

managerii trebuie să le respecte atunci când comunica cu membrii echipei;

- *să manifeste respect pentru membrii echipei.* Managerii trebuie să demonstreze membrilor echipei că sunt foarte apreciați. Ei își demonstrează respectul față de echipă prin delegarea de sarcini, prin ascultarea atentă a feedback-ului care vine din partea echipei, prin întreprinderea unor acțiuni adecvate pe baza acestui feedback;
- *să fie corecti față de echipă.* Membrii echipei trebuie să primească acele recompense pe care le merită. Pentru aceasta, managerii trebuie să evalueze în mod corect performanțele și să aloce în mod echitabil recompensele. Favoritismele determină neîncredere și resentimente;
- *să fie consecvenți în acțiunile lor.* Membrii echipei trebuie, de regulă, să previzioneze deciziile, comportamentele, reacțiile managerilor. În plus, managerii trebuie să-și îndeplinească angajamentele pe care le-au luat în fața membrilor echipei. În caz contrar, ei nu se pot bucura de încredere în rândul echipei;
- *să demonstreze competență.* Membrii echipei manifestă încredere în managerii pe care îi percep ca fiind competenți, capabili să diagnosticheze problemele din organizație și să ofere soluții viabile.

## VI. CONFLICTUL ÎN CADRUL GRUPURILOR

### 6.1 Definirea conflictului

Conflictul este o stare de tensiune creată într-o formă de interrelații sau în confruntare de opinii diferite individuale sau de grup. Pentru contextul locului de muncă conflictul poate fi definit ca procesul în care indivizi sau grupuri simt că alți indivizi sau grupuri frustrează sau intenționează să-i frustreze de palnurile, idealurile sau obiectivele lor.

Cu alte cuvinte, conflictul implică situații în care așteptările sau comportamentul orientat spre scop al unei persoane sau al unui grup sunt blocate de o altă persoană sau alt grup.

La nivel organizațional se pot distinge patru tipuri de conflicte:

- o *Conflictul de interese* poate apărea atunci când o persoană sau un grup dorește un rezultat diferit de cel urmărit de ceilalți. Este o ciocnire de interese din care doar unele vor fi urmărite.
- o *Conflictul cognitiv* apare în cazul în care o persoană se află în fața unor informații care sunt în contradictoriu cu cunoștințele sau opiniile pe care le are.
- o *Conflictul afectiv* apare atunci când sentimentele și emoțiile unei persoane sau grup de persoane sunt incompatibile cu cele ale altora. Acesta este cazul situațiilor când două persoane nu reușesc pur și simplu să se înțeleagă.
- o *Conflictul comportamental* care apare atunci când o persoană sau un grup de persoane fac ceva care este neacceptabil pentru ceilalți.

Conflictul poate apărea la patru niveluri: intrapersonal, interpersonal, între grupuri și între organizații.

*Conflictul intrapersonal* este un conflict interior al indivizilor care se leagă de decizii pe care el trebuie să le ia. Putem deosebi trei tipuri de conflicte: apropiere-evitare, apropiere-apropiere, și evitare-evitare.

În cazul unui conflict de *apropiere-evitare*, persoana găsește în mod egal de atractiv și respingător un obiect, o idee sau o soluție. Pot exista și situații când o persoană poate fi atrasă în mod egal de două situații solicitante cum ar fi spre exemplu două oferte de serviciu (*apropiere-apropiere*). Conflictul de *evitare-evitare* apare atunci când individul respinge în egală măsură două alternative neplăcute cum ar fi de exemplu amenințarea cu concedierea dacă un angajat nu reușește să identifice un coleg vinovat de încălcarea regulamentului de ordine interioară a firmei.

*Conflictul interpersonal* apare când două persoane nu sunt de acord într-o anumită privință cu o dispută despre un subiect care îi privește pe amândoi.

*Conflictul între grupuri* presupune de obicei dezacorduri între două forțe opozante generate de scopuri diferite sau de împărțirea resurselor. Un astfel de conflict apare deseori în organizații între serviciul de marketing și departamentul de producție sau celelalte departamente, pentru că ele rivalizează pentru obținerea resurselor necesare îndeplinirii scopurilor. Conflictul intergrupuri este cel mai complex tip de conflict din cauza numărului persoanelor implicate.

