

IV. DESFĂȘURAREA ȘEDINTELOR ECHIPEI

O structură clară pentru o ședință care să fie utilizată mereu va reduce anxietatea membrilor și va micșora timpul petrecut în ședințe.

4.1 Stabilirea ordinii de zi

O ordine de zi trebuie pregătită și distribuită înainte de fiecare ședință. Există cinci pași care trebuie urmați în stabilirea ordinii de zi:

1. să întrebați membrii echipei pentru idei privind ordinea de zi;
2. să analizați acțiunile asupra cărora s-a convenit în ședințele precedente;
3. acordați o prioritate punctelor de pe ordinea de zi și așezați-le în ordine logică; se stabilește și un timp necesar pentru fiecare punct;
4. trimiterea ordinelor de zi tuturor participanților înainte de ședință;
5. se vor face câteva copii în plus care să fie disponibile în timpul ședinței.

4.2 Structurarea ședinței

Ședința trebuie să înceapă la timp cu o prevedere a ordinii de zi iar orice schimbare trebuie făcută prin consensul echipei. Facilitatorul trebuie să întrebe echipa care este scopul ședinței pentru a ajuta la stabilirea priorităților pentru punctele pentru ordinea de zi. Odată ce s-a convenit asupra ordinii de zi, ea trebuie urmată.

Punctele noi fără caracter critic ce apar pe parcurs trebuie lăsate de o parte pentru o altă întâlnire. Facilitatorul are responsabilitatea să se asigure că ședința progresează în mod eficient, în conformitate cu ordinea de zi.

Atunci când nu este stabilit nici un scop, echipele au tendința să permită discuțiilor să se desfășoare în multe direcții diferite, risipind timpul echipei și frustrând membrii acestora ce sunt orientați spre rezultate, care fie încearcă să revină pe drumul cel bun, fie se retrag complet. Fiecare ședință trebuie să aibă un scop identificabil.

Facilitatorul trebuie să conducă ședința astfel încât să încurajeze participarea tuturor membrilor echipei. În particular facilitatorul s-ar putea să întrebe indivizii mai timizi despre opiniile lor asupra problemelor și să-i oprească pe cei care vorbesc prea mult, pentru a face loc și altora. Facilitatorul trebuie să deservească drept catalizator și nu trebuie să vorbească mai mult de 25% din timpul ședinței.

Responsabilitatea întocmirii proceselor verbale trebuie să se rotească între membrii echipei. Prin rotirea poziției celui care face înregistrări obținem că nici o persoană să nu fie împovărată cu documentarea tuturor ședințelor și totodată îi ajută pe angajații care doresc să învețe limbajul scris în afaceri. Procesele verbale identifică punctele discutate, deciziile luate, acțiunile angajate și termenele finale stabilite. Membrii echipei trebuie să primească copii ale proceselor verbale.

Facilitatorul trebuie să evite situațiile în care echipa ajunge să voteze asupra problemelor. De aceea trebuie să se ia decizii prin consens pentru a stabili direcții de acțiune sau pentru a da o anumită prioritate problemelor. Este foarte important ca echipa să susțină deciziile luate și ca toți indivizii să aibă prilejul de a influența întreaga echipă înainte de a se lua o decizie finală.

Problemele care despart echipa și necesită mult timp pentru discuții/cercetări pot fi atribuite subgrupelor care pot raporta mai târziu, concluziile lor, întregii echipe.

Ordinea de zi a ședințelor și problemele discutate trebuie să se rezume la acele probleme asupra cărora există control din partea echipei și care afectează rezultatele echipei. Membrii trebuie să aibe pregătite informațiile necesare pentru a discuta toate problemele de pe ordinea de zi. Ședința echipei trebuie să se termine la ora stabilită, facilitatorul recapitulând acțiunile și deciziile echipei și clarificând modul în care echipa dorește să se ocupe de articolele de pe ordinea de zi rămase nediscutate.

