

ECHIPA

În ultima perioadă auzim, tot mai frecvent, că pretutindeni se lucrează în echipă. La prima analiză atentă a modului de lucru se constată că vechiul și tradiționalul colectiv, devenit peste noapte echipă, funcționează mai departe ca un colectiv, dar cu o altă denumire – o mică schimbare de formă – care să se armonizeze cu timpurile, păstrând însă neschimbate vechile obiceiuri și păcate.

COLECTIVUL tradițional de angajați este un grup de indivizi care se comportă și acționează ca indivizi, fiecare cu programul său de lucru (cu agenda sa). În colectivul tradițional **ȘEFUL REPARTIZEAZĂ SARCINILE** și tot el este **CEL CARE TRAGE CONCLUZIILE**.

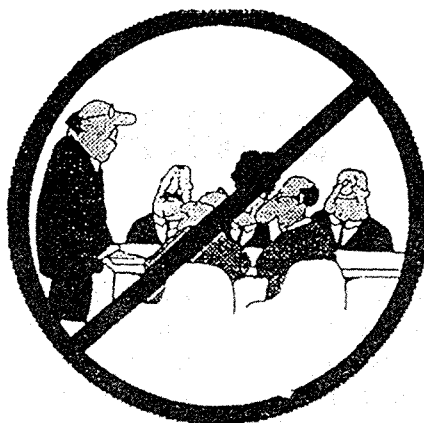


INDIVIDUALISMUL NU POATE CREA O ...



ECHIPĂ

(s. S. Dragnea)



s.[70].

Fig. 1. Colectivul tradițional

ECHIPA este un grup de indivizi în care membrii săi muncesc ca o unitate sudată, având același scop. Fiecare individ îi sprijină pe ceilalți și **toți lucrează după același program.**

Constituirea echipei înseamnă identificarea și rezolvarea problemelor inter-personale, organizaționale și procedurale în cadrul ei, adică crearea posibilităților ca membrii respectivi să muncească în **perfectă colaborare ca un grup sudat.**



Fig. 2. Echipă

La constituirea unei echipe trebuie avut în vedere că ea lucrează la un proiect care sprijină viziunea organizației ~~(vezi paragraful 3.5.1.)~~ și prin urmare

TREBUIE REALIZATĂ CEA MAI BUNĂ COMBINAȚIE DE ANGAJAȚI.

Indivizii care se tem de implicarea în problema respectivă sau cei care adoptă atitudinea „vom trăi și vom vedea” **trebuie eliminați din start.**

Pentru a decide cine ar trebui să fie membrii echipei (conducerea) managementul trebuie să elaboreze o listă-test a caracteristicilor dorite, asemănătoare celei prezentate mai jos:

- caracteristici strict necesare-
 - „avocat” al proiectului pus în discuție;
 - calități tehnice necesare;
 - lipsa ideilor preconceptuate;
 - temperament ne-exploziv,
- alte caracteristici-
 - calități inter-personale adecvate;
 - experiența necesară;
 - capacitatea emiterii unor puncte de vedere unice;
 - fire deschisă;
 - fire comunicativă;
 - bun coechipier, etc.

Tipuri de echipe.

Cel mai adesea se întâlnesc echipe organizate după natura muncii sau echipe cu funcționare încrucișată. Membrii echipei organizată după natura muncii muncesc împreună, în fiecare zi, în același departament sau unitate. Membrii echipei cu funcționare încrucișată vin din diverse departamente.

Scopul constituirii echipei

Este să permită membrilor săi să lucreze împreună pentru un obiectiv comun, completându-se unul pe celălalt cu calitățile și experiența fiecăruia, existând și posibilitatea evidențierii punctelor tari și a celor slabe ale participanților.

Când este necesară constituirea echipei ?

Când există sau apar:

- probleme cu cifra de afaceri;
- probleme cu orele suplimentare;
- probleme cu calitatea ;
- probleme cu risipa de materiale;
- probleme privind comunicarea între departamente;
- probleme morale;
- probleme ale clienților etc.

Constituirea echipelor poate ajuta orice organizație, chiar și pe cele care lucrează bine!