*Conflictul interorganizațional* este acel tip de conflict în care se poate observa disputele între companii aparținând aceleiași industrii (exemplu un conflict între producătorii și proiectanții de computere) sau între companii din diferite sectoare de

activitate (exemplu un conflict între proprietarii de terenuri și ecologiști legat de clarificarea folosirii terenurilor).

Conflictele, nu întotdeauna sunt nocive. Există și împrejurări în care un conflict de o rezonanță mică poate fi util sau de folos. De exemplu, conflictul poate conduce la cântărirea de noi idei și noi soluții la problemele organizaționale. Poate stimula inovarea și schimbarea. Pe de altă parte conflictul poate fi și disfuncțional când oamenii își risipesc energia pentru rezolvarea diferendelor în loc să o direcționeze spre obținerea performanțelor.

## 6.2 Cauzele conflictului în organizații

*Interdependența sarcinilor.* Cu cât este mai mare interdependența sarcinilor de serviciu cu atât este mai mare probabilitatea apariției conflictului.

*Diferențele de statut.* Managerii au diverse prerogative cum ar fi faptul că ei își pot lua un timp liber în timpul programului de lucru în timp ce restul personalului nu poate, iar acest aspect poate crea o anumită tensiune în rândul angajaților.

*Ambiguități juridictionale.* Situații în care este neclar de partea cui se află responsabilitatea.

*Probleme de comunicare.* Cineva poate înțelege greșit un anumit mesaj sau o anumită informație este falsificată și drept urmare individul reacționează cu frustrare sau furie.

*Lipsa unor standarde comune de performanță.* Diferențele în criteriile de apreciere a performanțelor și în sistemul de recompensare pot reprezenta surse potențiale de conflict în organizație.

*Diferențe individuale.* O multitudine de diferențe individuale, talente, diferite trăsături de personalitate, diferite aptitudini, pot influența natura relațiilor interpersonale. Dominația individuală, agresivitatea, rezistența la stres sau nerezistența, autoritarismul și altele, influențează potențialul conflict.

## 6.3 Tactici ineficiente de abordare a conflictelor

### Pasivitatea

Este poate cea mai frecventă atitudine managerială, crezând că dacă nu facem nimic și ignorăm problema, ea va dispărea. Dar nu prea se întâmplă așa. Ignorarea problemei poate servi doar la creșterea sentimentelor de frustrare și mânie a celor implicați.

### Măsurile birocratice

În anumite cazuri managerii iau la cunoștință că există o problemă dar nu iau o măsură serioasă. În loc de aceasta scriu rapoarte în care se arată că problema este în studiu dar că nu există informații suficiente.

### Pasivitatea mascată

O metodă ineficientă și venită în înscenarea unei proceduri cunoscute pentru înlăturarea nemulțumirilor dar în același timp asigurarea că metoda este lungă, riscantă, complicată și costisitoare.

Cu această tactică se urmărește păcălirea persoanei nemulțumite în timp ce ei declară că procedura de rezolvare este deschisă.

### Discreția

De multe ori managerii cred că acționând discret pot să ducă la îndeplinirea deciziei controversate cu minimum de rezistență.

### „Asasinarea” personajului

Persoana care este nemulțumită ( de exemplu pretinde că este tratată discriminatoriu), este etichetată ca provocatoare de neazuri. Sunt făcute încercări de a o discredita și a o izola de ceilalți membri ai grupului, sperând că dacă o aduc la tăcere, problema va fi rezolvată.

## **6.4 Strategii pentru preîntâmpinarea conflictelor**

*Declararea scopurilor organizației și comunicarea acestora către toți angajații.* Concentrarea pe obiectivele întregii organizații ar trebui să prevină conflictul de interese.

*Promovarea unei politici de sarcini de serviciu stabile, bine structurate, clar definite și acceptate de angajați.* Probabilitatea de apariție a unui conflict apare odată cu creșterea ambiguității responsabilităților.

*Favorizarea comunicării între grupuri.* Recepționarea defectuoasă a motivațiilor dorințelor sau capacităților celor din jur, deseori conduc la apariția conflictului.

## **6.5 Strategii pentru aplanarea conflictelor**

*Separarea fizică.* Este cea mai simplă soluție.

*Utilizarea regulilor și regulamentelor.* Conflictelor pot fi aplanate dacă aplicăm prevederile regulamentelor din organizații. Această metodă este eficientă mai ales pentru reglementarea raporturilor cu grupurile din afară.

*Utilizarea integratorilor.* Integratorii sunt persoane acceptate ca fiind apropiați și legitimi de ambele grupuri care se află în conflict. În general integratorii se ocupă de identificarea ariilor asupra cărora există puncte de vedere comune în ambele grupuri.

