



„Investește în Oameni!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

MUNCA ÎN ECHIPĂ

Întocmit,
Blaga Radu Lucian

Arad,
29.08.2014

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială
a Uniunii Europene sau a Guvernului României





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

MUNCA ÎN ECHIPĂ

Conținutul acestui material urmărește să ne arate cum se formează și menține o echipă puternică, indiferent de tipul de organizație în care activează aceasta. Materialul ne oferă răspunsuri la întrebări de genul: Ce este o echipă?, Cum se poate construi o echipă?, Ce anume determină succesul unei echipe?, Cum funcționează în realitate munca într-o echipă?, De ce unele echipe ajung în vârf și își văd viziunea îndeplinită, iar altele nu? Toate aceste răspunsuri, vor fi construite din dublă perspectivă: cea a membrilor unei echipe și cea a liderului/liderilor unei echipe.

Nu există răspunsuri simple la aceste întrebări, pentru că dacă ar exista, în sport spre exemplu ar fi mai mulți campioni mondiali consecutivi, iar lista celor mai puternice 500 de companii ar rămâne în fiecare an aceeași, arată John C. Maxwell în lucrarea sa: ”Cele 17 legi ale muncii în echipă”. (Maxwell J.C., 2003)

În continuare vom îndeplini o sarcină de lucru, ce va fi prezentată în anexa nr.1 a acestui material. O parte dintre cursanți vor rezolva această sarcină de lucru în echipă (obținută ad-hoc de către cursanți), iar ceilalți ce nu au reușit să își constituie echipa vor îndeplini sarcina individual. Rezolvarea sarcinii de muncă va fi măsurată în timp. Apoi se va discuta rezultatul corect și se vor desprinde câteva concluzii: fiecare dintre noi ne dăm seama că munca în echipă este un lucru bun, de fapt este esențial!

1. Munca în echipă

1.1 Despre oameni și munca în echipă

În fiecare zi, într-un mod sau altul facem parte dintr-o echipă. De aici și ideea: **nu este cel mai important dacă participăm la ceva în care sunt implicați și alții, ci dacă colaborarea cu ceilalți va duce la succesul echipei și implicit al nostru.**

Pentru a înțelege mai bine ce este o echipă, puterea unui grup de oameni strânși la un loc, vom încerca să ilustrăm aceasta folosind versetul biblic din capitolul *Facerea* (11,1-6) despre construirea turnului Babel: ”În vremea aceea era în tot pământul o singură limbă și un singur grai la toți. Purcezînd de la răsărit, oamenii au găsit în țara





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Senaar un șes și au descălecat acolo. Apoi *au zis unul către altul: ”Haidem să facem cărămizi și să le ardem cu foc!”* Și au folosit cărămida în loc de piatră, iar smoala în loc de var. *Și au zis iarăși: ”Haidem să ne facem un oraș și un turn al cărui vîrf să ajungă la cer și să ne facem faimă înainte de a ne împrăștia pe fața a tot pămîntul!”* Atunci S-a pogorît Domul să vadă cetatea și turnul pe care-l zideau fiii oamenilor. Și a zis Domnul: *”Iată, toți sînt de un neam și o limbă au și iată ce s-au apucat să facă și nu se vor opri de la ceea ce și-au pus în gînd să facă.”*

Ce putem observa aici, este că de la primul verset și până la ultimul vedem cum se dezvoltă echipa de succes, existînd două ingrediente esențiale pentru succesul echipei: **un scop comun** (de data aceasta, un scop rău pentru Dumnezeu, pentru că mai departe în versetul al șaptelea El se hotărăște să oprească echipa) – ”Haidem să ne facem un oraș și un turn...”, din care se desprinde chiar **un motiv comun** – ”să ne facem” și **capacitatea de a comunica acel scop** – ”au zis unul către altul: ”Haidem...”” Și au zis iarăși: ”Haidem...”, ”Iată, toți sînt de un neam și o limbă au...”

Extinzînd acest aspect prezentat mai sus, la nivelul oricărei organizații (clasă de elevi/grupă de studenți, familie, biserică, firmă, activități de voluntariat) aflăm de la P. Drucker că în sine scopul unei organizații este ”să exploateze punctele forte și să facă slăbiciunile să nu mai conteze” (n.n.- se înțelege punctele tari și slabe ale echipei).