Avantajele constituirii echipei:

- prin realizarea muncii în echipă organizația poate elimina competiția internă și își poate focaliza resursele asupra îndeplinirii scopurilor sale;
- munca în echipă este mai ușor de abordat și furnizează timp liber suplimentar pentru membrii echipei.

Responsabilitățile membrilor echipei:

- să aibă un comportament profesional, neacuzator, nondefensiv;
- să fie corecți și deschiși în comentarii pe care să le explice clar;
- să participe deplin la lucrări;
- să aibă dorința de a lucra în colaborare;
- să se dedice atitudinii de constituire a echipei, să nu contribuie la destrămarea ei;
- să păstreze secretul comentariilor făcute în timpul ședințelor;
- să-i asculte pe ceilalți membri, să gândească și să promoveze înțelegerea.

Pentru cel care dorește să lucreze în echipă:

SE PUN URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI:

1. COLEGII DVS. CUNOSC PRECIS RESURSELE PE CARE LE PUTEȚI ADUCE ?

2. SUNTEȚI GATA SĂ CONSACRAȚI TIMPUL NECESAR PENTRU A PUNE LA DISPOZIȚIE RESURSELE DVS. ?

3. SUNTEȚI GATA SĂ CONSIDERAȚI CA PRIORITARĂ SOLICITAREA CARE SE VA FACE REFERITOARE LA RESURSELE DVS. ?

3(T.T.)

4. PUTEȚI JUSTIFICA CELUI PE CARE ÎL SOLICITAȚI ÎN CE ANUME CEREREA DVS. ESTE ESENȚIALĂ PENTRU DVS. ?

5. ÎNȚELEGEȚI VALOAREA PERSPECTIVELOR DIFERITE ?

6. ACCEPTAȚI ȘI PĂRERILE CELORLALȚI ?

Moderatorul (leaderul) echipei este răspunzător de :

- asigurarea participării tuturor membrilor cu prevenirea dominării de către oricare dintre ei, inclusiv a leaderului;
- menținerea fluxului comentariilor și ideilor pozitive și constructive;
- preîntâmpinarea și prevenirea dialogului negativ și defensiv;
- stimularea și orientarea discuțiilor prin întrebări și sugestii cu miez, fiind atent să se retragă, odată discuția pornită;
- să se asigure că problemele, soluțiile, planurile și alte aspecte importante sunt înregistrate și că există posibilitatea păstrării secretului lor.

Leaderul trebuie să aibă întotdeauna în vedere că:

- **A CONDUCE ÎNSEAMNĂ A FACE ASTFEL CA ÎN CADRUL ECHIPEI FIECARE MEMBRU SĂ CONTRIBUIE CÂT MAI BINE LA PERFORMANȚA GLOBALĂ !**
- La fiecare întâlnire a echipei, se va revedea lista acțiunilor derulate în cursul sesiunilor anterioare și se va constata dacă s-a realizat un progres. **TIMPUL INSUFICIENT** nu poate fi o scuză, deoarece aceasta ar indica faptul că nimic nu s-a schimbat și în continuare se cheltuiește timpul reacționând.
- La fiecare ocazie, **ÎMBUNĂTĂȚIREA COMPORTAMENTULUI TREBUIE RECOMPENSATĂ ȘI ÎNCURAJATĂ**. În mod similar, orice exemplu de comportament necorespunzător trebuie corectat imediat.
- După o perioadă de „coacere” soluțiile găsite în sesiunile de lucru pot fi acceptate ca practici standard.
- **SUCCESELE ECHIPEI TREBUIE SĂRBĂTORITE**. Eșecurile echipei trebuie analizate și trase învățăminte din ele.

NU EXISTĂ UN SINGUR VINOVAȚ PENTRU EȘECUL ECHIPEI !

Măsuri de prevedere:

- evitarea înstrăinării membrilor echipei;
- asigurarea unei comunicări complete și corespunzătoare;
- evitarea comentariilor negative;
- evitarea atitudinilor defensive;
- stimularea încrederii și corectitudinii; încrederea se va construi în timp, prin exemplul permanent de cinste și confidențialitate;
- dăruire permanentă, înseamnă că membrii echipei trebuie să-și schimbe comportamentul în mod corespunzător și să aibă un model permanent de comportament.