*Confruntarea și negocierea.* Conform acestei metode părțile conflictuale sunt puse față în față pentru a discuta teme principale asupra cărora există dezacorduri. Speranța constă în faptul că prin discuții deschise și negocieri pot fi găsite mijloace pentru remedierea problemelor.

*Consultarea cu terțe părți.* În anumite cazuri este salutară aducerea din afară a unor consilieri care sunt capabili să înțeleagă comportamentul părților conflictuale și pot facilita

o concluzionare. Un astfel de specialist nefiind membru a nici unui grup se poate exprima mult mai direct asupra problemelor.

*Rotația cadrelor.* Schimbând locul de muncă de la un grup la altul, angajații ajung să înțeleagă prejudecățile, percepția valorică și atitudinile altor membri și astfel poate să-și îmbunătățească comunicarea.

## 6.6 Tipuri de conflicte

Există trei tipuri de conflicte care pot apărea într-o echipă: cele legate de sarcină, cele referitoare la procesele din grup și cele interpersonale. Conflictele legate de sarcină nu întotdeauna sunt nocive, ba dimpotrivă, în echipele creative și productive sunt chiar dezirabile. Diversitatea grupului și diferențele de opinie cu privire la cele mai bune mijloace de a satisface nevoile clienților ar trebui să fie o sursă de calitate, performanță și ingeniozitate.

Cele mai nocive sunt conflictele referitoare la procese și cel interpersonal subminează eficiența grupului și satisfacția membrilor. Disputa are efecte negative mai ales atunci când devine personală, indivizii atacându-se reciproc și denigrându-și, într-un fel sau altul, abilitățile, deprinderile sau activitatea.

## 6.7 Rezolvarea conflictelor din echipă

Dintre cele cinci modalități existente (evitare, forțare, compromis, acomodare și colaborare), doar unul este eficient. În cazul în care *evităm* conflictul nici una dintre părți nu și atinge scopul și conflictul va reapărea mai târziu. În cazul în care adoptăm varianta *acomodării*, ceilalți își îndeplinesc doleanțele și noi nu. Dacă *forțăm* să câștigăm cu orice preț, nevoile celorlalți rămân nerezolvate, generând apariția resentimentelor, care se vor manifesta în viitorul conflict. *Compromisul* par fi o soluție bună, dar nimeni nu capătă în totalitate ce vrea. Totuși este mai avantajos decât celelalte trei posibilități. Putem *colabora* pentru a găsi o rezolvare creativă care să mulțumească ambele părți: soluția de tip „câștig-câștig”.

