

# **Teamwork:**

## ***1. Definitie cu avantaje si dezavantaje:***

Teamwork-ul nu este doar un grup de oameni care fac ceva. Este capacitatea de a lucra cu alții și de a-i ajuta pe alții să-și atingă întregul potențial și să atingă obiectivele comune. De asemenea, munca în echipă este una dintre cele mai dorite abilități pe care un angajator le poate căuta la angajații săi. Motivul principal pentru care munca în echipă este atât de importantă la locul de muncă este că construiește încredere între colegi. Acest lucru este adevărat din mai multe motive. Munca bună în echipă crește productivitatea și îi face pe angajați mai fericiți. Ajută la stimularea unui sentiment de comunitate la locul de muncă și creează mai multe oportunități de formare și avansare.

### **Avantaje:**

- Echipele sunt uneori singura soluție pentru sarcinile complexe care necesită competențe multiple, informații diverse și multă muncă. Alteori sunt folosite în scopuri “politice” pentru a implica pe toți, a câștiga și folosi sprijinul tuturor, a câștiga o reputație în fața tuturor.
- S-a constatat că oamenii au satisfacții din munca în echipă și din relațiile de calitate cu ceilalți membri ai echipei;
- Prin munca în echipă se obțin performanțe superioare, se ating nivele profesionale superioare, se obțin rezultate care nu s-ar fi obținut în mod individual.
- Posibilitatea de a obține mai multe idei în mai puțin timp. Faptul că multe minți formează o echipă poate aduce idei creative și utile pentru a apărea într-un timp record, dacă lucrați strâns împreună pentru a le realiza.
- Echipa se simte total implicată în orice proces, deoarece este conștientă de toate sarcinile și acțiunile care se desfășoară și în niciun moment nu se simte izolată.
- Oferă securitate și echilibru întregii echipe. Uneori există angajați care se simt nesiguri sau nu își cunosc locul potrivit în cadrul unei companii, dar munca în echipă sprijină securitatea și asertivitatea în rândul coechipierilor.

- Există o predispoziție bună spre învățare, deoarece indivizii care alcătuiesc echipa pot oferi feedback și pot învăța de la alții.

Dezavantaje:

- Intervin conflicte, probleme interpersonale, lipsa de comunicare între membrii echipei, invidia că unii lucrează mai mult, alții mai puțin, interdependent care reduce performanța la nivelul celui mai slab coparticipant, tendința de diminuare a responsabilităților, lipsa de creativitate, conformismul și banalitatea ideilor, timpul lung al deliberărilor.
- În 1890, un cercetător francez a pus în evidență un fenomen interesant: “lenea socială”. Altfel spus, când muncesc în echipă oamenii depun cam trei sferturi din efortul pe care îl fac atunci când muncesc singuri.
- S-a constatat că inclusiv creativitatea e mai scăzută în grup uneori.

Aceste dezavantaje pot fi, însă, combătute tot prin munca în echipă. Cel mai important este că membrii echipei să aibă motivație. Dacă au un scop comun clar, în care să creadă și care să îi entuziasmeze îndeajuns, oamenii se vor uni sub același “standard”, chiar dacă au personalități sau caracteristici diferite. Dacă nu există destulă însuflețire în legătură cu obiectul de activitate, se poate și altfel: mai mulți bani sau mai multe recompense. Al doilea element care face echipa să “meargă” este gradul de satisfacție personală a membrilor ei. În sfârșit, și-au dat seama și experții în eficiență că o echipă va fi cu atât mai bună cu cât fiecare dintre membrii ei este mai fericit.

**2. Caracteristicile unui Teamplayer:**

- Îți înțelegi rolul - În calitate de membru al echipei, înțelegi rolul tău în cadrul echipei și lucrezi pentru a-ți îndeplini sarcinile cât mai bine. Deși poți oferi ajutor sau soluții altor membri ai echipei, respectați și limitele poziției dvs.
- Este binevenita colaborarea - Lucrul cu o echipă înseamnă că vor exista opinii și idei diferite. Chiar dacă crezi că ideea ta este cea mai bună, ar trebui să ascuți toate ideile înainte de a considera că a ta este cea mai bună.
- Vă trageți la răspundere - Asumă-ți responsabilitatea pentru greșelile tale și caută soluții. Înțelege cum acțiunile tale afectează întregul grup
- Esti flexibil - Ar trebui să acceptați cu ușurință orice sarcini pe care vi le oferă managerul dvs. Flexibilitatea în rolul tău îți permite să înveți mai multe și să-ți ajuți echipa. Privește fiecare oportunitate ca pe o șansă de a învăța.

- Ai o atitudine pozitivă - Menținerea unei atitudini pozitive chiar și în perioadele stresante ajută restul lucrului în echipă să treacă prin acea perioadă dificilă fără a se supăra. Atitudinea ta pozitivă va crea o atmosferă mai bună.
- Te angajezi în echipă - Ar trebui să fii pe deplin angajat în echipa ta. Vei fi un bun coechipier dacă poți arăta altora că crezi în grup, proces și obiective. Acest tip de pozitivitate poate crește radical moralul și productivitatea.
- Oferi ajutor - Dacă vezi un coleg care pare copleșit sau se luptă să țină pasul cu sarcinile, întreabă-l dacă poți să ajuți. Coechipierii se sprijină reciproc în momentele dificile. Nu uitați să cereți și voi ajutor când simțiți nevoia.
- Ascultă activ - Ascultarea activă înseamnă să auzi, să ascuți și să răspunzi atent la ceea ce spune membrul echipei tale. Pune întrebări despre lucruri pe care nu le înțelegi.
- Comunica - Ține-ți echipa la curent cu progresul tău și despre ceea ce ai nevoie pentru a avea succes în munca ta. Ar trebui să fii într-o comunicare constantă cu echipa ta pentru a te asigura că toată lumea lucrează pentru același scop și că nimeni nu repetă munca.
- Respect - Recunoașteți că și alți membri ai echipei încearcă să-și îndeplinească rolurile și luați în considerare cum îi puteți sprijini. Fă-ți timp pentru a-ți cunoaște echipa. Fiecare are un rol de jucat care nu este mai puțin critic decât al tău.