În general **echipele de succes sunt formate din oameni, constituiți în organizații ce pot îmbrăca diverse forme, care au ca scop munca pentru binele lor comun și capacitatea de a comunica acel scop.**

De aceea, important pentru **cine vrea să facă parte dintr-o echipă de succes sau chiar să fie liderul ei** trebuie să ai (sau să cauți să dezvolti) capacitatea de a interacționa pozitiv cu oamenii (să vorbești cu oamenii, să-i ascuți..., să ai capacitatea de a a râde de tine însuși fără a deveni sensibil și defensiv, să fi cald și abordabil, să-ți placă să lucrezi cu ceilalți, etc.)

”Orice muncă se realizează astăzi în echipă. Abilitatea ta de a forma și de a administra o echipă (n.n. – și am spune noi a face parte dintr-o echipă) performantă de indivizi motivați e una dintre componentele esențiale ale capacității și eficienței tale ca





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
 Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

director executiv, în fiecare stadiu al carierei....La fel cum există rețete pentru prepararea unui fel de mâncare, s-a dovedit că există și o rețetă specifică și funcțională pentru formarea unei echipe de lucru autonome și performante.”, spune Brian Tracy în lucrarea sa: ”Cum conduc cei mai buni lideri” (Tracy B., 2010)

Așa după cum putem observa **munca în echipă** este cel mai bine evidențiată (de literatura de tip motivațional) în sport, dar mai ales în afaceri. De ce? Pentru că **a nu munci în echipă** în cadrul unei firme – **costă bani** (costurile cu personalul reprezintă 60-80% dintre costurile totale de operare ale unei afaceri; un angajat mediu muncește doar la 50% din capacitatea lui în fiecare zi, după datele obținute de Tracy B.) și **timp** – așa după cum arată Tracy B: ”fiecare minut petrecut în scopul planificării (n.n - am spune în sensul realizării unei echipe) te ajută să economisești 10 minute din timpul execuției”. (Tracy B., 2010)

Fiecare membru al echipei unei firme se poate **măsura și analiza** pe baza a două dimensiuni: **competență și angajament**. Urmare a acestor două variabile, după Tracy angajații unei firme pot fi împărțiți în:

- **oameni competenți și dedicați muncii** – angajații performanți, ce sunt responsabili pentru 80% dintre rezultatele companiei și reprezintă 20% din personalul cu ajutorul căreia îți ridici afacerea;
- **oamenii competenți și care nu sunt devotați firmei sau valorilor împărtășite de aceasta sau de liderul ei** – fac o treabă bună, dar afacerea ta nu-i motivează; sunt sursa majoră a problemelor interne și externe (se plâng, vor să ajungă ”sus”, îi sfidează pe lideri și îi demoralizează adesea pe cei din jur); trebuie convinși să devină buni jucători de echipă;
- **oamenii loiali, însă nu și competenți** – indivizi amabili, care nu excelează în munca lor; pot fi instruiți pentru a urca în ierarhia firmei până către ”oamenii competenți și dedicați muncii”;
- **oameni incompetenți și ne dedicați** – trebuie să scăpăm de ei cât mai repede cu putință, înainte de a apuca să tragă în jos tot restul echipei!

Pentru a-i ajuta pe oameni să devină niște **membrii împliniți și productivi ai**





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

echipei va trebui să le înțelegem motivațiile, iar acestea, după același autor Tracy B. pot fi:

- **să faci ca activitatea pe care o desfășoară să fie provocatoare și interesantă** – să facă lucruri care îi mențin activi și îi determină să-și depășească limitele, să iasă din zona de confort, să învețe și să se dezvolte în permanență (să nu facă numai cele mai banale sarcini);
- **să lucreze într-un mediu bazat pe o mare încredere** - pentru aceasta trebuie să-i ți pe angajați la curent cu toate informațiile din companie (organizarea periodică de ședințe operative în care să le dai șansa de a vorbi celorlalți despre munca lor – tehnică de formare a unei echipe);
- **să-i responsabilizezi direct pentru rezultate** – instrument util dobândirii de competențe și consolidării încrederii în forțele proprii, respectiv formării ca lider (dă-le de făcut o muncă importantă, provocatoare, iar apoi sprijină-i pe parcursul procesului de lucru)
- **să-i promovezi și dezvolti personal** – astfel angajații vor accepta să rămână într-o funcție plătită mai prost decât în altă parte, dacă simt că, prin munca pe care o fac, își cultivă abilitățile și competențele; în forul lor interior ei vor deveni mai valoroși grație deprinderilor și experienței suplimentare obținute;
- **să-i recompensezi cu bani și să le crezi condiții de muncă.**

În final, vom încheia acest paragraf cu observația lui Maxwell: "...indiferent ce doriți să faceți în viață, e nevoie de o muncă în echipă pentru a vă împlini visurile." (Maxwell J.C., 2003)

1.2 Dinamica unei echipe de succes

James E. Hunton spunea: "Strângerea laolaltă este începutul. Menținerea laolaltă este progresul. Munca laolaltă este succesul". Astfel, în dinamica oricărei echipe, există patru stadii de dezvoltare: formarea, dezbateră, normarea și performanța.