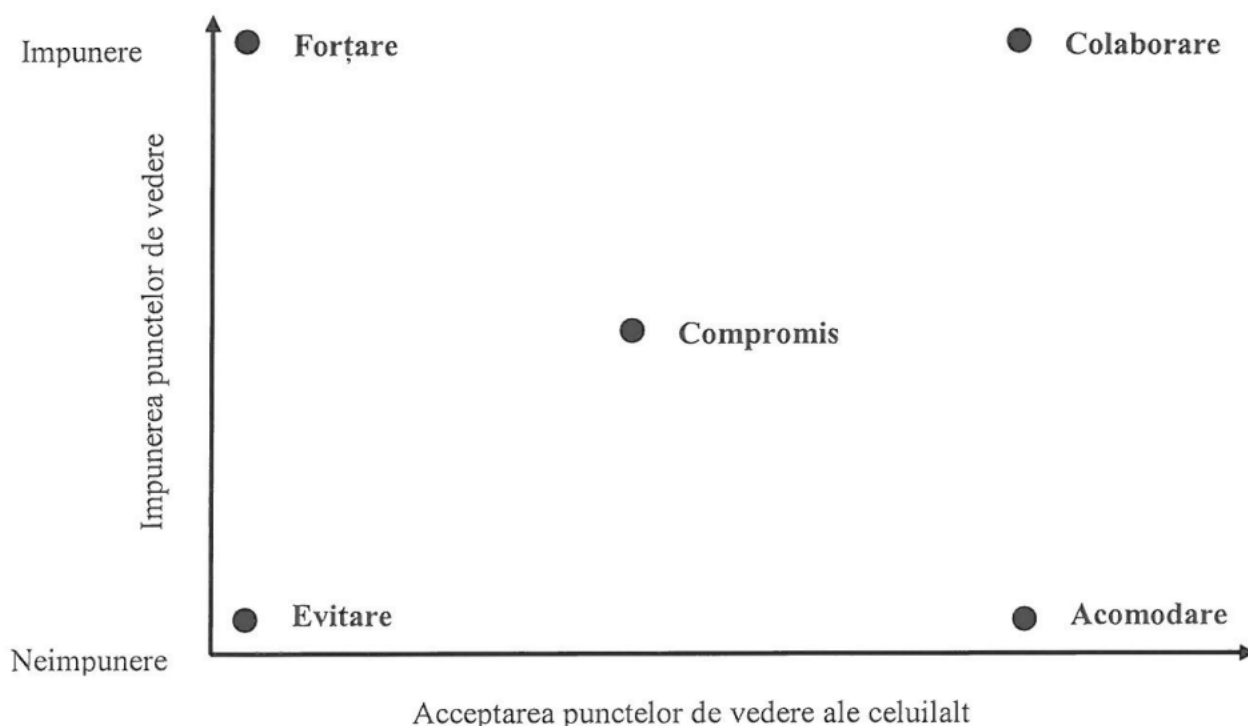


Fig. 6.1 Cele cinci modalități de rezolvare a conflictelor

facem greșeala de a-i considera vinovați pe indivizi în sine. Ființele umane își explică, de obicei, comportamentul celorlalți în raport cu personalitatea lor mai degrabă decât cu o anumită situație. Psihologii numesc aceasta „eroare fundamentală de atribuire”. În al doilea rând, trebuie să acordăm atenție intereselor persoanelor în conflict, și nu pozițiilor lor. În al treilea rând, trebuie să găsim soluții care să fie benefice pentru ambele părți. În al patrulea rând, trebuie să insistăm asupra criteriilor obiective pentru a ne asigura că se ajunge la o concluzie justă în urma negocierii și nu la o decizie luată cu forța.

## 6.8 Conflicte interpersonale

Personalitatea este importantă pentru funcționarea și pentru rolurile echipei, care are „personalități specifice grupurilor”. Unii indivizi pot domina, având aptitudini de lideri în rol de „modelatori”, în timp ce alții sunt mai creativi care ocupă roluri de „generator de idei”. Dacă în echipă avem doi modelatori, apar conflicte, de vreme ce aceștia pot avea păreri diferite cu privire la orientare grupului. Uneori disputele dintre indivizii din echipă nu pot fi puse pe seama rolurilor, tipurilor de personalitate sau a factorilor organizaționali. Nemulțumirile apar și dificultățile trebuie rezolvate.

Există patru tipuri de reacție în fața unui conflict cu alt membru.

Primul este să *fim pasivi*, adică să nu facem nimic și să pretindem că nu există nici o problemă, dar pasivitatea va avea efecte negative pe termen lung, precum frustrări neexprimate care vor izbucni într-un moment nepotrivit.

A doua strategie este *pasivitatea agresivă*, care este, poate, ce mai distructivă. Ea are loc atunci când un membru de echipă îl evită pe un altul, nu-i vorbește, îl dezaprobă intenționat, indiferent de sugestiile pe care le face, îl vorbește de rău colegilor sau chiar îi sabotează activitatea în secret. Asemenea metode nu oferă nici șansă de reconciliere, de vreme ce nu presupun recunoașterea conflictului.

Al treilea mod de abordare este *agresivitatea*, atacarea verbală directă a celuilalt membru cu intenția de a-l face să sufere. O astfel de strategie este ceva mai pozitivă decât metoda precedentă în sensul că îl face pe individ să-și descarce furia. Totuși, tinde să lase în urmă un gust amar, răceală și resentimente, care au efecte negative atât asupra celor doi membri implicați, cât și asupra climatului social grupului.

A patra strategie a fost numită *asertivitate*, presupunând împărtășirea propriilor sentimente față de cealaltă persoană și pretinderea unei schimbări de comportament pentru a preveni recurența conflictului. Prin urmare, asertivitatea presupune exprimarea clară a sentimentelor și formularea propozițiilor la persoana I și nu la a II-a. În timp ce declarațiile agresive urmăresc doar să-l lovească pe interlocutor, cele asertive sunt menite să ofere o imagine clară a trăirilor și dorințelor. În consecință, acestea din urmă necesită folosirea persoanei I din parte ambilor vorbitori atunci când își expun sentimentele și când vorbesc despre un anumit comportament și consecințele sale. În același timp trebuie să existe un angajament reciproc de a identifica modificări de atitudine dezirabile pentru a preveni recurența problemei.