### ***3. Etape de formare și dezvoltare ale unei echipe***

Atunci când te-ai hotărât să construiești o echipă, trebuie să fii conștient de etapele de dezvoltare a unei echipe. Sărind una dintre trepte, mai târziu se vor simți repercusiunile. Trebuie să înțelegi că aceste etape sunt normale și duc într-o direcție clară, anume formarea echipelor performante!

Echipa = un grup al căror membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv al unei organizații SAU un grup de două sau mai multe persoane care interacționează și cooperează într-un mod coordonat, unite între ele de intenția atingerii unui obiectiv comun.

#### **a. Abilitati:**

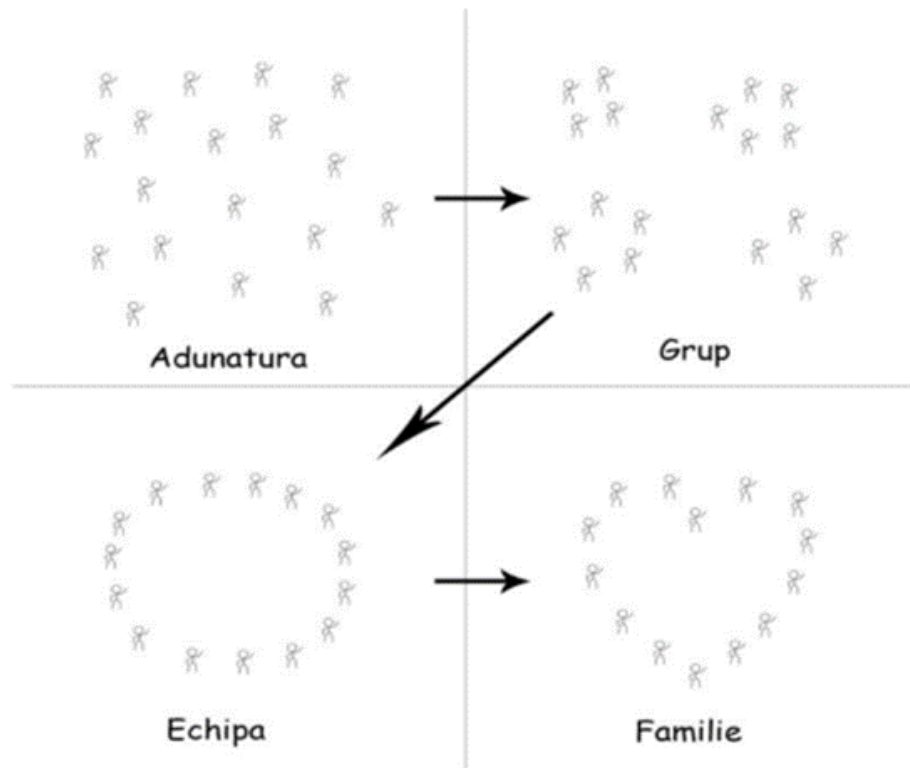
- *Amabilitatea*- aptitudinea de a fi plăcut, plin de tact și serviabil în relațiile de muncă cu ceilalți.
- *Flexibilitatea comportamentală*- aptitudinea de a adapta propriul comportament la situațiile schimbătoare din mediu.

- *Sociabilitatea*- aptitudinea de a fi comunicativ și participativ în situațiile sociale. Această aptitudine implică dorința și disponibilitatea de a lucra cu alte persoane și de a facilita interacțiunile cu ceilalți.
- *Auto-controlul*- aptitudinea de a rămâne calm și echilibrat în situații dificile sau stresante. Ea presupune controlarea emoțiilor în prezenta stimulilor iritanți, neașteptați au stresanți.
- *Dorința de realizare*- aptitudinea de a-și fixa standarde foarte înalte și de a realiza cât mai bine posibil o sarcina. Implică depunerea unor eforturi suplimentare pentru îndeplinirea obiectivelor dificile.
- *Perseverența*- aptitudinea de a menține un nivel optim de efort până când sarcinile de muncă sunt realizate cu succes. Presupune energie mentală și menținerea ei pentru o perioadă lungă de timp, în pofida obstacolelor și a factorilor de distragere a atenției.

**b. De ce sunt importante echipele?**

- Pentru că sunt cele mai indicate pentru a rezolva probleme complexe, care necesită opinii și cunoștințe diferite;
- Reprezintă un excelent mediu de învățare;
- Sunt mult mai orientate spre obiective decât organizația în ansamblul său și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu;
- Valorifică mai bine resursele fiecărui membru;
- Sunt mai flexibile decât grupurile organizaționale pentru că pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate;
- Cultivă loialitatea și funcționează pe principiul: „toți pentru unul și unul pentru toți”;
- Favorizează delegarea de responsabilități pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi prin norme proprii.

**c. Etapele formării unei echipe**



În timpul formării unei echipe apar patru etape. Fiecare etapă în parte este absolut necesară deoarece pe parcursul fiecăreia se acumulează un anumit grad de dezvoltare atât personală cât și a echipei. Vom puncta diferențele dintre etape.

### 1. Adunătura

- Apare la începutul formării unei echipe;
- Indivizii nu se cunosc/se cunosc foarte puțin între ei;
- Nu există un scop comun;
- Liderul nu este definit.

### 2. Grupul

- Încep să apară anumite puncte comune între indivizi;
- Încep să se afirme anumite persoane;
- Apare un scop, dar nu este bine definit;
- Începe să apară un set minim de reguli pe grup;
- Există pentru o perioadă scurtă de timp.

