesar funcționării acesteia. Profilul personalității indivizilor încorporează de obicei câteva dintre aceste tipuri și astfel chiar în grupuri de trei sau patru persoane pot exista tipuri de roluri principale și secundare care să acopere cele nouă arii.

Cele nouă tipuri de roluri în echipă sunt :

1. Coordonatorul

Coordonatorul este cel care îi conduce pe indivizi. El trebuie să fie încrezător, tolerant, autoritar și dedicat scopurilor și obiectivelor echipei. Coordonatorul gândește pozitiv, apreciind atingerea obiectivelor, lupta și efortul celorlalți. Este o persoană „suficient de tolerantă ca să îi asculte pe membri, dar destul de fermă în respingerea sfaturilor acestora". Nu se remarcă întotdeauna și, în general, nu este înzestrat cu capacități intelectuale deosebite.

2. Modelatorul

Modelatorul este cel responsabil de sarcina propusă, având o energie debordantă și o motivație puternică de a avea succes, scopul său fiind victoria. Modelatorul este dedicat realizării scopurilor, „modelându-i" pe ceilalți în această direcție. Va provoca, susține sau dezaproba, afișând agresivitate în urmărirea țelului. Prezența în echipă a doi sau trei modelatori poate duce la conflicte, supărări și dispute interne.

3. Generatorul de idei

Este specialistul în generarea ideilor cu un coeficient de inteligență foarte ridicat, o persoană introvertită, dar în același timp dominantă și originală. Generatorul de idei are o atitudine radicală față de funcționarea corectă sau deficitară a echipei. Se preocupă în special de chestiuni importante și nu de detalii. Punctele sale slabe sunt combativitatea și tendința de a nu da importanță detaliilor practice.

4. Analistul resurselor

Este vorba de individul care nu stă niciodată în birou, decît cel mult atunci cînd vorbește la telefon. Este persoana care analizează șansele și stabilește contacte. Analistul resurselor este un bun negociator care obține informații prin sondaj, preia și dezvoltă ideile altora. Este sociabil, entuziast și priceput la întemeierea legăturilor și cercetarea resurselor din afara echipei. Defectele sesizate sunt tendința de fi fascinat de o idee urmată de pierderea interesului și faptul că nu constituie o sursă originală de idei.

5. Realizatorii sau cei care implementează

Aceștia sunt conștienți de obligațiile externe, se caracterizează prin disciplină, conștiinciozitate și au o imagine pozitivă despre ei înșiși. Sunt practici și calculați, încrezători și toleranți, respectând tradițiile existente. Prezintă un grad scăzut de anxietate și au tendința de a lucra în echipă în mod realist și practic. Implementatorii dețin de obicei responsabilitatea în organizațiile mai extinse. Fac foarte bine ceea ce alții nu vor să facă, de exemplu, disciplinarea angajaților. Sunt indivizi conservatori, inflexibili și refractari la noi posibilități.

6. Monitorul sau Evaluatorul

Este vorba de o persoană rațională, prudentă și inteligentă care nu este atrasă de succes. Contribuie mai ales la luarea deciziilor importante, pentru că este capabil să evalueze propunerile concurente. Nu se lasă convins de argumente emoționale, demonstrând seriozitate, răbdare în lucru și în luarea deciziilor și în general nu greșește. Punctul lui slab este constituit de faptul că poate părea plictisitor sau chiar exagerat de critic.

7. Animatorul de echipă

Intervine în mod util pentru a aplana divergențele politice și pentru a-i ajuta pe membrii mai dificili să-și canalizeze efortul spre rezultate pozitive. El ridică moralul grupului și permite altor participanți să contribuie eficient la realizarea proiectului. Abilitățile lor diplomatice, împreună cu simțul umorului, sunt prețuite de restul echipei. Sunt persoane receptive, capabile să lucreze cu indivizi mai dificili datorită sociabilității, sensibilității și deschiderii către oameni care îi caracterizează, în momente de criză sunt indecișii și ezită să facă lucruri care i-ar putea răni pe ceilalți.

8. Finalizatorii

Finalizatorii sunt cei care „pun punctul pe i". Acordă deplină atenție detaliului și terminării complete a sarcinii. Depun un efort deosebit, muncesc consecvent și nu sunt interesați de succese extraordinare.