Când indivizii nu reușesc să-și rezolve neînțelegerile și acestea afectează activitatea grupului, poate fi necesară intervenția liderului, care să dea fiecărei persoane șansa de a-și exprima sentimentele referitoare la problema respectivă. După aceea, trebuie analizate faptele. Este important să separăm trăirile de fapte, pentru că amestecarea lor într-o discuție poate duce la și mai multă ostilitate sau neînțelegeri. Examinând cu atenție faptele și trăirile, intermediarul le permite ambelor părți să-și prezinte cazul în întregime și să cerceteze cum pot evita viitoare situații dificile. Prin urmare, intermedierea cuprinde patru etape:

- investigarea sentimentelor celor doi membri ai echipei;
- analiza faptelor, din perspectiva ambelor părți;
- stabilirea de comun acord a unor obiective pentru a evita recurența conflictului;
- stabilirea de comun acord a unor strategii de acțiune.

## 6.9 Disfuncțiile muncii în echipă

Există cinci disfuncții de bază ale muncii în echipă: absența încrederii, teama de conflict, lipsa angajamentului, evitarea responsabilităților și neatenția la rezultat.

**Absența încrederii.** Încrederea este acea siguranță pe care o au membrii echipei, referitoare la faptul că intențiile colegilor sunt bune și că nu există motive pentru autoapărare sau pentru a deveni rezervați. În cazul echipelor excelente membrii acestora își recunosc greșelile, slăbiciunile și îngrijorările unii față de alții fără frică de represalii. Așadar prima disfuncție a muncii în echipă este absența încrederii în rândul membrilor. Aceasta pleacă de la respingerea ideii de a fi vulnerabili în cadrul unui grup. Realizarea încrederii pe baza vulnerabilității este dificil de realizat deoarece de-a lungul avansării în carieră și educație oamenii de succes învață să fie competitivi și să-și protejeze reputația.

În construirea încrederii în cadrul echipei un rol deosebit îi revine liderului, iar cea mai importantă măsură pe care trebuie să o ia este să demonstreze mai întâi vulnerabilitatea. Pentru aceasta liderul trebuie să riște, pierzându-și ascendentul asupra echipei astfel încât subordonații să-și asume și ei aceleași riscuri. Construind încrederea, o echipă face posibil conflictul pentru membrii ei, nu ezită să se angajeze în dezbateri pasionante și câteodată emoționale știind că nu vor fi pedepsiți pentru că au spus ceva ce ar fi putut fi interpretat ca distructiv sau critic.

**Teama de conflict.** Deoarece multor oameni le vine greu să se gândească la problema conflictelor în termeni pozitivi, este important să distingem conflictul ideologic productiv de faptele distructive și de politica de culise interpersonală. Conflictul ideologic este limitat la concepte și idei și evită atacurile meschine concentrate asupra personalității. Echipele care se angajează în conflicte productive, știu că singurul scop este acela de a produce soluția cea mai bună în cel mai scurt timp. Echipele care evită conflictele ideologice o fac din nevoia de a menține o armonie de suprafață care însă poate fi periculoasă. Atunci când membrii echipei nu dezbat în mod decisiv teme controversate, nu fac altceva decât să creeze condiții pentru apariția intrigilor de culise, a comentariilor colaterale și atacurilor personale care sunt mult mai nocive decât orice dispută aprinsă legată de preocupările echipei.

**Lipsa angajamentului.** În contextul unei echipe, angajamentul presupune două lucruri: claritate și implicare. Echipele excelente iau decizii clare și la timp și avansează printr-o completă implicare a tuturor membrilor chiar și a celor care au vorbit împotriva deciziilor respective. Cele două mari cauze ale lipsei angajamentului sunt: dorința de consens și nevoia de siguranță.

Uneori membrii se concentrează atât de mult asupra înfăptuirii consensului încât acesta din urmă prevalează în fața oricărei evaluări realiste a opiniilor deviate sau nepopulare. Astfel acei membri de echipă care au îndoieli sau păreri diferite față de cele ale majorității caută să nu se abată de la ceea ce pare a fi opinia unanimă a grupului păstrând tăcerea și chiar minimalizând importanța îndoielilor proprii. Ei vor fi victimele gândirii colective iar consecința este lipsa lor de angajament în problemele echipei.