ATENȚIE !!!

Caracteristicile ambianței necesare ca munca în echipă să se realizeze cu succes:

DESCHISĂ-CONSTRUCTIVĂ-NEOSTILĂ-SPRIJIN RECIPROC-POZITIVĂ- RESPECT RECIPROC

Coeziunea echipei

Perenitatea întreprinderii este direct legată de capacitatea echipelor de a se mobiliza pentru a face față provocărilor majore: expansiunea, performanța și inovația.

Coeziunea unei echipe este un factor cheie de succes major pentru a reuși această mobilizare.

Coeziunea în sânul echipei nu poate fi realizată niciodată în totalitate. Aceasta presupune din partea fiecărui membru al echipei să-și păstreze atenția concentrată asupra comportamentului său față de ceilalți.

Coeziunea într-o echipă nu poate fi decretată. Doar constatată. Ea este rezultatul relațiilor între persoanele care acționează pentru o cauză comună. Calitatea coeziunii este direct legată de calitatea schimburilor în sânul echipei. Și atunci, cum să acționezi asupra relațiilor între membrii unei echipe știind că este iluzoriu să anticipezi o acțiune directă asupra comportamentelor ?

Prin dezvoltarea în sânul echipei și între membrii săi a unei relații interne de tipul „client – furnizor”.

Necesitatea intervenției din exterior apare atunci când:

- moderatorul se manifestă ca un factor inhibitor;
- diverse aspecte inter-personale dintre membrii echipei au fost ignorate;
- membrii echipei se simt mai în largul lor în prezența unui outsider.

Instruirea echipei

Este esențială pentru a-i asigura succesul.

Instruirea este un domeniu în care argumentele BUNULUI SIMȚ tind să nu reziste. BUNUL SIMȚ este ceea ce oamenii ar trebui să-și perfecționeze înainte de a-și asuma ceva complet nou. Printre temele ce ar trebui cuprinse în programul de instruire se numără:

- probleme specifice proiectului ce urmează a fi pus în aplicație;
- munca în echipă;
- ciclul planificare – acțiune – verificare - corectare;
- comunicarea;
- instrumente folosite în rezolvarea problemelor;
- gândire creatoare;
- limbaj etc.

Problema **PLANIFICĂRII INSTRUIRII** este foarte importantă. Cea mai eficientă abordare este efectuarea instruirii „la momentul potrivit” (just – in – time). Acest lucru dă siguranța că instruirea este proaspătă în minte, în momentul punerii în practică.

Instruirea face parte din responsabilitatea managementului organizației. Instruirea managerilor de vârf se face de către consultanții externi. Apoi ea se

realizează de către managerii de vârf pentru managerii de mijloc ș.a.m.d. Acest mod de instruire denumit „în cascadă” are următoarele avantaje:

- oamenii sunt dispuși să învețe cu mai multă asiduitate dacă li se cere să-i învețe la rândul lor pe alții;
- pregătirea materialului ce trebuie predat și predarea însăși consolidează cunoștințele instructorului asupra subiectului respectiv;
- când managerii predau la clasă, aceasta arată că sunt serios implicați în problema respectivă.

Un alt mod de organizare a programelor de instruire este de a forma, cu experți din afară, o echipă de instructori din organizație care vor fi capabili să-i instruiască, la rândul lor, pe ceilalți actori implicați.

Activarea echipei

Rățiunea pentru activarea echipei constă în nevoile acesteia de a cunoaște ce se cere de la ea, când trebuie să-și îndeplinească responsabilitățile și ce autoritate are de a acționa.

Comunicarea acestor informații constituie scopul activării echipei.

Furnizarea de feedback de la echipă către managementul de vârf

Rățiunea necesității transmiterii feedback-ului rezultă din următoarele motive:

- managementul de vârf este răspunzător pentru performanța organizației;
- membrii echipelor necesită atenție până la înțelegerea deplină a sarcinilor care le revin;
- lipsa de experiență a echipelor la începerea unei anumite activități;
- managementul de vârf trebuie să se asigure că instrucțiunile transmise spre echipă sunt înțelese corect.