9. Specialistul

Specialistul deține cunoștințele și deprinderile care lipsesc în mare măsură restului echipei. Sunt, în general, persoane introvertite, neliniștite, care se dedică în totalitate muncii. Punctele slabe sunt unilateralitatea și lipsa de interes față de îndatoririle altora.

2.3 Deprinderi, cunoștințe și abilități necesare lucrului în echipă

Deprinderile sociale cuprind:

- *capacitatea de ascultare activă* - receptivitatea la ce spun ceilalți și abilitatea de a pune întrebări;
- *comunicarea* - planificarea modului eficient de comunicare, ținând cont de receptor, mesaj și mediu;
- *vigilența socială* - conștientizarea reacțiilor celorlalți și înțelegerea felului în care se comportă;
- *autocontrolul* - sensibilitatea față de efectele pe care le are comportamentul nostru asupra celorlalți;
- *altruismul* - efortul de a-i ajuta pe colegi;
- *căldura și cooperarea*;
- *răbdarea și toleranța* - acceptarea criticilor și rezolvarea calmă a frustrărilor.

Asemenea deprinderi sunt deosebit de valoroase pentru performanța echipei și ar putea constitui criterii de selecție a membrilor.

Angajații din cadrul unei echipe trebuie să posede abilități legate de execuția sarcinii atît individual, cât și în grup, deoarece acestea sunt importante pentru atingerea performanței. Specialiștii susțin că funcționarea eficientă depinde de abilitățile fiecăruia, punând accent pe capacitatea membrilor de a ști să muncească în echipă, care cere mai mult decât executarea individuală a unei sarcini. Au fost indentificate două arii largi de deprinderi, conform studiilor asupra funcționării echipei (CDA interpersonale și CDA de autoadministrare), care cuprind 14 CDA specifice lucrului eficient în echipă.

a. CDA interpersonale ale membrilor echipei

- referitoare la finalizarea conflictului:
  - încurajarea dezbaterilor utile și eliminarea conflictelor;
  - relaționarea strategiei de de abordare a conflictului cu natura și sursa acestuia;
  - folosirea strategiilor integrative (câștig-câștig) mai degrabă decât a celor distributive (câștig-pierdere).

- rezolvarea problemelor în colaborare:
  - folosirea unui nivel adecvat de participare în orice situație;
  - evitarea obstacolelor din calea rezolvării problemelor din echipă (de exemplu,
    membri autoritari) prin structurarea modului de interacțiune dintre membri.

- comunicarea între membri:
  - încurajarea comunicării, maximizând deschiderea și flexibilitatea;
  - utilizarea unui stil deschis și încurajator de comunicare;
  - utilizarea strategiilor de ascultare activă;

- atenția la mesaje nonverbale;
- apelul la relațiile interpersonale prin salutarea membrilor altor echipe, discuții amicale cu aceștia etc.

b. CDA de autoadministrare

- stabilirea obiectivelor și managementul performanței:
  - stabilirea unor obiective de echipă clare, stimulatoare și realizabile (să respecte SMART);
  - monitorizarea, evaluarea și acordarea feedback-ului cu privire la performanță.

- planificarea și coordonarea sarcinii:
  - Coordonarea și sincronizarea sarcinilor a activităților și a informației;
  - Stabilirea unor roluri corecte și echilibrate precum și distribuția muncii între membri.

2.4 Diversitatea membrilor echipei

Cât de diferiți sau asemănători trebuie să fie membrii unei echipe ? Dacă au *background,* opinii, experiențe și valori similare, este probabil ca ei să treacă prin fazele de normare și agitație foarte rapid, să întrețină relații bune și să-și facă treaba eficient. Dacă indivizii sunt foarte diferiți, vor descoperi că, la început, mai ales în timpul primelor două etape amintite, apar conflicte puternice referitoare la modul în care se înțeleg și cad de acord asupra obiectivelor, conducerii și rolurilor în echipă. În timp,însă, diversitatea mai mare de perspective le va oferi păreri și cunoștințe care vor contribui la rândul lor la luarea unor hotărîri mai bune, la inovații mai multe și la un nivel mai ridicat de eficiență.