**Evitarea responsabilităților.** În contextul muncii în echipă responsabilitatea se referă la voința membrilor ei de a atrage atenția colegilor asupra performanței sau comportamentelor care ar putea lovi în interesele de grup. Pentru ca membrii echipei să se tragă reciproc la răspundere pentru comportamentul și acțiunile lor ei trebuie să știe ce anume se așteaptă de la ei. Chiar și cei care cred mai tare în responsabilitate refuză de obicei, să facă pe cineva răspunzător pentru un lucru asupra căruia nu au căzut de acord sau

nu a fost limpede de la început. Esența disfuncției privind evitarea responsabilității o constituie faptul că membrii echipei nu vor să tolereze disconfortul interpersonal ce însoțește reproșul făcut unui coleg în legătură cu comportamentul lui, precum și tendința de a evita conversațiile dificile. Dacă membrii echipei nu se fac răspunzători reciproc pentru calitatea contribuțiilor lor, probabil că ei își vor întoarce atenția spre propriile lor necesități, spre propria lor avansare, neglijând rezultatele colective.

*Neatenția la rezultate.* Aceasta este tendința membrilor de a se îngriji de altceva decât de scopurile colective ale grupului. Un accent permanent pus pe anumite obiective și rezultate clar definite reprezintă o cerință pentru orice echipă.

## VII. TEAMĂ ȘI CONTROL ÎN ECHIPĂ

În timpul procesului de transformare a unui colectiv de oameni în echipe ce funcționează bine, organizația și indivizii din ea se luptă cu multe temeri și probleme legate de control. Acestea se manifestă prin următoarele simptome:

- neparticiparea la ședințele echipei;
- ascunderea informațiilor;
- neîndeplinirea sarcinilor;
- monopolizarea discuțiilor;
- negativismul.

### 7.1 Presupuneri primare cu privire la oameni

O cultură tradițională face presupuneri cu privire la oameni, având la bază teama. Aceasta presupune că oamenii:

- au nevoie de disciplină pentru a respecta regulile;
- așteaptă să li s' spună ce să facă și să se conformeze;
- sunt motivați prin bani;
- sunt neatente;
- nu au respect pentru autoritate când aceasta stă cu spatele;
- sunt înlocuibili;
- sunt necinstiți atunci când sunt tentați;
- sunt plini de autoimportanță;
- nu sunt dispuși să-și asume responsabilități;
- nu sunt în stare să învețe din greșeli;
- sunt limitați în ceea ce privește capacitățile lor;
- sunt norocoși că au un loc de muncă;
- nu sunt capabili să înțeleagă informațiile complexe legate de afacere;
- sunt avari și nu îi interesează deloc decât ceea ce au ei de câștigat.

O cultură de echipă face, din contră, presupuneri cu privire la oameni având la bază încrederea. Ea presupune că oamenii:

- sunt onești și de încredere;
- sunt o resursă valoroasă;
- sunt dornici să fie tratați cu demnitate și cu respect;
- sunt dornici să-și exprime întregul potențial;
- sunt dornici să muncească și au un anumit scop;
- sunt în stare să aibă ceva de spus în legătură cu ceea ce au de făcut și cum trebuie să se facă;
- sunt capabili să-și măsoare rezultatele;
- sunt dornici să fie recunoscuți și să fie recompensați pentru rezultatele lor;
- răspund favorabil stilului de conducere pozitiv bazat pe obiective;
- sunt capabili să învețe din propriile greșeli;
- sunt în favoarea justiției și a dreptății pentru toți;
- sunt încrezători într-o companie care este deschisă și onestă;
- sunt generoși și dornici să ierte;
- este puțin probabil să fie rezistenți la schimbări pe care ei le-au ajutat să se dezvolte.

Pe măsură ce echipele trec de la o cultură tradițională la o cultură nouă, ele experimentează ceea ce se numește „gunoiul din drum”. Acesta este caracterizat prin următoarele:

- anxietate și teamă legate de performanță;
- rezistență puternică la schimbare;
- eforturi de a vedea și aprecia ce fac alții;
- explorarea cu prudență a noilor concepte;
- tensiune, stress și irascibilitate;
- sentimentul că totul se destramă și scapă de sub control.