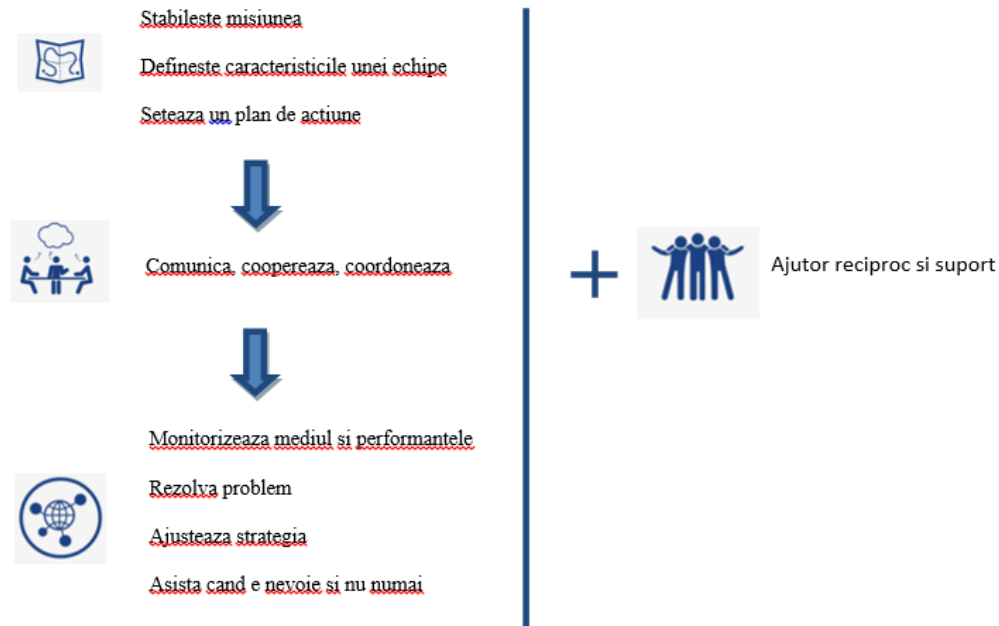
### 3. Echipa

- Apare un leader bine definit;
- Scopul este clar;
- Regulile sunt concise și se aplică tuturor membrilor;
- Există pentru o perioadă mai mare de timp și are continuitate;
- Membrii încep să lucreze împreună ca un tot unitar;
- Membrii cunosc abilitățile și competențele coechipierilor.

#### 4. „Familia”

- Se formează de la sine în momentul în care membrii echipei petrec foarte mult timp împreună;
- Există o încredere deplină și reciprocă;
- Cadrul este unul informal;
- Riscul de destrămare este infim.

Schemă: Cum să crești o echipă pentru a deveni performantă?



În 1965, Bruce W. Tuckman teoretizează 4 etape în dezvoltarea unei echipe: Forming, Storming, Norming și Performing. În 1977, el mai adaugă o a cincea etapă, care poate comporta două forme, în funcție de caz: Adjourning sau Transforming.

### **ETAPA 1: FORMING (Formarea)**

În etapa formării, relațiile personale sunt caracterizate prin dependență. Membrii se bazează pe siguranță, comportamente cunoscute și caută îndrumarea liderului. Membrii doresc să fie acceptați de către grup și au nevoie de certitudinea că grupul este sigur. Se evită subiectele și sentimentele serioase. Pentru a trece la etapa următoare, fiecare membru trebuie să renunțe la confortul subiectelor nepericuloase și să riște posibilitatea unui conflict. Membrii unei echipe aflate în această etapă așteaptă de la lider instrucțiuni, sprijin și o definiție a sarcinilor. Fiecare individ caută să afle ceea ce se așteaptă de la el, care sunt sarcinile sale, cum să le îndeplinească, cum sunt standardele. Într-o asemenea echipă, nivelul de productivitate este scăzut și se așteaptă de la lider o implicare intensă. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziași și optimiști, dar manifestă teamă față de sarcini și în relațiile cu ceilalți membrii.

Formarea echipei, structurarea acesteia, cunoașterea membrilor și formarea de legături. Pași mici și timizi.

### **ETAPA 2: STORMING (Furtuna)**

Următoarea etapă, pe care Tuckman o numește Furtuna, este caracterizată de competiție și conflict în cadrul relațiilor personale și de organizare la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Pe măsură ce membrii grupului încearcă să se organizeze în vederea îndeplinirii sarcinii, conflictul la nivelul relațiilor personale este inevitabil. Indivizii trebuie să cedeze mai mult și să își modeleze sentimentele, ideile, atitudinile și credințele pentru a se potrivi organizării grupului. Deși conflictele pot să nu apară la suprafață ca probleme, aceasta nu înseamnă că ele nu există. Datorită disconfortului apărut în această etapă, unii membri pot păstra tăcerea, în timp ce alții vor încerca să domine.

Dacă o echipă se comportă bine în prima etapă, va trece în etapa următoare care este una a nemulțumirii. Aceasta se caracterizează prin dificultăți de comunicare și prin dispute în ceea ce privește conducerea și influența în cadrul echipei. Adesea rezolvarea problemelor și luarea deciziilor stârnesc dispute. Deseori moralul grupului scade pe măsură ce indivizii resimt un gol între ceea ce așteptau la început și situația reală. Pentru a putea trece la etapa următoare, membrii grupului trebuie să treacă de la mentalitatea care cere „teste și dovezi” la mentalitatea de a rezolva problema. Cel mai important lucru în a ajuta grupul să treacă la etapa următoare poate fi capacitatea de a asculta.

Echipa începe să se cunoască și să se contrazică, astfel ei pot ori să ajungă la un punct comun ori să o ia pe drumuri separate.

### **ETAPA 3: NORMING (Normarea)**

În etapa Normării a lui Tuckman, relațiile interpersonale sunt caracterizate de coeziune. Membrii grupului sunt implicați în recunoașterea activă a contribuțiilor tuturor, construirea și întreținerea comunității și rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc să își schimbe ideile preconcepute bazându-se pe aspectele prezentate de ceilalți și își pun întrebări unii altora, în mod activ. Conducerea grupului este împărțită și dispar grupulețele.