Sfaturi pentru desfășurarea corespunzătoare a ședinței

- În ordinea de zi puneți în ordine mai întâi problemele, planificarea și apoi schimbul de informații. Schimbați ordinea de zi numai atunci când este de acord toată echipa, nu atunci doar când o persoană sugerează doar o revizuire.
- Dacă membrii nu vor discuta despre o problemă, amintiți echipei că lipsește acordul comun pentru a putea fi pusă pe ordinea de zi. Determinații pe aceștia să vorbească doar în nume propriu, descurajând generalizările, de tip „știm cu toții”.
- În situațiile tensionate sau atunci când este greu de obținut o soluție, reamintiți valoarea discuțiilor în grupuri mici, valoarea umorului și valoarea tăcerii.
- Finalizați ședința într-un spirit de organizare strânsă și cu o recapitulare.

4.3 Abordarea problemelor specifice

Absențele

Participarea neregulată a membrilor echipei la ședințe este foarte distructivă pentru procesele acesteia. Participarea slabă, timpurie în procesul de formare a echipei reprezintă un indicator al problemelor care pot rezulta în demisia unuimembru. Absențele se înregistrează atunci când angajamentul top managementului este pus la îndoială.

Un membru al echipei care nu are cum să ajungă sau întârzie ar trebui, dacă este posibil, să sune un alt membru al echipei pentru a ajuta echipa să nu piardă un timp prețios. Dacă un membru ajunge mai târziu, facilitatorul trebuie să oprească ședința și să ceară unui membru să-l informeze pe cel întârziat asupra celor întâmplare și deciziilor luate până atunci. Dacă nu este așa, membrul întârziat nu va putea fi un colaborator eficace. Aceasta reprezintă o favoare mică care ajută la formarea proceselor de interesare și ajutorare reciprocă în cadrul echipei.

Atunci când un membru al echipei a lipsit de la o ședință, i se va cere să citească procesele verbale discutate și să obțină o comunicare/informare verbală de la un alt membru. Unele echipe stabilesc parteneriate permanente sau prietenii prin care membrii săi se informează reciproc și prin care colectează materiale, rezultate pentru partenerul absent.

Confidențialitatea

Una dintre primele decizii pe care trebuie să le ia echipa se referă la nivelul de confidențialitate pe care dorește să-l mențină. În cadrul ședințelor echipei, temele de discuție devin confidențiale atunci când discuțiile au luat sfârșit. Membrii vor onora orice cerere individuală de confidențialitate.

În exteriorul ședințelor echipei, membrii pot divulga informații generale cu privire la problemele discutate însă nu pot face referiri asupra celor spuse de indivizi în parte. Deci membrii nu vor face referiri cu privire la declarațiile indivizilor din echipă. Problemele și discuțiile echipei trebuie raportate companiei cu excepția cazului în care sunt confidențiale.

Înregistrările video și audio ale ședinței nu pot fi arătate în afara echipei fără permisiunea acesteia. Echipa va revizui aceste reguli ori de câte ori ele devin o problemă.

Violarea confidențialității reprezintă o ofensă serioasă și duce la acțiuni disciplinare în cadrul echipei.

Sarcinile de întreținere ale echipei

Pentru sarcinile ce necesită munci incomode, echipa ar trebui să facă un program de rotație astfel încât fiecare să-și aducă contribuția personală. Echipele trebuie să se ferească să pună femeile în rolurile tradiționale (servirea cafelei, etc.).

Lungimea sugerată a unei ședințe nu trebuie să depășească 120 de minute. Facilitatorul trebuie să consulte echipa cu privire la pauzele necesare. Frecvența și lungimea ședințelor variază în funcție de obiectivul echipei, de termenul final și de programele individuale. Cel mai bun program este de o ședință pe săptămână care să nu dureze mai mult de 60 de minute.

Aspecte privind invitații la ședință

Invitații sunt bineveniți la ședințe cu anunțarea anterioară a tuturor membrilor echipei. Invitații trebuie prezentați și să li se facă un rezumat al sarcinilor echipei și la începutul ședinței trebuie informați de către facilitator asupra regulilor de confidențialitate.