„Gunoiul din drum” reprezintă succesul chiar dacă nu arată sau nu îl simțim astfel. Gunoiul crește pe măsură ce deciziile devin mai grele, rolurile și responsabilitățile devin mai confuze iar membrii încep să simtă durerea când li se cere să-și schimbe vechile obiceiuri și comportamente. Echipa este pusă în mișcare și toate tipurile de sentimente sunt exprimate verbal și nonverbal în mod voluntar sau involuntar. Membrii echipei trebuie să aibă permisiunea de a-și exprima sentimentele pe măsură ce înaintează pe linie culturală.

## 7.2 Câteva reguli elementare cu privire la sentimente

Sentimentele nu sunt bune sau rele, ele există pur și simplu. Membrii echipei sunt încurajați să facă cunoscută legitimitatea sentimentelor.

Emoțiile reprezintă rădăcina motivației. Sentimentele reprezintă rădăcina emoțiilor. Dacă acoperi sentimentele, acoperi emoțiile iar dacă acoperi emoțiile, acoperi motivațiile.

Echipele de succes realizează un echilibru între îndeplinirea sarcinilor și dezvoltarea relațiilor, care include exprimarea sentimentelor. Majoritatea oamenilor ar munci mai mult decât să admită și să discute despre sentimentele negative.

Nivelul de încredere al unei echipe este proporțional cu nivelul de securitate în legătură cu sentimentele. Oameni diferiți pot simți diferit cu privire la același lucru. Majoritatea oamenilor nu se simt bine când vorbesc despre sentimente și au nevoie ca alții să-și ia răspunderea pentru crearea unui mediu protector în care sentimentele să poată ieși la lumină.

Sentimentele oamenilor se pot schimba și perspectivele se pot deplasa fără nici un motiv clar. Majoritatea sentimentelor care ies la suprafață datorită „gunoiului din drum” își au baza în probleme legate de teamă și control. Temerile tipice ce pot ieși la suprafață în timpul tranziției de la o cultură la alta includ:

- *teama de necunoscut* – Cum va arăta noua cultură?, Mă voi încadra eu?, Și dacă da, voi avea succes?
- *teama de responsabilitate* – Voi fi în stare să fac față surplusului de responsabilitate?, Ce se întâmplă dacă greșesc?, Ce se întâmplă dacă îi dezamăgesc pe ceilalți?
- *teama de eșec* – Mă voi face de râs în fața celorlalți?
- *teama de pierdere a controlului* – Vor fi ceilalți în stare să ia decizii înțelepte?, Mă pot împăca eu cu rezultatul deciziilor lor?
- *teama de respingere* – Ce vor crede vechii mei prieteni? Ce se va întâmpla dacă echipa nu mă place?
- *teama de succes* – Cum îmi va schimba acest lucru viața și gândirea dacă voi avea succes?, Cum se vor comporta oamenii acasă?
- *teama de schimbare* – Voi deveni o altă persoană?, Voi pierde tot ceea ce am fost?
- *teama de abandonare* – ce se întâmplă dacă sunt lăsat singur?

Teama este un răspuns natural la orice condiții de mediu pe care noi le privim ca fiind amenințătoare la buna noastră existență. Atunci când o echipă se concentrează prea mult asupra temerilor sale și își pierde capacitatea de a-și îndeplini sarcinile, membrii pot utiliza temerile pentru a rezista unor schimbări inevitabile. În acest moment echipa ar trebui să întrebe în legătură cu ce temeri putem face ceva, ce temeri ne-au scăpat de sub control și cum le îndepărtăm pe cele care ne-au scăpat de sub control.

### 7.3 Formarea încrederii

Opusul temerii pentru echipă este încrederea. Douglas Mc Gregor a definit încrederea ca fiind „cunoașterea faptului că nu vei profita pe nedrept de mine în mod deliberat sau accidental, voluntar sau involuntar”. Nivelul nostru de încredere este bazat pe faptul dacă percem un echilibru între ceea ce noi dăm într-o situație și ceea ce primim din ea. Dacă membrii echipei văd un echilibru între ceea ce dau și ceea ce primesc, nivelul încrederii lor va fi mare.

Cum se răsfrânge încrederea asupra unei echipe:

- membrii echipei nu-și îndeplinesc promisiunile, sau fac promisiuni deșarte;
- membrii echipei au așteptări ascunse despre ceea ce va fi și ceea ce nu va fi realizat;
- membrii vorbesc unuia despre ceilalți în afara ședințelor;
- membrii formează clici și subgrupuri;
- există o competiție între echipele din aceeași organizație.