Când membrii încep să se cunoască și să se identifice cu ceilalți nivelul încrederii în cadrul relațiilor interpersonale contribuie la dezvoltarea coeziunii grupului. În această etapă (presupunând că grupul ajunge până aici), oamenii încep să simtă că fac parte dintr-un grup, rezultat din rezolvarea problemelor interpersonale. Cea mai importantă funcție la nivelul sarcinii este fluxul informațional între membrii grupului; aceștia împărtășesc sentimente și idei, solicită și dau feedback și cercetează acțiuni legate de sarcina trasată. Creativitatea atinge cote înalte.



Dacă este atins acest stadiu de flux informațional și coeziune, interacțiunile între membrii grupului sunt caracterizate de sinceritate și de circulația informațiilor atât la nivel personal, cât și la nivelul sarcinilor. Pericolul cel mai mare în această etapă este că membrii pot începe să se teamă de destrămarea inevitabilă a grupului în viitor, atunci se pot opune schimbării de orice fel.

Dacă echipa trece cu bine prin problemele și conflictele etapei a doua, va promova în a treia etapă unde există un schimb liber de sentimente, date, idei și valori. Membrii echipei încep să-și asume o identitate comună lucrând pentru atingerea acelorași obiective și astfel competența lor și imaginea de sine se îmbunătățesc. Etapa este resimțită ca fiind confortabilă și pot apărea norme care să descurajeze individul să “clatine barca”. Având încă vie amintirea conflictelor din etapa a doua, indivizii pot simți rețineri în a pune întrebări critice legate de aspecte ale activității echipei, obiectivele acesteia, organizarea, metodele de a-și întări relațiile externe.

Echipa a trecut peste diferite și a început să se accepte așa cum este și să încerce să colaboreze.

#### **ETAPA 4 : PERFORMING (Eficientizarea/ Performanța)**

Nu toate grupurile ajung în această etapă. Dacă membrii grupului pot să treacă cu succes în etapa a patra, calitatea, cuprinderea și profunzimea relațiilor personale produc o interdependență adevărată. În această etapă se poate lucra ușor individual, în subgrupe sau cu întregul grup. Rolurile și autoritatea se ajustează în mod dinamic potrivit nevoilor în schimbare ale grupului și ale indivizilor. Etapa a patra este marcată de interdependență la nivelul relațiilor personale și rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor. De acum grupul ar trebui să fie foarte productiv. Membrii se concentrează atât asupra sarcinilor, cât și a relațiilor personale. Grupul este unit, identitatea sa este completă, moralul ridicat, la fel și nivelul loialității.

Dacă echipa urmează să devină eficientă, trebuie să treacă dincolo de starea de confort, la această a patra etapă, unde membrii se bucură că fac parte dintr-o etapă câștigătoare, se bucură de încredere în capacitatea lor de a atinge obiective, își sprijină reciproc eforturile și ajung să recunoască faptul că această interdependență este esențială. Indivizii își oferă reciproc feedback-uri constructive și echipa caută să primească feedback-uri de la alte echipe. În comparație cu etapa a doua, această etapă este plină de resurse, energia echipei este orientată spre realizarea obiectivelor și nu este irosită pe opunerea de rezistență. Echipa a strans deja niste legături puternice iar acum își face treaba fără să mai aiba probleme grave iar problemele care apar sunt rezolvate rapid.

### **ETAPA 5 (1): Adjourning (Suspendarea)**

Această etapă presupune propriu-zis încetarea existenței unei anumite echipe, fapt datorat împlinirii obiectivului comun pe care membrii acesteia îl aveau. În acest caz, firește, nefiind aduși împreună de un scop, de o direcție, coechipierii nu au motive pentru a continua în aceeași formulă. Este o situație care poate avea loc, de exemplu, atunci când un proiect realizat de o asociație studențească este dus la bun sfârșit, iar echipa de proiect se destramă la finalul acestuia, întrucât scopul în sine (proiectul) a fost deja îndeplinit.

Echipa și-a atins scopul iar acum își încheie activitatea, asta se regăsește la proiectele delimitate în timp sau de scop.

### **ETAPA 5 (2): Transforming (Transformarea)**

Transformarea echipei apare în cazul în care scopul acesteia este unul mai amplu, nu la fel de precis și de cele mai multe ori nedelimitat în timp. Prin urmare, echipa ajunge să se restructureze pe parcurs – apar noi membri, unii dintre membrii vechi părăsesc echipa ș.a.m.d. Concret, ne putem gândi la procesul de handover și la schimbarea conducerii unei asociații studențești, moment în care echipa se transformă în mod vizibil. Tot în această etapă apare, cel mai des, o nouă viziune în vederea atingerii scopului, chiar dacă acesta rămâne același.

Echipa este într-o continuă schimbare, venind membrii noi și plecând membrii vechi, este o evoluție continuă. De altfel în cadrul acestei etape se află și cele 4 etape anterioare, fiind nevoie de aceste etape pentru ca membrii noi să se poată integra. De aceea aceste 4 etape le putem pune într-un ciclu continuu.

#### *CONCLUZII:*

- O echipă nu se poate forma peste noapte, aceasta trebuie să treacă prin fiecare etapă pentru a-și atinge adevăratul potențial și pentru a evolua corespunzător.
- Echipa nu poate fi eficientă dacă nu a trecut și prin etapa de storming în care fiecare și-a spus opinia și și-a exprimat punctul de vedere
- Echipa nu poate fi eficientă dacă normele stabilite în etapa a treia sunt ambigue, neînțelese sau neacceptate de toți membrii grupului;
- Acceptarea normelor este un punct cheie pentru că degeaba sunt reguli dacă ele nu sunt însoțite de sentimentul de acceptare a membrilor acesteia! (Aici intervine rezistența la schimbare, iar liderul echipei, împreună cu cei care susțin această cauză au foarte mult de

lucru). Atenție, acest proces al formării echipelor poate să apară nu doar inițial, ci în diferite etape ale dezvoltării organizației, mai ales atunci când au loc schimbări majore.