Echipa ar trebui să descurajeze plecarea/venirea lor la ședințe după bunul plac. Dacă se ajunge mai târziu sau se pleacă mai devreme trebuie anunțat facilitatorul la începutul ședinței.

Participarea la discuții în cadrul ședințelor este o cerință pentru toți membrii echipei deși aceasta trebuie să aibă răbdare la început cu indivizii care sunt timizi sau au dificultăți de exprimare în grupuri. Dacă un membru nu a participat la discuție până la a cincea sau a șasea ședință facilitatorul se poate întâlni cu respectivul pentru a vedea unele nereguli. Participarea poate fi încurajată prin utilizarea uneia din următoarele tehnici:

- Rotirea rolurilor în cadrul echipei;
- Așezarea în cerc/potcoavă;
- Mergând de la persoană la persoană prin cameră solicitând informații;
- Punerea de întrebări închise sau deschise;
- Purtarea unor discuții în grupuri mici înaintea discuțiilor întregului grup, idei obținute prin brainstorming.

Cadrul fizic de desfășurare a ședinței

Ședințele echipei pot fi ținute în orice cadru cu condiția ca sala să asigure intimitatea și să nu fie surse de distragere a atenției. Orice membru al echipei este încurajat să sugereze locuri alternative pentru ședințe. Echipele tind să revendice amplasamente fixe și locurile familiare. Facilitatorul este în mod tipic responsabil pentru rezervarea spațiului și pentru aducerea celor necesare. Majoritatea echipelor găsesc a fi esențiale pentru munca lor un ecran, marcator și hârtie adezivă.

Mediul fizic nepotrivit deteriorează eficacitatea echipelor, slaba iluminare și ventilare, zgomotele ce pot distra atenția și lipsa unui spațiu pe care se poate scrie pot afecta activitatea echipei.

Așezarea față în față este utilă pentru rezolvarea problemelor. Așezarea trebuie să fie astfel încât să crească participarea: cerc, pătrat sau potcoavă. Nimeni nu trebuie să aibă o poziție determinantă. Camerele trebuie să aibă pereți pe care pot fi atârinate, lipite grafice sau ecrane de hârtie.

Împărțirea în subgrupuri poate indica un grad considerabil de ostilitate în cadrul echipei mai ales îndreptată împotriva liderului. Din această cauză această împărțire trebuie

descurajată. Motivul rezonabil pentru împărțirea în subgrupuri este de a avea nevoia de un grup mic în cadrul echipei care să termine o anumită sarcină atribuită de echipă.

Simptome interne ale ședinței

Există câteva simptome care pot indica că ceva nu este în regulă cu structura și procedurile echipei. Printre acestea sunt următoarele semne:

- Cerințele echipei, pe măsură ce trec din ce în ce mai târziu;
- Nu este stabilit de la început un obiectiv al ședinței;
- Nu există o ordine de zi, iar dacă există aceasta nu este distribuită în avans;
- Facilitatorul nu este pregătit sau monopolizează discuția;
- Numai câțiva membri vorbesc, ceilalți se retrag;
- Membrii se întrerup reciproc sau vorbesc unii peste alții;
- Apar discuții suplimentare după ședință;
- Echipa nu ajunge la nici o concluzie;
- Nu se dezvoltă un plan pentru ceea ce va urma;
- Nu se atribuie responsabilitatea nimănui, asupra sarcinilor cărora s-a convenit;
- Sarcinile nu se finalizează la timp.

V. COMPORTAMENTUL ÎN ECHIPĂ

Munca în echipă pune accent pe relațiile interpersonale, capacitatea de a scoate la iveală problemele și de a rezolva conflictele și înțelegerea sentimentelor și personalității celorlalți. Foarte devreme în procesul de formare a echipei, membrii trebuie să definească ceea ce este sau nu un comportament acceptabil. Neatenția acordată relațiilor din echipă, reprezintă o cauză primară a problemelor de mai târziu și împiedică o echipă să se maturizeze corect.