Cu cât există mai multă neîncredere într-o echipă cu atât fiecare membru va avea nevoie să simtă că are controlul și va vedea lipsa de încredere ca pe o amenințare cu grad variabil. Pentru a reduce amenințarea, membrii echipei își pot exercita puterea într-un număr variat de feluri:

- *puterea reală și adecvată*: puterea care a fost dată în mod deschis și legitim individului de către echipă;
- *puterea expertului*: puterea ce apare ca rezultat al aptitudinilor, expertizei și experienței individului;
- *puterea dată de poziție* ce rezultă dintr-un titlu sau autoritate pe care un membru al echipei o are în afara echipei;
- *puterea părerii de sine* care vine din încrederea interioară și din forțele proprii ale membrului echipei;
- *puterea competitivă*: puterea ce apare din înfrângerea unui opozant fiind mai agresiv din punct de vedere verbal și fizic;
- *puterea vinei*: care putere vine din ai face pe ceilalți să se simtă vinovați pentru ceea ce au făcut sau nu au făcut.

Cu cât o persoană are mai mult control într-o organizație cu atât are de renunțat la mai multă putere pentru a fi un membru eficace al echipei. Pentru un președinte de companie, renunțarea la control înseamnă să rețină în mod deliberat punctele de vedere proprii și să permită echipei, să cheltuie timp pentru a găsi răspunsul corect și nu să-l furnizeze el.

Cine trebuie să renunțe la control:

- președintele care a funcționat ca un părinte al organizației și care are tendința de a conduce angajații săi într-o mare varietate de domenii;
- șeful de departament care a condus întotdeauna fiecare ședință a personalului și a aprobat fiecare decizie;
- administratorul care întotdeauna a atribuit sarcinile, a programat ordinea și a reparat greșelile altora;

○ angajații care s-au sprijinit pe legăturile lor cu oameni influenți pentru statutul preferențial.

Modalitățile prin care membrii echipei se opun renunțării la control sunt:

- membrii se pot detașa de echipă pentru a-și menține vechea putere și vechiul control prin următoarele:
  - amenințând cu demisia;
  - fiind foarte ocupați cu propriile sarcini;
  - neparticipând sau neoferindu-se voluntari;
  - manifestând un absebtism crescut.
- membrii pot fi lenți sau încăpățânați în a renunța la vechile moduri de a face lucrurile și întârzie propriile eforturi sau dezbat punctele de vedere pro și contra lungi perioade de timp prin următoarele:
  - sugerând că un manager sau un administrator vrea doar ca el să-și facă treaba;
  - declarând că munca în echipă este prea mult;
  - minimalizând contribuția altora;
  - amânând.
- membrii pot căuta în mod activ moduri de a împiedica sau sabota echipa prin următoarele:
  - declarând că formarea echipei nu face parte din munca lor;
  - spunând altora că o să ne pară rău că au făcut asta;
  - numind formarea echipei o pierdere de timp.

## BIBLIOGRAFIE

1. Alecsandrina Deaconu, Simona Podgoreanu, Lavinia Rasca, *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004;
2. [www.belbin.com](http://www.belbin.com) Website cu toate informațiile oficiale despre lucrările lui Meredith Belbin despre echipe
3. [www.belbin.com/belbin-team-roles.htm](http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm) Descrierea de către Belbin a rolurilor în echipă
4. [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) O locație cu multe resurse despre predare și învățare
5. <http://www.polirom.ro/titluri.cgi?action=titluri&class=details&id=1972> Lucrul în echipă. Lecții practice@Editura Polirom
6. [www.teamwork.ac.uk/MGS\\_teamwork\\_tutoring\\_draft\\_manual.pdf](http://www.teamwork.ac.uk/MGS_teamwork_tutoring_draft_manual.pdf) Levin, P. și Kent, I. (2001). Manual provizoriu despre îndrumarea muncii în echipă: 28 de întrebări și răspunsuri pentru profesorii care se ocupă de munca în echipă în universități
7. [www.adm.uwaterloo.ca/infotrac/tips/teamworkskills.pdf](http://www.adm.uwaterloo.ca/infotrac/tips/teamworkskills.pdf) oferă acces la informații despre abilitățile necesare muncii în echipă furnizate de Universitatea din Waterloo, Canada

**Protejați mediul înconjurător!  
Consumați eficient hârtia!**

- Titlul proiectului: Îmbunătățirea eficacității organizatorice a Primăriei Orașului Eforie
- Material editat de Primăria Eforie
- Data publicării: aprilie 2011
- Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României