Modelul atracție-selecție-uzură susține că echipele atrag și aleg indivizi asemănători cu ceilalți membri, cei diferiți fiind siliți să părăsească grupul. O altă teorie spune că suntem atrași de cei care ne seamănă și cu care reușim să ne organizăm și să ne evaluăm lumea socială corespunzător. Prin urmare, tendința membrilor și a conducerii este aceea de a crea grupuri omogene. Acest lucru, însă, se pune sub semnul întrebării din punct de vedere al eficienței inovației.

Pentru a lămuri problema diversității membrilor echipei, cercetătoarea, Susan Jackson susține distincția dintre diversitatea legată de sarcină (cum ar fi poziția organizațională sau cunoștințele tehnice specializate) și cea referitoare la relații (cum ar fi vîrsta, sexul, etnia, statutul social, personalitatea).

2.4.1 Diversitatea legată de sarcină

Când se recrutează noi membri, conducătorii și ceilalți se străduiesc să angajeze persoane care au deprinderile necesare pentru a ajuta echipa să execute sarcinile. În cazul unei echipe cercetare- dezvoltare din aria produselor farmaceutice, va fi nevoie de farmaciști, de un specialist în marketing, de unul în finanțe și, probabil, de unul în domeniul producției.

Dar, dincolo de acestea, se pune problema gradului acceptabil de diversitate. Ar trebui să ne propunem să formăm echipe specifâcând în amănunt deprinderile strict necesare îndeplinirii sarcinii și să adunăm persoane cu background și experiență foarte asemănătoare sau ar trebui să specificăm în linii mari deprinderile necesare și să atragem membri cu experiențe și abilități diverse, chiar neobișnuite ?

O abordare a acestor întrebări este „combinația deprinderilor", definit ca echilibrul dintre calificat-necalificat, experimentat-neexperimentat și supraveghere-operațiune într-o anumită arie de servicii, precum și în cadrul diverselor grupuri de angajați. Combinația optimă de deprinderi se obține atunci cînd e asigurat standardul dorit al unui serviciu cu minimum de cheltuieli, conform cu desfășurarea eficientă a personalului calificat, experimentat și de supraveghere și cu maximizarea contribuțiilor tuturor membrilor.

O altă abordare consideră că diversitatea ar trebui încurajată datorită efectelor sale referitoare la inovație. De exemplu, într-un studiu asupra a 100 de echipe de îngrijiri primare de sănătate, cercetătorii au constatat că nivelul inovației în îngrijirea pacienților crește direct proporțional cu numărul grupurilor profesioniste din echipă. Sunt creative în special grupurile care conțin indivizi cu domenii de cunoaștere și deprinderi variate, care se intersectează. Deasemenea, cercetătorii au descoperit că inițiativele de management strategic aparțin, de regulă, echipelor principale de management datorită gradului mare de diversitate a membrilor în specializarea lor educațională.

Diversitatea cunoștințelor și a deprinderilor va fi benefică pentru performanță și inovație, dacă și numai dacă procesele de grup minimalizează eventuale pierderi datorate diversității perspectivelor, cum ar fi neînțelegeri, dispute sau suspiciuni. Grupurile formate din persoane cu *background-uri* profesionale, cunoștințe, deprinderi și abilități diferite sunt mai inovatoare decît cele cu membri asemănători, întrucât aduc grupului puncte de vedere utile, variate, asupra problemelor. Dacă divergențele legate de informații și păreri sunt rezolvate în interesul luării unor decizii eficiente și al rezolvării sarcinii, mai degrabă decât pe baza motivației de a cîștiga sau de a-l surclasa pe adversar sau din cauza conflictelor de interes, acest lucru va genera, la rândul lui, o bună funcționare și niveluri ridicate de inovație.

2.4.2 Diversitatea relațiilor

Vîrsta

Membrii părăsesc mai degrabă echipele alcătuite din oameni de vârste diferite decât grupurile omogene din acest punct de vedere. Există cercetări care arată că echipele manageriale în care între membri există diferențe mari de vârstă conduc campanii mai puțin profitabile. Există dovezi care să ateste și faptul că între diferența de vârstă și inovație există inversă proporționalitate : diferența de vârstă prea mare sau prea mică este asociată cu niveluri scăzute ale inovației, iar diferența moderată este legată de niveluri relativ ridicate ale inovației.