5.1 Reguli comportamentale în echipă

Fiecare echipă începe prin dezvoltarea propriului cod de conduită sau a listei „ajută-obstrucționează”, adică un set de comportamente acceptabile și inacceptabile. Codul este proiectat:

- Să creeze așteptări comune și înțelegeri între membri;
- Să încurajeze comportamentul dorit;
- Să ajute noii membri să știe ce se așteaptă;
- Să aducă problemele comportamentale pe linia corectă.

Elementul esențial al comportamentului în echipă este acela că toți membrii acesteia sunt încurajați să se exprime într-o manieră deschisă, directă și onestă cunoscând interdependența membrilor.

Elemente de comportament acceptabil:

- Realizarea unor declarații de genul „eu cred, eu simt, eu am nevoie”;
- Ascultarea activă pentru a promova comunicarea în două sensuri,
- Respectarea nevoilor, sentimentelor și drepturilor celorlalți permițându-le să nu fie de acord;
- Împărțirea informațiilor în mod deschis.

Elemente de comportament inacceptabil:

- Refuzul de a lăsa la o parte și programul personal și de a lucra cu restul echipei;
- Utilizarea agresivă a cuvântului „întotdeauna” sau „niciodată” pentru a-i intimida pe ceilalți membri;
- Înfățișarea unei atitudini negative cu privire la schimbare, la oameni și la formarea echipei în general;
- Arătarea unei nevoi puternice sau preferințe de a fi mai degrabă „starul” decât parte a echipei;
- Judecarea rapidă a altora lăsând la o parte examinarea propriului comportament.

Formarea echipei necesită ca noi să ne schimbăm presupunerile cu privire la oameni. Adesea, organizațiile tradiționale stabilesc reguli care sugerează că angajații nu vor fi onești, vor fura, vor fi nerespectuoși, vor trișa și-și vor satisface numai propriile nevoi.

Într-o cultură de formare a unei echipe oamenii trebuie priviți ca fiind onești, buni și să facă lucrurile cum trebuie. La început oamenii vor trebui să-și spună presupunerile pentru a-și schimba comportamentul.

5.2 Schimbări de comportament

Munca în echipă devine dificilă mai ales când recunosc că fiecare din ei va trebui să schimbe unele părți ale comportamentului lor. Cea mai puternică rezistență va fi atunci când ziua schimbării se apropie.

Schimbări critice de comportament ale angajaților:

- Învăță să ia cuvântul în grup;
- Își iau responsabilitatea pentru propriile activități;
- Recepționează și exprimă sentimente pozitive și negative,
- Spun „Nu”;
- Răspund la critici;
- Negociază pentru ceva dorit.

Aceste schimbări pot fi văzute și la manageri, astfel:

- Au curajul de a rezista recomandărilor ce nu sunt benefice;
- Acceptă descentralizarea luării deciziilor;
- Cred că toată lumea are idei bune;
- Sunt dispuși să implementeze sugestiile echipei ori de câte ori este posibil;
- Recunosc realizările echipei;
- Văd echipele ca pe un efort pe termen lung.

5.3 Drepturile membrilor echipei

Echipei îi este de ajutor întocmirea unei liste a drepturilor membrilor echipei. Drepturile pot fi afișate pentru a pune în aplicare comportamentul dorit. Drepturile tipice sunt:

- Avem dreptul să sprijinim membrii din punct de vedere emoțional în timp ce nu suntem de acord cu ei din punct de vedere intelectual;
- Avem dreptul să criticăm ideile însă nu și oamenii;
- Avem dreptul să spunem ceea ce credem indiferent de părerile celorlalți;
- Avem dreptul să învățăm din conflicte;
- Avem dreptul de a ne aștepta de la ceilalți să încerce să nu mai evite aceste conflicte;
- Avem dreptul de a ne aștepta de la membri să încerce să participe și să muncească activ;
- Avem dreptul de a ne aștepta să fim membri egali;
- Avem dreptul de a ne aștepta ca oamenii să-și lase puterea la ușa echipei;
- Avem dreptul să ne exprimăm sentimentele fără a fi contraziși;
- Avem dreptul ca procesul să dureze mai mult și că periodic să facem greșeli;

Adesea membrii echipei au așteptări nerealiste cu privire la procesul acesteia. Așteptările trebuie reliefate și discutate în mod regulat pentru a evita dezamăgirea.