Urmări – rezultate

Echipa trebuie să aibă ca unul din obiective continua îmbunătățire a eficienței ei. Toți membrii echipei trebuie să fie conștienți de necesitatea de a deveni din ce în ce mai orientați către ea, cu fiecare zi și pentru totdeauna.

Responsabilitățile echipelor din momentul punerii lor în funcțiune

- Să aleagă organizarea muncii;
- Să stabilească planuri de întreținere;
- Să ia măsuri pentru a regla problemele de calitate (de exemplu să oprească lucrul în curs);
- Să accepte sau să refuze lucrul (munca) executat;
- Să compare și să evalueze datele privind calitatea, productivitatea;
- Să reorganizeze spațiul, echipamentele din zonele de lucru;
- Să pună în practică îmbunătățirile procesului pe care l-a recomandat;
- Să asigure progresul echipei (climat, rezultate, service la client ...);
- Să contacteze alte servicii pentru informații (exemplu : materiale);
- Să negocieze contractele cu clienții interni;
- Să negocieze contractele cu furnizorii interni;
- Să organizeze deplasările echipelor;
- Să propună documente, materiale și servicii suplimentare;
- Să se asigure că exigențele clienților sunt satisfăcute;
- Să ia decizii împreună cu clienții interni;
- Să definească orarele de lucru;
- Să semneze cererile de concedii;
- Să controleze orarele, absențele;
- Să repartizeze membrii echipei pe diferite posturi;
- Să definească în ce moment să convoace o reuniune a echipei;
- Să definească ordinea de zi a reuniunilor echipei;
- Să animeze reuniunile echipei;

- Să formeze noii membrii ai echipei;
- Să creeze sisteme de formare care să permită dezvoltarea polivalenței echipei;
- Să elaboreze fișe de urmărire a progresului echipei;
- Să ceară personal suplimentar pentru a acoperi absențele membrilor echipei;
- Să determine necesarul de ore suplimentare și să aplice deciziile;
- Să elaboreze bugetele echipei;
- Să administreze bugetele echipei;
- Să ratifice cheltuielile la o sumă de maximum „X” lei.

Responsabilitățile echipelor la șase luni de la organizare

- Să evalueze moralul, coeziunea și funcționarea echipei;
- Să ia măsuri pentru ameliorarea moralului, coeziunii și funcționării echipei;
- Să aleagă membrii echipei care să împartă anumite responsabilități cu managerii.

Responsabilitățile echipelor la un an de la organizare

- Să evalueze progresul echipei : obiective cantitative, calitative, productivitate , service la clienți
- Să regleze problemele de performanță la zi (calitate, cantitate de muncă și comportament la lucru).

Noul rol al conducerii

1. Să asculte ceea ce echipele au de spus asupra modului de îmbunătățire a producției sau performanțelor lor.
2. Să creeze un climat de încredere și libertate în care angajații să fie efectiv asociați la luarea deciziilor, încurajați efectiv la procesul de rezolvare a problemelor și la îmbunătățirea calității.
3. Să definească împreună cu angajații, limitele de autorizare sau delegare, obiectivele, performanțele de atins
4. Să încurajeze personalul în inițiative și în inițierea acțiunilor cu minim de control din partea conducerii. Să încurajeze personalul să-și examineze munca – ce le place și ce nu le place și ce ar putea să le dea un plus de satisfacție în munca lor. Să-i încurajeze întrebându-i cum și-ar îmbunătăți funcția lor.
5. Să renunțe la managementul (stilul de conducere) tradițional.
6. Să înceteze exercitarea comandamentului autoritar și controlului birocratic
7. Să stabilească instrucțiuni globale prin fixarea limitelor delegării, să antreneze și să-și sfătuiască asociații pentru îndeplinirea obiectivelor lor.