#### 4. *Etapele luării unei decizii și conflicte*

Scopul acestui material este de a prezenta trei aspecte fundamentale ale luării deciziilor în grup, care pot ajuta la simplificarea a ceea ce se poate dovedi a fi un proces frustrant și neproductiv – după cum știe toată lumea care a încercat să determine un grup să ia și să aplice decizii. Cei trei C – conflict, confruntare, consens – sunt elemente de bază pentru luarea deciziilor. Se poate spune că dacă stăpânești cei 3 C te afli pe calea cea bună în ceea ce privește deciziile eficiente într-un grup. Conflictul apare adesea când suntem pe punctul de a lua o decizie. Un grup poate lua o decizie rezolvând un conflict: membrii grupului cercetează problema care a cauzat conflictul, folosesc abilitatea de a se confrunta, stabilesc condițiile deciziei și rezultă o decizie luată prin consens.

##### 1. *Conflictul*

Conflictul indică faptul că ceva nu este în regulă. Multă lume asociază conflictul cu stări emoționale intense cum ar fi mânia, violența și deci reacția naturală este ori de a lupta ori de a renunța. Adevărul este însă altul: conflictul este un aspect al vieții de zi cu zi care apare ori de câte ori un grup sau un individ este influențat de forțe opuse.

Conflictele pot apărea în diferite situații:

- Conflictele la nivel informațional sunt cel mai ușor de rezolvat, din moment ce informațiile care lipsesc pot fi completate și informarea greșită poate fi corectată;
- La nivelul strategiilor, conflictele apar când există diferențe de opinie în ceea ce privește modul în care trebuie făcut ceva;
- La nivelul scopurilor, conflictele apar în jurul a ceea ce trebuie făcut;
- La nivelul normelor, conflictele apar deoarece comportamentele așteptate nu sunt folosite – în acest caz, identificarea normei respective ajută la rezolvarea conflictului;
- Conflictele apar și datorită diferențelor de valori.

Primele patru nivele conflictuale pot fi în general tratate obținând informații și negociind o soluție. Uneori conflictele de valori pot fi rezolvate clarificând și stabilind o ordine a priorităților acestor valori. Când nu pot fi rezolvate în acest mod, cei avizați/grupurile mature adesea “sunt de

acord să nu fie de acord”, din moment ce nu este nici posibil, nici de dorit să schimbi valorile altcuiva.

## *2. Confruntarea*

A putea să te confrunți cu o situație, un individ sau un grup, cu sentimentele, dorințele, nevoile și valorile tale înseamnă a folosi puterea personală care poate aduce beneficii și altora, nu numai ție. Baza unei confruntări eficiente este interesul personal. Definit în mod simplu, interesul personal este o conștientizare a sentimentelor, valorilor și dorințelor personale în orice situație dată. Prezentăm în continuare câteva considerente simple pentru folosirea intereselor personale într-o confruntare productivă:

- Dezvoltați-vă abilitatea de a identifica ceea ce doriți (bazându-vă pe sentimentele proprii) și care sunt valorile dumneavoastră în orice situație dată;
- Aveți încredere că meritați ceea ce doriți;
- Înțelegeți rolul pe care îl joacă interesele celorlalți, chiar și atunci când nu joacă nici un rol.

## *3. Consensul*

Confruntarea oferă membrilor posibilitatea de a aduce informații, obiective, strategii sau valori și priorități personale. Conflictul mobilizează grupul să discute despre meritele relative ale informației și variațiile în ceea ce privește investiția. Ajută grupul să afle, să se lupte sau să își repartizeze divergențele în legătură cu problema care trebuie decisă. În mod ideal, consensul apare când grupul este din nou împreună.

O decizie luată prin consens înseamnă trecerea prin conflictul care apare, cântărirea argumentelor aduse în ceea ce privește eforturile, intențiile și rezultatele pe care grupul intenționează să le producă. Astfel, se poate avea încredere că se iau decizii:

- înțelese de toată lumea;
- la care nu se opune nimeni;
- care ajută grupul să se apropie de obiectivele sale.

Alte strategii:

1. Ce alte strategii de luare a deciziilor în afara consensului pot fi aplicate în grup? Există decizia impusă grupului prin autoritate („Eu sunt șeful și spun să...”). Această decizie poate ajuta

grupul să își îndeplinească obiectivul, dar este adesea neclar dacă toată lumea a înțeles decizia sau meritele sale. O decizie luată numai pe baza autorității cuiva întâmpină adesea rezistența chiar și numai pentru motivul că membrii nu și-au adus nicio contribuție. Decizia este luată, dar devine dificil de pus în practică.

2. Altă alternativă ar fi votul: „da”-urile și „nu”-urile. Prin definiție, există o opoziție din construcție, adică „nu”-ul (dacă nu cumva, printr-un miracol, decizia este incontestabilă și unanimă). Votul polarizează grupul în jurul deciziei. Majoritatea câștigă până în momentul în care este nevoie și de minoritate pentru îndeplinirea deciziei.

Puși în situații dificile, oamenii tind să adopte unul dintre cele 5 comportamente pe care doi cercetători le-au descris creând astfel Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). TKI utilizează două axe numite „asertivitate” și „cooperare”. TKI identifică cinci stiluri diferite de conflict: Concurență (asertivă, necooperantă), Evitare (dezamăgitoare, necooperantă), Acoperire (nesatisfăcătoare, cooperantă), Colaborare (asertivă, cooperantă) și Compromis (asertivitate intermediară și cooperare).