Așteptări nerealiste. Membrii echipei se vor apuca serios de treabă și vor fi de ajutor fără a li se cere asta. Nimeni nu va fi concediat. Totul va fi minunat. Toți se vor sprijini reciproc asupra tuturor problemelor.

Așteptări realiste. Membrii echipei se vor apuca serios de treabă și vor fi de ajutor atunci când li se va cere. Acest proces odată început nu se va mai termina niciodată. Lucrurile au mers mai prost decât au mers vreodată. Toți sunt stresați. Nu se vor întoarce la vechiul stil.

5.4 Comportamentul membrilor echipei

5.4.1 Comportamente de ajutor

- Dorința de a participa, de a contribui cu idei și de a stabili obiective;
- Dorința de a se sprijini pe echipă și de a învăța de la ceilalți membri;
- Dorința de a comunica în mod eficace;
- Dorința de a lua în considerare și alte puncte de vedere și de a amâna judecata;
- Dorința de a tolera confuzia;
- Dorința de a căuta alternative cu care să fie toți de acord;
- Dorința de a sprijini și pune în aplicare deciziile.

În acest sens membrii echipei ar trebui:

- Să descrie mai degrabă decât să judece;
- Să fie specifici decât generali;
- Să ia în considerare nevoile lor cât și pe ale celor pe care îi ascultă;
- Să genereze noi comportamente;
- Să verifice pentru a se asigura că ceea ce au spus a fost clar înțeles;
- Să verifice pentru a vedea dacă ceilalți sunt sau nu de acord.

Există anumite comportamente care sunt considerate contraproductive și care nu ar trebui tolerate.

5.4.2 Comportamente distructive

- Atacarea personalității;
- A fi de acord cu toate;
- Inconsecvența;
- Schimbarea subiectului fără motiv;
- Sporovăiala;
- Criticile,
- Manifestarea furiei;
- Manifestarea dominației;
- Angajarea în activități care distrag atenția;
- Mișcarea frecventă a capului;
- Despicarea firului în patru;
- Luarea deciziilor fără înștiințarea echipei;
- Interpretarea eronată;
- Absența de la mai multe ședințe;
- Neterminarea sarcinilor la timp;
- Neefectuarea muncii în mod responsabil;
- Neparticiparea la luarea deciziilor echipei;
- Discreditarea;
- Prejudecățile;
- Căutarea simpatiei;
- Rezolvarea problemelor altora;

- Vorbirea cu „trebuie”,
- Vorbirea prea multă și retragerea.

5.5 Tratarea conflictelor în cadrul echipei

În echipe, conflictele nu pot fi „măturate sub covor”. Observatorii de proces trebuie împuterniciți de către achipă să aducă în discuție conflictele și problemele atunci când ele sunt mici ca proporții.

Condițiile necesare pentru rezolvarea conflictelor:

- Împărțirea puterii;
- Recunoașterea interdependenței tuturor părților;
- Participarea voluntară;
- Timpul adecvat;
- Pregătirea atentă;

Comportamente necesare pentru rezolvarea conflictelor:

- Voința de a asculta și de a se concentra asupra problemei mai mult decât asupra persoanei;
- Voința de a defini problema;
- Voința pentru a permite într-o anumită măsură furiei și ostilității să apară în discuție;
- Voința de a accepta faptul că o persoană poate face parte din problemă.

În unele cazuri, membrii pot avea probleme serioase legate de relațiile dintre ei. Conflictele de personalitate sau comportamentele iritabile pot submina eforturile echipei dacă nu sunt tratate în mod deschis și direct.

5.6. Legile muncii în echipă

John Maxwell a elaborat **17 legi ale muncii în echipă**, menite să ofere o rețetă a succesului muncii în cadrul echipelor, fie ca vizează realizarea unor sarcini, proiecte sau competiții sportive.