Sexul

Cercetările susțin că membrii văd funcționarea grupului într-o manieră cu atît mai pozitivă, cu cit există mai multe femei (cu excepția echipelor formate doar din femei). Acest lucru s-ar datora faptului că ele se concentrează mai mult asupra participării și implicării celorlalți colegi, în timp ce bărbații se axează, de obicei, pe sarcină. În plus, bărbații întrerup femeile frecvent la ședințe și acordă puțină importanță contribuțiilor acestora.

Vechimea echipei

O companie este cu atât mai profitabilă, cu cât vechimea echipelor este mai mare Studiile în diverse sectoare din Statele Unite aduc tot mai multe dovezi că vechimea echipei are un efect pozitiv asupra performanței. Aceasta se justifică prin faptul că membrii își înțeleg cu atît mai bine modul de lucru și capacitățile, cu cât muncesc mai mult împreună.

Diferențele culturale

Cercetările în domeniu arată că grupurile heterogene în privința culturii au dat la început un randament mai mic decît cele omogene. Cu toate acestea, pe măsură ce membrii au început să se cunoască, diferențele de performanță dintre cele două tipuri de echipe au dispărut în mare parte.

Cercetările referitoare la diversitatea culturală arată că grupurile cu membri care provin atât din culturi colectiviste (cum ar fi China și Japonia), cât și din culturi individualiste (precum Marea Britanic și Olanda) iau decizii mai bune. Culturile colectiviste au tendința de a aborda dialectic deciziile, analizând ambele laturi ale fiecărui argument. Culturile individualiste ia hotărâri mai radicale, preluând fie poziția afirmativă, fie cea negativă.

În ansamblu, cercetările asupra diversității culturale susțin că etapele de normare și agitație durează mai mult în cazul echipelor diversificate cultural, dar dacă acestea învață să facă față și să integreze perspectivele diferite, ele sunt mai eficiente și inovatoare decît cele omogene.

III. CONDUCEREA ECHIPEI

Conducerea echipei este realizată de liderul echipei. Acesta are trei îndatoriri generale: crearea condițiilor care să asigure îndeplinirea sarcinii, formarea și menținerea unității echipei și instruirea și susținerea echipei în vederea succesului.

Crearea condițiilor

Aceasta înseamnă că grupul are o sarcină precisă de executare și că deține resursele necesare atingerii scopurilor. Aceasta presupune faptul că liderul trebuie, uneori, să se zbată pentru a obține bugetul necesar, echipamente, resurse financiare, etc. Nu este recomandat să fie foarte generos în această privință, pentru a preveni risipa și ineficiența. În schimb este necesar, ca un coordonator, să fie ferm și să nu aibă regrete cu privire la resursele acordate echipei. De asemenea membrii trebuie să știe exact cine aparține echipei și cine nu aparține grupului, adică limitele grupului.

Formarea și menținerea unității echipei

Pentru a crea și menține o echipă unitară, liderul trebuie să se asigure că membrii posedă deprinderile și abilitățile necesare. De asemenea și diversitatea este importantă. Liderul trebuie să inițieze procese care să contribuie la eficiența echipei prin luarea unor decizii convenabile, rezolvarea problemelor, managementul conflictelor și dezvoltarea unor mijloace noi și îmbunătățite ale muncii în echipă. Operativitatea se obține doar prin exerciții.

Instruirea și susținerea echipei în vederea succesului

Să instruiască și să susțină echipa pentru a ajunge la succes, asta presupune intervenția pentru îndrumare și susținere pentru realizarea unui lucru eficient. Trebuie să învețe să fie sensibil, la dispoziția membrilor și la cât de bine comunică și interacționează unul cu altul. Trebuie să dea atenție acestor procese, să angajeze întâlniri între anumiți membri, un schimb mai mare de informații și să le sprijine sugestiile.

Rolul său presupune și capacitatea de a-i ajuta pe indivizi să-și dezvolte deprinderile și abilitățile, ceea ce necesită timp pentru a reveni asupra obiectivelor, a vedea ce deprinderi trebuie să dezvolte fiecare și pentru a crea oportunitățile de a crea noi cunoștințe.

3.1 Cele trei elemente ale conducerii unei echipe

Pentru ca liderul să îndeplinească cele trei funcții trebuie să facem distincție între elementele generale ale rolului de conducător: rolul de leadeship, rolul de management și rolul de instruire.