Pentru a ajunge la performanțe în munca de echipă, dinamica acesteia este importantă, iar motivele performanțelor unei echipe și mai importante. Acestea au fost studiate mult timp în toată lumea. Etapele dinamicii unei echipe (n.n- specifice unei





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

firme, mai ales) sunt (Tracy B., 2010):

1. Formarea - ce reprezintă momentul în care se întâlnesc membrii recrutați; toată lumea este fericită și nerăbdătoare să lucreze în echipă; toți sunt optimiști; așteptările lor legate de performanță sunt mari, dar nu au realizat mare lucru; în cele din urmă membrii echipei ajung cu ”picioarele pe pământ”; între ei apar dezacorduri, se împart pe tabere; în echipă încep să se nască dispute aprinse și dezbateri referitoare la scopurile și mijloacele de atingere a acestora.

2. Dezbaterea – aici, nivelul rezultatelor scade drastic, echipa nu realizează nimic în acest punct; pe măsură ce membrii echipei ajung să se cunoască și să discute scopurile și modul în care vor contribui fiecare membru la realizarea lor, ne va duce la faza următoare a dinamicii echipei, se ajunge astfel, la o împăcare cu rolul pe care va trebui să-l aibă fiecare membru în echipă.

3. Normalitatea (normarea) – se atinge după stabilirea rolului fiecăruia în cadrul echipei; nivelul rezultatelor începe să urce, pe măsură ce membrii echipei ajung să lucreze mai eficient împreună.

4. Performanța – în această etapă echipa reușește să lucreze la un nivel funcțional și unitar, ea începe să obțină rezultate reale pentru organizație, firmă; **pentru atingerea performanței dorite – armonia este secretul.**

După Tracy, în afaceri mai ales, **echipele de succes au în comun cinci caracteristici (motivele performanțelor):**

1. Scopuri comune – materializate în scopuri finale și obiective intermediare comune, standarde; **fiecare membru al echipei știe foarte clar ce muncă are de făcut** – toți știu răspunsul la întrebarea: ”Ce anume încercăm să realizăm?”; pentru aceasta echipa este interactivă, membrii discută, explică, se armonizează perfect în privința a ceea ce trebuie făcut.

Fiecare membru al echipei va ști apoi, cu precizie cum vor fi măsurate rezultatele muncii sale, pentru ca astfel își vor îndeplini sarcinile – toți știu răspunsul la întrebarea: ”Cum va face progrese echipa ta și cum vor ști membrii ei că și-au făcut munca bine?”





„Investește în Oamenii!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

2. Valorile comune (identitatea firmei/organizației) – sunt date de: valorile, credințele și principiile comune; pentru a demara munca, membrii unei echipe vor trebui să răspundă la următoarele întrebări: ”Ce valori cultivăm?” ”În ce anume credem?”, ”Care sunt principiile noastre comune, care ne unesc?”, ”Cum ne vom governa relațiile? Pe ce baze?”, ”Credem în integritate?”, ”Suntem sinceri unul cu altul?”, ”Ne respectăm reciproc?”, ”Vom spune mereu adevărul?” ”Ne vom accepta responsabilitățile cu fermitate și vom refuza să căutăm scuze atunci când lucrurile nu vor merge bine?”

Toate aceste întrebări vin să ne ajute să înțelegem că: a trăi în armonie cu valorile și convingerile tale cele mai profunde înseamnă să te simți bine în pielea ta, pentru a fi satisfăcut de munca ta și a fi performant. Fiecare problemă umană poate fi rezolvată atunci când revenim la valori. Care sunt valorile tale?

3. Planuri comune – înseamnă că **toți membrii echipei discută și se pun de acord atât în privința scopului lor, cât și a modului în care-l vor atinge, apoi se stabilesc termene limită pentru rezolvarea lor și termene intermediare de execuție pentru fiecare sarcină în parte.** În final fiecare om din echipă știe clar ce responsabilități are și simultan toți știu ce are de făcut restul lumii.