Responsabilitățile specifice managerilor/animatoilor echipei:

- Să definească necesitățile de formare ale membrilor echipei;
- Să valideze competențele tehnice și interpersonale ale membrilor echipei;
- Să regleze problemele de performanță la zi (cantitate, calitatea muncii executate și comportamentul la lucru numai pe parcursul primului an);
- Să practice evaluarea performanțelor în cadrul echipei;
- Să evalueze progresul echipei/obiectivele cantitative, calitative, productivitatea, service-ul clienților, în cursul primului an;
- Să ratifice cheltuielile echipei până la „X” lei;
- Să ratifice notele de cheltuieli de deplasare ale membrilor echipei.

Responsabilitățile pentru care managerii vor implica și membrii echipei:

- Să elaboreze metode în măsură să garanteze calitatea;
- Să propună schimbări/proceduri, metode, procese de fabricație;
- Să prevadă și să organizeze mutații inter-echipe;
- Să ia decizii privind furnizorii (acceptarea, refuzul unui furnizor);
- Să recomande schimbări de plan privind procesul de producție și produsele;
- Să ia decizii împreună cu reprezentanții altor servicii;
- Să negocieze acordurile cu furnizorii externi;
- Să definească mijloacele de livrare la clienți;
- Să definească obiectivele echipei;
- Să definească procesul care să permită echipei să decidă asupra producției sale viitoare;
- Să decidă asupra personalului necesar;
- Să regleze problemele de disciplină;
- Să aibă o influență decisivă privind selecția membrilor echipei (sprijin = resurse umane);
- Să aibă o influență decisivă privind concedierea unui membru al echipei;
- Să evalueze performanțele colective ale echipei/obiectivele de realizat;
- Să determine efectivele necesare unei bune funcționări, unei eficiențe corespunzătoare a echipei.

Lista de verificare : cât de apți suntem pentru a lucra într-o grupă (echipă)

- Parcurgeți acest test pentru o autoevaluare și o evaluare exterioară. Puteți folosi lista de verificare pentru a vă evalua colegii.

Calitatea grupei (echipei)	Gradul de precizare		
	slab	+/-	bine
Poate comunica deschis și fără inhibiție			
Nu își ascunde intențiile			
Împarte tot timpul informațiile cu ceilalți			
Oferă altora feedback			
Aduce cu sine cunoașterea			
Aduce cu sine idei			
Poate prelua ideile altora și le poate dezvolta mai departe			
Poate respecta regulile stabilite			
Poate asculta cu atenție și concentrat pe ceilalți			
Se poate pune în locul altora și înțelege situația acestora			
Arată flexibilitate și dorință de a învăța			
Poate construi împreună desfășurarea în sensul scopurilor hotărâte			

Lista de verificare : autoevaluarea comportamentului în grupa de lucru
(echipa)

Aspectul	Gradul de precizare			
Cum cred eu că îmi exprim gândurile?	foarte neclar	mai curând neclar	mai curând clar	foarte clar
Cum mă înțeleg ceilalți? (re-întrebări, limbajul trupului)	foarte neclar	mai curând neclar	mai curând clar	foarte clar
Cum îi ascult pe ceilalți?	adesea de loc	adeseori nici nu ascult	încerc să ascult cu atenție	eu ascult
Cum îmi prezint ideile?	neconvingător	de multe ori neconvingător	adesea convingător	întotdeauna convingător
Rămân la tema discuției?	nu reușește	adesea se abate	rareori se abate	consecvent
Care este atitudinea mea de bază față de ceilalți?	suspicioasă	indiferentă	buni oameni!	cu încredere
Cum îmi dezvălui sentimentele într-o anumită chestiune?	niciodată	rar	ocazional	întotdeauna
Cum mă supun voinței altora?	niciodată	fără de voie	din convingere	cu plăcere
Cât de puternică este insistența mea în preluarea conducerii informale a grupei?	deloc	abia	ades	altfel nu merge
Cum îi întâlnesc pe ceilalți?	binevoitor	rece	prieteneste	cu căldură
Cât de mult mă impresionează remarcile altora despre părerea mea și modul de comportament	deloc	foarte rar	mă ating adesea	îmi sunt străine
Cum mă simt eu în poziția altora?	care ceilalți?	mai curând egal	mă atinge	toată înțelegerea
Cum reacționez la o contrazicere și la rezistență apărută în grupă?	resemnat	mă împiedică	trebuie să convingă mai mult	abia acum
Care este aportul meu la succes?	neînsemnat	mai curând puțin	foarte bine	extrem pozitiv
Cum tolerez păreri contrare?	niciodată	de cele mai multe ori neînțelegere	mai curând tolerant	evident tolerant