- Confruntare (reprimare, forțare, victorie/înfrângere) – rechinul

Rechinul încearcă să își domine adversarii prin a-i face să accepte soluția lui în cazul unui conflict. Scopurile sale personale sunt dominante în raport cu relațiile interpersonale, pe care le sacrifică foarte ușor. Caută să își atingă țelurile cu orice preț. Nu îl interesează nevoile celorlalți. Nu îl interesează dacă ceilalți îl plac sau îl acceptă. Rechinul crede că un conflict se câștigă atunci când o parte învinge iar cealaltă este înfrântă. El vrea să fie câștigătorul cu orice preț. “Victoria”, îi dă rechinului un sentiment de mândrie și de realizare personală. Înfrângerea îi dă un sentiment de slăbiciune, neadaptare și ratare. Încearcă să câștige prin atac, copleșire sau intimidare.

- Colaborare (victorie/victorie) – bufnița

Bufnița prețuiește în egală măsură scopurile personale cât și relațiile cu ceilalți. Ea vede conflictele ca pe probleme ce trebuie rezolvate și caută soluții care să satisfacă atât interesele personale cât și pe cele ale celorlalți. Bufnița vede conflictul ca pe o metodă de îmbunătățire a relațiilor prin reducerea tensiunii dintre două persoane sau grupuri. Încearcă să pornească o discuție pentru a identifica conflictul ca problemă. Bufnița nu este mulțumită până când nu găsește o soluție care să satisfacă ambele părți.

- Compromis – vulpea

Vulpea este interesată atât de scopurile personale cât și de relațiile cu ceilalți. Ea tinde însă să facă compromisuri, renunțând parțial la scopurile ei convingând cealaltă parte să procedeze la fel. Într-o situație conflictuală soluția vulpii este ca fiecare parte implicată să piardă și să câștige câte ceva. Este capabilă să renunțe temporar la scopurile ei pentru a depăși situația de criză.

- Evitare (abandon) – broasca țestoasă

Broasca țestoasă se retrage în carapacea ei pentru a evita conflictul. Ea renunță la scopurile și relațiile ei personale. Stă departe de zonele de conflict și evită persoanele care creează sau întrețin stări conflictuale. Broasca țestoasă crede că nu există speranță în încercarea de a rezolva un conflict. Se simte neajutorată. Crede că este mai bine să se retragă decât să intre într-un conflict.

- Acomodare (convertirea conflictului în șansă) – ursulețul

Pentru ursuleț relațiile interpersonale sunt foarte importante în timp ce propriile scopuri au o importanță mai mică. Ursulețul dorește să fie plăcut și acceptat de ceilalți. El consideră conflictele ca pe ceva ce trebuie evitat în favoarea armoniei și mai crede că oamenii nu pot discuta în contradictoriu fără a afecta relațiile dintre ei. Se teme că dacă conflictul continuă cineva are de suferit și asta va compromite relațiile cu acea persoană. De aceea încearcă cu orice preț, chiar renunțând la scopurile personale, să aplaneze conflictul din teama de a nu periclita relațiile interpersonale.

### ***5) Cum manageriem conflictele din echipa?***

Cauzele conflictelor într-o echipa:

- diferențe de informare
- diferențe în perceperea aceleiași informații
- diferențe în valori și în principii
- interdependența sarcinilor. În acest caz, membrii trebuie să se bazeze unul pe celălalt pentru a-și îndeplini propriile îndatoriri în mod eficient. (exemplu: un membru depinde de altul pentru a-și face treaba bine, astfel încât următorul să-și poată duce sarcina la bun sfârșit. Frustrările apar atunci când, (indiferent de cauză), nu putem conta prea mult pe ceilalți.)
- sisteme de evaluare incompatibile. (exemplu: Calitatea produsului versus viteza de furnizare, versus cost)
- suprapunerea autorității: nu este clar cine răspunde de un anumit lucru

- contradicții legate de statut: nevoia de a face atribuțiile unei persoane ce are o poziție superioară în ierarhia echipei
- lipsa clarității sau a înțelegerii reciproce a rolurilor, ducând la dezbateri cu privire la cine ce trebuie să facă, suspiciuni legate de corectitudinea distribuției sarcinilor și nemulțumiri cauzate de “intervenții aparent nedorite”

*(Mai multe informații și explicații pe următorul link: [https://www.academia.edu/19191915/Managementul\\_Conflictelor](https://www.academia.edu/19191915/Managementul_Conflictelor) )*

Cele 5 tipuri de abordări pe care oamenii le folosesc în general.

## **EVITAREA**

Cele mai multe conflicte pornesc de la lipsa de comunicare.

Dacă comunicăm regulat și încurajăm dialogul, conflictele pot fi evitate.

Deși ne dorim cu toții să evităm conflictele, asta nu înseamnă că trebuie să evităm pur și simplu o persoană sau să „lăsăm mereu de la noi” pentru ca altcineva să nu se supere și să iște un conflict.

Această manieră de „evitare,” poate fi percepută ca o slăbiciune de alți colegi care pot profita fiind conștienți că oricum nu veți riposta.

## **CONFRUNTAREA**

Așa cum unele persoane fug pur și simplu de conflict, alte persoane văd conflictul ca pe un concurs care poate fi câștigat. Aceștia provoacă alte persoane și intră uneori în conflict cu cineva doar pentru a-și demonstra dominanța ajungând până la intimidare.

Așa cum fuga de conflict nu rezolvă de fapt un conflict, la fel, un conflict privit ca pe o oportunitate de afirmare nu va rezolva nimic, ba mai mult va crea fisuri mari în echipă.

## **ADAPTAREA**

Există de asemenea persoane care nici nu fug de un conflict, nici nu confruntă pe altcineva. Aceste persoane și-au dezvoltat capacitatea de a se adapta celeilalte persoane și deși în anumite

situații această tehnică se poate dovedi benefică, în alte cazuri poate crea frustrare sau probleme și mai mari.