1. Rolul de leadership

Acesta se referă la procesul de inițiere a unor intervenții strategice adecvate, motivării și îndrumării echipei. Liderul îi încurajează pe angajați să colaboreze și să se susțină reciproc, convinși de faptul că grupul are capacitatea și puterea de a executa sarcina propusă. Leadershipul presupune intuiție, judecată de finețe și risc. De asemenea , cere încredere și chiar carismă.

Funcția de lider implică formarea unei echipe în adevăratul sens al cuvântului și nu doar cu numele. Înseamnă stabilirea unui scop convingător, formarea unui grup care să acționeze eficient, asigurarea că suportul organizațional ajută echipa și promovarea atentă a

intervenției liderilor. Toate acestea necesită instruire deoarece liderii trebuie să-și exerseze deprinderile de conducere pentru a le dezvolta.

Funcția de lider implică impunerea unei direcții precise asupra activității echipei. Acesta nu este un proces democratic. Dacă ar rămâne la latitudinea membrilor ei, s-ar pierde în confuzia și nesiguranța creată de încercarea de a atinge obiective multiple. Rolul conducătorului este de a fixa orientarea generală.

Funcția de lider presupune modelarea sau corectarea echipei astfel încât să funcționeze eficient. Chiar acest lucru se poate face lucrând la sarcini, la autoritate, la dimensiunea, configurația și vechimea echipei. Aceasta presupune planificarea unei sarcini realizabile doar cu ajutorul grupului. Sarcina stabilită trebuie să fie stimulatoare, adică să ceară o gamă largă de deprinderi, să constituie un tot și să fie importantă pentru organizație sau pentru societate în general.

Liderii le comunică activitățile, autoritatea pe care o au în exercitarea sarcinii, acordându-le feedback-ul în acest sens. Dimensiunea va fi cât mai mică, între șase și opt membri. Grupul trebuie să se caracterizeze și prin diversitate în privința experienței deprinderilor și specializărilor funcționale ale indivizilor.

Funcția de lider include câștigarea suportului organizațional care ajută echipa să-și atingă scopul. Aceasta presupune acordarea unor recompense adecvate, instruirea corectă a indivizilor să lucreze împreună, asigurarea resurselor necesare și a informațiilor referitoare la funcționarea și strategiile organizaționale de care are nevoie pentru a siguri că vor contribui în mod semnificativ la activitatea organizației. Liderii buni au capacitatea de a influența pe alți angajați ai organizației pentru ca propria echipă să dea randamente.

2. Rolul de management

Managementul se referă la stabilirea și recapitularea regulată a obiectivelor comune, a rolurilor membrilor și a structurii echipei precum și la asigurarea fedback-ului formal cu privire la activitatea desfășurată. Managerul trebuie să cerceteze dacă indivizii sunt conștienți de nivelul performanței lor.

Managementul echipei înseamnă impunerea unor obiective comune, precise. Managementul trebuie să asigure un înalt grad de concordanță între obiectivele organizaționale, orientarea și scopul echipei. Se impune redactarea unui raport care să clarifice aceste elemente membrilor grupului și organizației, făcând posibile evaluarea succesului echipei.

Managementul echipei înseamnă clarificarea rolurilor membrilor acesteia. Managerul trebuie să se asigure că fiecare știe care sunt atribuțiile celorlalți. Este important ca fiecare rol să fie unic pentru persoană precum și important pentru restul grupului și pentru atingerea obiectivelor.

Managementul echipei se referă la dezvoltarea rolurilor individuale. Pentru o funcționare eficientă, rolurile și sarcinile individuale trebuie văzute ca fiind ceva complet și semnificativ, dându-le membrilor șansa de a progresa și de a-și perfecționa deprinderile. Managementul echipei reprezintă evaluarea contribuțiilor individuale. Trebuie să se asigure că fiecare membru primește feedback cu privire la munca efectuată. Feedback-ul se oferă de către manager dar este bine să fie primit și de la membrii echipei. Feedback-ul asigură membrilor următoarele aspecte:

- evaluarea contribuției lor la randamentul echipei;
- evaluarea modului de îndeplinire a rolului pe care îl au în echipă;
- evaluarea contribuției lor în domeniul comunicării, al fixării obiectivelor;
- evaluarea contribuției lor la atmosfera echipei și la maniera de lucru.