Lista de verificare : competență ca conducător de echipă

Competență socială	Punere de întrebări	Gradul de precizare		
		slab	mediu	tare
Viziunea	<p>Sunteți convinși de necesitatea și importanța unei viziuni a echipei?</p> <p>Sunteți capabili de a formula o viziune pentru echipa dumneavoastră?</p>			
Comunicare	<p>Sunteți în poziția de a comunica neconvențional și deschis?</p> <p>Îi puteți anima pe colegii dumneavoastră la o comunicare deschisă?</p> <p>Puteți păstra ca secret comunicările personale?</p> <p>Puteți recunoaște când devin active filtrele de comunicare, de exemplu datorate convențiilor rigide?</p> <p>Întotdeauna și necondiționat vă puneți la dispoziție și informațiile pe care le dețineți?</p> <p>Recunoașteți cum și la ce capacitate membrii echipei comunică unul cu celălalt?</p>			
Deschidere și stabilitate emoțională	<p>Puteți suporta când alții vorbesc fără măsură și întortocheat, sinuos?</p> <p>Abordați imediat problemele atunci când apar sau mai bine așteptați până se configurează o rezolvare?</p> <p>Abordați greșelile, încercând să vă faceți colegii să își recunoască propriile greșeli sau rezolvați greșelile mai repede prin ordin?</p> <p>Credeți că, fiecare trebuie să-și poată spune părerea, chiar dacă dumneavoastră considerați că unele păreri sunt irelevante?</p> <p>Ați stimula în mod sistematic pe fiecare din echipă să ia cuvântul?</p> <p>Vorbiți cu plăcere bătând apa în piuă?</p> <p>Considerați că este mai bine să abordați în mod direct discrepanțele, chiar dacă politețea ar trebui să vă oprească?</p>			

10(T.T.)

Susținere reciprocă	<p>Dacă recunoașteți că un membru al echipei este slab, l-ați susține....</p> <p>sau mai curând l-ați îndepărta din echipă?</p> <p>Ați putea suporta să vedeți cum membrii echipei se sprijină reciproc</p> <p>sau considerați că aceasta este mai curând o pierdere de timp?</p> <p>Credeți în moto-ul „unul pentru toți – toți pentru unul”</p> <p>sau credeți că ai mai mult succes atunci când nu te îngrijești atât de mult de ceilalți?</p>			
Participare și angajament	<p>Dacă o echipă aduce rezultate bune aceasta se datorează tuturor membrilor echipei</p> <p>sau se datorează în principal conducătorului echipei?</p>			
Responsabilitate	<p>Recunoașteți clar atunci când membrii echipei sunt suprasolicitați?</p> <p>Credeți că recunoașteți atunci când cineva nu se identifică cu scopurile echipei?</p> <p>Credeți că aceasta reprezintă o problemă serioasă ...</p> <p>sau pur și simplu fiecare trebuie să facă din propria situație ce poate mai bine?</p> <p>Ați putea recunoaște dacă membrii egoiști ai echipei nu ar prețui cunoștințele și seriozitatea propriilor colegi?</p> <p>Credeți că dumneavoastră ca conducător de echipă ați interveni într-o asemenea situație ...</p> <p>sau ați considera această atitudine ca reprezentând „doar” un egoism sănătos?</p>			

Dumneavoastră ați realizat cu ușurință, că pentru un conducător de echipă nu este deosebit de avantajos să arate o precizare prea mare în întrebările cu „sau”. Cu siguranță apare o atitudine precisă la „sau”. Pentru o muncă de succes în cadrul echipei este totuși dezavantajos. Conducerea echipei are numai atunci succes când echipa are succes.

11(T.T.)