În schimb, dacă știi că soluția unui coleg nu poate funcționa, tehnic vorbind, dar tu îi dai dreptate doar pentru a-i face pe plac, te poți trezi apoi cu o problemă mult mai mare.

## **COMPROMIS**

Compromisul pare o tehnică potrivită pentru rezolvarea conflictelor, fiecare lasă „ceva” de la el, iar în final se ajunge la o soluție de compromis prin care nu există câștigători sau învinși. Cu toate acestea, există numeroase situații în care compromisul doar amână „războiul”. Când se face un compromis, niciunul nu este pe deplin mulțumit existând situații în care datorită acestui compromis se ratează ambele obiective.

Ca liderul unei echipe, vei avea nevoie de soluția corectă nu de soluția care să nu supere pe nimeni.

Unele persoane își exprimă anumite „dorințe” atunci când se încearcă găsirea unei soluții, dar nu întotdeauna aceste dorințe pot fi implementate, indiferent cât de bune și pertinente ar fi.

## **COLABORAREA**

Colaborarea pentru identificarea celei mai bune soluții este cea mai indicată metodă de gestionare a conflictelor.

Atunci când echipa colaborează, comunică, se pot găsi soluții viabile care în primul rând să atingă obiectivul avut în vedere și unde se poate să se apropie cât mai mult de ceea ce își dorește fiecare.

Pentru a face asta trebuie avut în vedere care este de fapt obiectivul principal. Apoi, pentru fiecare „dorință” venită trebuie identificat motivul.

Cum ne va ajuta această schimbare în viitor? Ne apropie sau ne îndepărtează de obiectiv? Care sunt costurile? Este relevant pentru echipă?

Acum nu mai este vorba despre ce îmi doresc eu ca individ, despre ce m-ar avantaja pe mine cel mai mult, ci despre echipă, despre soluțiile care sunt ne pot duce la rezultatul pe care ni-l dorim cu toții.



*ACTIVITATE (engleză):*

<https://workshopbank.com/culture-triangle>

### **6) Cum motivam oamenii din echipa?**

Ce îi motivează pe oameni?

- Pun pe primul loc misiunea inspirațională. Oamenii urmează idealuri, urmează eroii și scopurile înalte.
- Ca să fii eficient în orice situație spune-le oamenilor de ce fac ceea ce fac. E mult mai important decât să le spui cum să facă.
- Folosește o tehnică simplă și clasică de a da premii celor care ating un target sau au rezultate.
- Oamenii vor intra în organizații și se vor simți bine acolo unde le sunt împlinite valorile sau au valori comune, apropiate.
- Creează o cultură bazată pe obiceiuri sănătoase și performanță. Dacă performanța este parte din organizație, evident că oamenii tăi vor scoate ce au mai bun din ei.
- Găsește o cauză socială pe care să o sprijini sau un scop înalt. Ceva care să le ridice stima de sine. O vor primi cu recunoștință, apreciere și vor prețui faptul că au contribuit cu adevărat la ceva semnificativ.
- Nu în ultimul rând, oamenii sunt motivați de bani, însă nu e neapărat pe primul loc, dar nici pe ultimul.
- O altă motivație este că oamenii sunt mai dispuși să facă lucruri bune pentru alții, decât pentru ei înșiși.

*Mențiuni care pot fi date ca exemplu de strategii de motivare:*

<https://ro.linkedin.com/pulse/11-idei-atipice-pentru-motivarea-echipei-de-v%C3%A2nz%C4%83ri-ovidiu-atanasiu>

### **Tips & Tricks**

1. Crearea identității echipei;
2. Misiune și obiective;
3. Componentă și roluri.



### 1. Crearea identității echipei

- De ce s-a format echipa?
- Stabilirea proiectului/problemei pe care trebuie echipa să îl facă/să o rezolve;
- Cum se raportează proiectul/problema la nivelul organizației;
- Urmărilor proiectului/problemei (consecințele/beneficiile);
- Rezultatele așteptate;
- Importanța scopului echipei.

### 2. Misiune și obiective

- Stabilirea misiunii și plierea nevoilor personale pe nevoile de ansamblu (fără acestea membrii încep să piardă esența și să folosească resursele în scopuri strict personale);
- Luarea misiunii și transformarea acesteia în obiective tangibile după schema SMART (Specific, Mesurable, Attainable, Relevant și Time-bound = Încadrare în timp).

### 3. Componentă și roluri

- Echipa trebuie să fie compusă din membrii care să aibă skilluri și experiență (cât de cât) în ceea ce privește task-ul pe care îl au de îndeplinit;
- Trebuie să aibă destui oameni ca să ducă misiunea la bun sfârșit dar nici prea mulți ca să nu intervină divergențe în comunicare (numărul ideal e 7 membri, diferă în funcție de misiune);
- Să aibă membri din mai multe departamente pentru stabilirea rolurilor în funcție de experiența fiecăruia;
- Rolurile se alocă în funcție de paleta de cunoaștere și talentele fiecărui membru;
- Se alege un team leader care să împartă toate acestea.

### 9. Feedback (cum dăm și cum primim)

În ceea ce privește feedbackul, există o serie de reguli nescrise care, atunci când sunt respectate, facilitează comunicarea și nivelul de înțelegere al acestuia din partea celor care primesc feedbackul.