Acordarea *feedback-ului* se poate face în mai multe feluri:

- liderul adună părerile membrilor cu privire la chestiuni prestabilite, confruntă informațiile și acordă *feedback* individual;
- în cadrul recapitulării activității echipei, se discută și realizările individuale, uneori cu ajutorul unui mediator din afară;
- se desemnează un subgrup din echipă care să evalueze contribuțiile individuale și să asigure *feedback* doar în aria respectivă.

Managementul echipei mai înseamnă asigurarea feedbackului cu privire la activitatea echipei în ansamblu. Activitatea de ansamblu a echipei ar putea fi evaluată în funcție de:

- *Rezultatele echipei* - performanța echipei este definită și evaluată cel mai bine de „clienții" acesteia;
- *Viabilitatea echipei* - capacitatea susținută a membrilor de a lucra bine împreună;
- *Progresul si bunăstarea membrilor echipei;*
- *Sănătatea mentală a membrilor echipei* - stresul sau mulțumirea de sine;
- *Inovațiile din echipă* - introducerea unor modalități noi și îmbunătățite de lucru. Echipele trebuie să fie izvoare de creativitate și inovație, deoarece unesc indivizi cu diverse cunoștințe, orientări, deprinderi, aptitudini, atitudini;
- *Relațiile dintre echipe* – cooperarea cu alte echipe și departamente din cadrul organizației.

Managerul trebuie să-și exprime părerile subiective cu privire la activitatea echipei dar feedback-ul este în general bazat pe date cantitative și calitative obiective. Managementul înseamnă și recapitularea proceselor, strategiilor și obiectivelor de grup.

Reflexivitatea sarcinii reprezintă o contribuție importantă la eficiența activității echipei desemnând măsura în care o echipă discută deschis și modifică obiectivele, strategiile sau procedeele în vederea maximizării operativității. Toate echipele trebuie să aloce timp revizuirii scopurilor și procedurilor utilizate pentru a le modifica dacă este cazul.

3. Rolul de instruire a echipei

Instruirea se referă la facilitarea și managementul proceselor zilnice care au loc în echipă, presupunând mai degrabă ascultare decât administrare. Dacă managementul se axează pe supraveghere, pe acordarea *feedback-ului* și comunicarea informațiilor referitoare la întreaga organizație, instruirea este un proces mai puțin formal, în care instructorul ascultă, dă sfaturi, îndrumări și sugestii membrilor. Instruirea constituie efortul zilnic al liderului de a-i ajuta pe membri să realizeze obiectivele propuse și performanța dorită prin intermediul sprijinului precis și constant, încurajării, îndrumării și *feedback-ului.* Instruirea presupune deținerea deprinderilor esențiale de a asculta și exterioriza sentimente, de a acorda feedback, de a cădea de acord asupra obiectivelor.

Capacitatea de a asculta

Este principalul atribut al instructorului și cuprinde patru elemente: ascultarea activă, cea deschisă, încurajarea comunicării și reflecția.

Ascultarea activă – înseamnă să asculți în mod activ înseamnă să acorzi atenție evidentă celor din jurul tău și să interpretezi simultan ceea ce spun, adică să „asculți printre cuvinte".

Ascultarea deschisă - se referă la dublarea capacității de a asculta printr-o minte deschisă, care se abține să judece, pentru a permite individului să-și expună ideea. Liderul nu trebuie să presupună că știe răspunsul înainte ca persoana respectivă să fi prezentat problema și să fi spus ce are de spus. A-l asculta pe celălalt cu o minte neîngrădită de prejudecăți implică evitarea criticii pentru a da angajatului șansa să-și comunice sau să explice ideea pînă la capăt.

Încurajarea comunicării. Capacitatea de a asculta presupune și încurajarea membrilor de a-și comunica ideile, sentimentele, aspirațiile. Întrebări „dechise" de tipul „De ce?", „Cum?", „Cine?" sunt de mare ajutor. Scopul este de a-i face pe indivizi să-și articuleze și să-și dezvolte un mod propriu de percepere a problemei semnalate liderului.