Iată cum formulează Maxwell regulile succesului într-o echipă:

1. Legea semnificatiei: *Munca în echipă este cheia marilor realizări.*

Echipele oferă perspective multiple cu privire la modul în care se poate satisface o nevoie sau atinge un scop, formulând alternative pentru orice situație. Ele împart succesele, înfrângerile și responsabilitățile.

Echipele implică prezența unui număr mare de persoane, adică existența mai multor resurse, mai multor idei și unei energii mai mari. Echipele cresc la maximum potențialul unui lider și reduc la minimum punctele slabe.

2. Legea imaginii de ansamblu: *Scopul este mai important decât rolul.*

Pentru a construi o echipă de succes nu trebuie să uităm niciodată că fiecare persoană dintr-o echipă trebuie să joace un rol și fiecare rol are contribuția sa pentru realizarea unei imagini mai mari. Fără această perspectivă, echipa nu își poate îndeplini scopul.

3. Legea nișei: *Ești mai valoros acolo unde adaugi mai multă valoare.*

Toți jucătorii au un loc al lor căruia îi adaugă cea mai mare valoare. Esențial pentru construirea unei echipe este ca oamenii potriviți să se afle la locul potrivit.

4. Legea Muntelui Everest: *Pe măsură ce provocarea devine din ce în ce mai mare, munca în echipă devine din ce în ce mai necesară.*

Dacă aveți un vis, aveți nevoie de o echipă pentru a-l îndeplini. Aceea echipă trebuie să fie la înălțimea visului, trebuie dezvoltată prin identificarea nevoilor membrilor echipei și acordarea oamenilor din echipă a șanseii de a se dezvolta și perfecționa.

5. Legea lanțului: *Echipa nu poate să acopere în permanentă punctele slabe.*

Puterea unei echipe este influențată de veriga cea mai slabă. Atunci când partea proastă a echipei nu e tratată corespunzător, se poate pierde respectul celei mai bune părți, de aceea, veriga slabă trebuie identificată și trebuie să-i oferim acelei persoane ocazia de a-și găsi propriul nivel în altă parte. Într-o echipă eficientă membrii abili trebuie să ajute persoana slabă.

6. Legea catalizatorului: *Echipele câștigătoare au jucători care le pun în mișcare.*

Majoritatea echipelor nu își îmbunătățesc potențialul singure, dacă nu sunt ajutate, nu se dezvoltă, nu devin mai bune și nu ating calibrul unui campion. De aceea, ele au nevoie de un catalizator, adică un om care să pună acțiunea pe primul plan. Catalizatorii au intuiție, capacitate de comunicare, inspiră și stimulează, sunt pasionați de ceea ce fac, sunt talentați, creativi, responsabili și generoși.

7. Legea busolei: *Viziunea oferă membrilor echipei direcție și încredere.*

În orice echipă, viziunea extraordinară precede întotdeauna realizările extraordinare. O echipă care îmbrățișează o viziune devine motivată, plină de vitalitate și încredere. Știe în ce direcție se îndreaptă și de ce se îndreaptă în acea direcție.

8. Legea marului stricat: *Atitudinile greșite ruinează echipa.*

Este adevărat faptul că adeverații lideri din companii, școli, universități, guverne dețin anumite avantaje care îi separă de restul societății. Iar acest avantaj nu este un dar înnăscut, un nivel de inteligență ridicat sau un talent ci, constă în atitudinile pe care aceștia le au. Atitudinea este molipsitoare. Atitudinile greșite se înmulțesc chiar mai repede decât cele corecte, ele sunt greu de identificat pentru că sunt subiective, dar de corectarea lor depinde succesul întregii echipe.