1. Feedbackul trebuie să fie cât mai punctual, explicit, la obiect.
2. Scopul pe care îl are persoana care oferă feedback este de a-l ajuta pe cel care primește feedback.
3. Oferim feedback pe comportament, nu pe persoană. Nu folosim etichete (ești leneș/ bla bla insert exemple) ci ne axăm specific pe o anumită acțiune pe care am observat-o.
4. Atunci când oferim un feedback, este important să accentuăm IMPACTUL pe care respectivul comportament l-a generat. De ce este relevant să oferim acest feedback? Ce urmări a avut comportamentul pe baza căruia oferim feedback?
5. Nu răspundem la feedback. Putem cere clarificări atunci când nu înțelegem ce a vrut să spună cel care a dat feedbackul. Trebuie să înțelegem faptul că fiecare oferă feedback bazat pe experiența proprie și nu putem nega experiența cuiva/ impactul pe care acțiunile noastre l-au adus respectivului.
6. Deoarece de multe ori fraza \*De ce?\* poate fi interpretată ca fiind pasiv-agresivă în anumite contexte, este preferabil să folosim formula \*Ce te face să..?\* / \*Ce te-a făcut să...?\*

Feedbackul poate fi:

Pozitiv - Negativ

Constructiv - Distructiv

Subiectiv – Obiectiv

Individual – Colectiv

Există o multitudine de metode de feedback care pot fi adoptate în funcție de dinamica fiecărui grup - depinde de nevoile fiecărui grup, de dinamica dintre participanții unei conversații și de preferințele oamenilor în ceea ce privește comunicarea.

### **Feedback-ul cu mânuța**

Mai este cunoscut și sub numele de Feedback pe degete sau Feedback Hi5.

În cadrul acestui tip de feedback, participanții trebuie să spună 5 lucruri, câte unul pentru fiecare deget. Pe măsură ce avansează, ei trebuie să ridice degetul aferent lucrului pe care îl spun.

- Degetul mare = ceva ce i-a plăcut la training (sau ce i-a plăcut cel mai mult)
- Degetul arătător = ceva ce a reținut în urma trainingului
- Degetul mijlociu = ceva ce nu i-a plăcut

- Degetul inelar = o promisiune pe care o face (pentru el sau pentru grup)
- Degetul mic = un gând pentru ceilalți participanți

În funcție de context, trainerul poate înlocui aceste idei cu altele mai potrivite; de exemplu, un legământ cu o persoană sau cu grupul; ceva ce consideră că ar trebui îmbunătățit; ce lucruri noi și-ar dori să învețe pe viitor despre acest subiect (cu posibilitatea pentru trainer de a le introduce pe viitor în cadrul trainingului) etc.

### **Feedback-ul DEP**

Acest tip de feedback constă în trei etape, cel care dă feedback trebuind să le evidențieze pe toate trei, pentru un feedback complet și corect.

D – Descriptiv: Se descrie obiectiv ceea ce s-a întâmplat

E – Evaluativ: Se prezintă reacțiile și impresiile pe care cel care dă feedback-ul le-a avut sau le are legat de ceea ce s-a întâmplat

P – Prescriptiv: Se oferă recomandări pentru îmbunătățiri viitoare

### **Feedback-ul cu ghemul**

Cursanții se așază în cerc. Trainerul ține un ghem de ață/sfoară și prezintă lucrul/lucrurile pe care o să trebuiască să le spună fiecare participant (ce i-a plăcut; ce a învățat nou; o definiție; ceva frumos despre colegi etc.). Trainerul începe jocul, răspunzând la aceste întrebări, după care aruncă ghemul mai departe către unul dintre participanți, care va trebui să facă același lucru.

### **Tur de masă**

Feedback-ul se poate oferi și sub forma unui tur de masă, în care fiecare dintre participanți răspunde la anumite întrebări date; de exemplu “Ce ți-a plăcut la training?”, “Ce ai învățat nou?”, “Ți-au fost îndeplinite așteptările?” etc.

### **Feedback-ul cu post-it-uri**

Fiecare participant primește câte două post-it-uri, de culori diferite. Pe unul dintre ele o să trebuiască să scrie ce le-a plăcut cel mai mult la training, iar pe celălalt ce nu le-a plăcut, ce consideră că ar trebui îmbunătățit.

### Labirintul

Necesită un spațiu mai mare și timp (durează în jur de o oră dacă labirintul este făcut înainte). Participanții se împart într-un număr par de echipe, de preferat egale în membrii. Trainerul va face cu ajutorul obiectelor pe care le are la dispoziție un traseu cu obstacole, păstrând obiecte care se pot distinge ușor pe post de obiecte care vor trebui recuperate. Echipele își aleg un lider, care îi va coordona prin labirint în vederea adunării obiectelor respective. Membrii care sunt în labirint vor fi legați la ochi. Opțional, se poate impune ca o persoană să poată colecta doar un obiect.

### Nod uman

Se așază toți participanții în cerc cu mainile întinse la nivelul ochilor în fața trainerului verifică dacă toată lumea a îndeplinit această condiție. La semnalul lui cercul începe să se micșoreze, participanții mergând încet spre centrul cercului, fiecare participant trebuie să prindă alte 2 maini decât ale sale (dacă se întâmplă ca 2 participanți să se prindă cu ambele maini de mana rolul lor este să ajungă în mijlocul cercului). Jocul se termină când avem 1, 2 sau 3 cercuri deznodate de participant

Hint: în timp ce participanții se întrepătesc încet spre centrul cercului trainerul se asigură că nu se întâmplă accidente.

### Serpisorul

Participant se pun în șir indian, fiecare participant întinde mana stângă în față, iar mana dreaptă printre picioarele sale. Cu mana stângă se prinde de mana dreaptă aceluia din față lui. Ultimul participant din linie trebuie să treacă pe sub picioarele tuturor până ajunge primul în linie fără a se da drumul la maini

Jocul se termina cand primul participant din linie ajunge din nou primul. Daca lantul se intrerupe si se da drumul la maini, jocul incepe de la inceput.

## Farfuria

Se impart participantii in 2 echipe si fiecare primeste o farfurie. Fiecare participant trebuie sa aiba un deget pe farfurie pe toata durata jocului. Scopul jocului este sa duca farfuria din punctual de start in punctual final (ex dintr-un capat de camera in celalat).

Pentru a aduga dificultate in farfurie se pot pune apa/sclipici/confetti

Castiga echipa cu cel mai mare continut de apa/sclipici/confetti nu cel mai rapid