Ascultarea reflexivă - se referă la înțelegerea problemelor care ne sunt prezentate, implicînd, în principal, capacitatea de a rezuma afirmațiile anterioare, cum ar fi: „Prin urmare, vrei să spui că, deși îți place ceea ce faci, ai vrea să ai mai multă libertate pentru a-ți contura și a-ți realiza propriile proiecte?". Ascultarea reflexivă are un impact puternic, deoarece:

- ✓ Permite ascultarea activă a ceea ce spun membrii echipei.
- ✓ Comunică individului dorința leaderului de a înțelege ceea ce i se transmite.
- ✓ Îi dă șansa leaderului de a-și corecta greșelile.
- ✓ Creează empatie și înțelegere reciprocă.

Recunoașterea și exteriorizarea sentimentelor

Dacă rolul unui lider este de a înlesni munca și experiențele subordonaților săi, el trebuie să aibă în vedere întreaga persoană și nu doar anumite laturi considerate fără probleme. Pentru a obține performanțe, este necesar și adecvat ca liderul să aloce timp cercetării și clarificării sentimentelor membrilor. Exteriorizarea fără ezitare a sentimentelor constituie un element important în atingerea eficienței. Din când în când, liderii vor avea de-a face cu supărări și frustrări, fiind uneori chiar ei supărați sau frustrați din cauza anumitor membri. Abordarea corectă a acestor sentimente la timpul potrivit constituie un aspect esențial al instruirii.

3.2 Capcane pentru leaderii de echipă

Au fost identificate cinci tipuri de capcane care pot determina eșecul liderilor:

1. Numirea colectivului de muncă „ echipă ", dar tratarea membrilor în mod individual

În echipă se pot stabili responsabilități individuale, ca apoi, activitățile fiecăruia să fie coordonate de lider, astfel încât suma eforturilor combinate ale membrilor să dea naștere produsului întregii echipe. A doua strategie este aceea de a desemna o sarcină și a le atribui indivizilor răspunderea de a identifica modul în care o pot duce la capăt. Cercetările susțin că un procedeu mixt, în care oamenilor li se spune că sunt o echipă, fiind însă tratați ca indivizi separați, cu propriile performanțe și recompense, nu face decît să ducă la confuzie și ineficientă.

2. Exacerbarea sau diminuarea autorității

Exercitarea autorității generează anxietate atât la membri, cât și la lideri. Printre modalitățile nepotrivite de rezolvare a anxietății se numără și exercitarea unei puteri excesive sau, dimpotrivă, mult prea diminuate. Liderii nu trebuie să se scuze în privința autorității pe care o dețin pentru a impune o anume direcție echipei, pentru că aceasta constituie o contribuție fundamentală la eficiența grupului. În același timp, echipelor trebuie să li se dea dreptul de a alege mijloacele de executare a sarcinilor. Astfel, echipa capătă un sentiment de putere și nu de constrângere datorită fixării unor direcții clare. Diminuarea autorității poate duce la prea multă libertate sau chiar la haos, în lipsa unei direcții.

3. Simpla formare a unui grup mare

Atunci cînd configurația grupului este neclară, iar structurile și responsabilitățile nu au fost stabilite, membrii pot cădea victime unor fenomene precum lenea socială sau „atitudinea de profitor".

4. Desemnarea unor obiective interesante, fără a acorda atenție sprijinului organizațional

Echipele din organizații primesc uneori obiective „solicitante" și complexe, care cer realizarea unor sarcini extrem de stimulatoare. Dacă organizațiile asigură resurse inadecvate, atunci este mai mult ca sigur că echipa nu va reuși să ducă sarcina la bun sfârșit. Resursele-cheie sunt:

- un sistem de recompensare care recunoaște și răsplătește rezultatele deosebite ale echipei, nu doar cele individuale ;
- un sistem educațional care asigură instruirea necesară a deprinderii cerute de obiectivele propuse;
- un sistem de informații care asigură datele necesare atingerii obiectivelor într-o manieră adecvată;
- resursele materiale necesare, precum fonduri, echipament tehnic, spațiu agreabil și personal.

5. Convingerea că membrii au deja competența necesară lucrului în echipă

Liderii au datoria de a interveni, din când în când, pentru a spori eficiența echipei. Conducătorii grupului trebuie să-și facă timp să-i instruiască și să-i ajute pe membri și echipa în general să gestioneze momentele dificile, dar și perioadele de succes. Munca în echipă nu înseamnă democrație oarbă, ci învățarea continuă a strategiilor de a lucra mai creativ și mai eficient împreună.