9. Legea încrederii reciproce: *Colegii din echipă trebuie să poată conta unul pe celălalt atunci când este nevoie.*

Formula pentru încredere reciprocă: Caracter + Competență + Angajament + Consecvență + Coeziune

10. Legea prețului: *Echipa nu reșește să își atingă potențialul atunci când refuză să plătească prețul necesar.*

Există patru adevăruri care explică această lege și ele se referă la faptul că, într-o echipă de succes, fiecare trebuie să plătească un preț, să facă eforturi, să învețe; acest preț trebuie plătit în permanență, crește dacă echipa dorește să își îmbunătățească potențialul și să câștige și nu scade niciodată. Prețul se referă de fapt la sacrificii, fără de care nici un succes nu e posibil, la responsabilitate, angajament absolut, dezvoltare personală, altruism. Întotdeauna se face mai întâi plata prețului, pentru ca recompensa să apară ulterior.

11. Legea tabelii de marcaj: *Echipa își poate atinge obiectivele și poate face schimbări atunci când știe unde se află.*

O echipă care reușește, face schimbări pentru a îmbunătăți în permanență potențialul și situațiile în care se află. Ea va avea mereu în vedere o tabelă de marcaj, esențială pentru a înțelege situația reală, pentru evaluare și implicit, perfecționare, pentru luarea deciziilor, efectuarea unor schimbări și mai ales, pentru succes.

În cazul unei companii, tabelă de marcaj e foarte importantă pentru ca aceasta contabilizează dorințele și interesele clienților fideli, precum și tendințele clienților potențiali, oferind organizației posibilitatea de adaptare și răspuns la orice cerință.

12. Legea băncii de rezervă: *Echipele extraordinare au rezerve extraordinare*

Orice echipă care dorește să exceleze trebuie să aibă atât înlocuitori buni cât și oameni de acțiune buni, succesul pe termen îndelungat este condiționat de construirea unei bănci de rezervă.

Această bancă de rezervă e formată din oameni care adaugă indirect valoare organizației și susțin pe cei care se află în mijlocul acțiunii.

13. Legea identității: *Valorile împărtășite definesc echipa*

Membrii echipei trebuie să se afle pe aceeași lungime de undă. Așa cum valorile personale influențează și direcționează comportamentul unui individ, valorile organizaționale influențează și direcționează comportamentul echipei.

14. Legea comunicării: *Interacțiunea alimentează acțiunea*

Echipa nu poate reuși decât printr-o bună comunicare. O echipă eficientă are membri care discută în permanență unul cu altul. Comunicarea crește angajamentul și legătura dintre angajați, acestea la rândul lor alimentează acțiunea.

15. Legea avantajului: *Diferența dintre două echipe la fel de talentate este conducerea acestora.*

Cu o conducere bună, totul se îmbunătățește, liderii sunt cei care oferă un imbold, transformă gândirea colegilor într-una creativă, sporesc randamentul echipei, stimulează încrederea în propria personală și pe cea reciprocă, ridică așteptările fiecărui membru al echipei.

16. Legea moralului ridicat: *Când câștigi, nimic nu te afectează.*

Moralul ridicat ajută echipa să aibă o evoluție cât mai bună, să facă față tuturor împrejurărilor. De asemenea, elimină elementele negative și emancipează echipa. O atitudine pozitivă a membrilor echipei și un lider capabil sunt ingredientele pentru menținerea unui moral ridicat.

17. Legea beneficiilor: *Investițiile în echipă sunt recuperate în timp.*

Timpul, banii și efortul necesar pentru dezvoltarea membrilor echipei nu schimbă echipa peste noapte, însă dezvoltarea acesteia va da întotdeauna roade și recompensa nu va întârzia să apară. Probabil că elementul cel mai important al unei echipe eficiente este încrederea. Încrederea reprezintă credința în seriozitatea, capacitatea și integritatea celui alt semen.

Pentru a înlătura această tendință și pentru a dezvolta încrederea în interiorul echipelor, managerii trebuie să respecte câteva reguli de bază":

- *să comunice des cu membrii echipei.* Informarea membrilor în legătura cu noutățile din organizație, explicarea motivelor pentru care au fost luate anumite decizii, împărtășirea informațiilor despre acțiunile organizației - constituie cerințe fundamentale pe care