În acest sens, motivant pentru echipă este că fiecare trebuie să-și facă bine treaba și în timp util, pentru că toată lumea supraveghează și evaluează munca echipei (presiunea exercitată tacit de colegi). Mai mult împărtășirea în comun a unui rezultat dorit generează angajament și susținere reciprocă.

4. Leadership – liderul de echipă este **evident, e vizibil**; el **conduce acțiunea**; el se află în prima linie; el **stabilește standardul**, dar în același timp **exemplifică și supraveghează, încurajând în continuu**, ajută la rezolvarea conflictelor, dificultăților.

Cei mai buni lideri își asumă întreaga responsabilitate pentru munca depusă de membrii echipei, fiind loiali membrilor echipei, care cunosc asta. Ei sunt susținători și un factor de facilitare a relațiilor și a muncii în echipă.

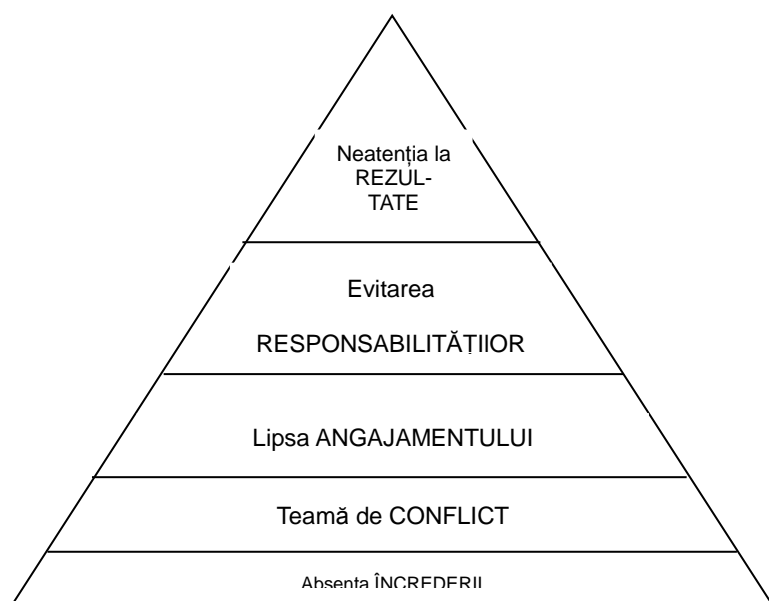
5. Evaluarea și estimarea continuă – este o caracteristică a echipelor de succes, care pornește de la ideea că **greșelile sunt mai comune decât succesele**, cea mai bună regulă de luat în calcul fiind aceea că eșecul nu e decât o formă de



feedback de altă natură. De aceea trebuie să primești tot timpul ”semnale” (feedback) de la membrii de echipă sau din exterior de la clienți, furnizori și alte organizații cu care interacționezi.

Echipele bune știu să se ferească cât pot de mult de capcanele firești, periculoase, greșeli pe care Lencioni P. le tratează ca fiind **disfuncții ale muncii în echipă** (Lencioni P., 2010) – vezi figura de mai jos: Disfuncții ale muncii în echipă.

- **absența încrederii din rândul membrilor echipei** – pleacă de la respingerea ideii de a fi vulnerabil în cadrul unui grup, lipsa de comunicare, deschidere față de restul echipei referitor la greșelile și slăbiciunile fiecărui membru al echipei;
- **teama de conflict** – pornește de la absența încrederii și lipsa de inițiativă din cadrul echipei de a o construi încredere, astfel echipele sunt incapabile să se implice în dezbateri de idei noi și pline de pasiune, recurgând la discuții vagi și comentarii reținute.
- **lipsa angajamentului** – generată de lipsa de conflicte ”sănătoase”, atunci când membrii echipei nu își fac publice opiniile în cursul dezbaterii pasionate și deschise, membrii nu ajung să se implice în decizii decât extrem de rar, chiar dacă simulează acordul în timpul ședințelor.
- **evitarea responsabilităților** – generată de lipsa de angajament, chiar și cei mai competenți și atașați membri ai echipei la acest nivel evită să-și atenționeze colegii cu privire la acțiuni și comportamente neproductive pentru bunul mers al echipei.
- **neatenția la rezultate** – apare atunci când membrii echipei pun nevoile lor



individuale (orgoliul, cariera, sau reputația), sau necesitatea unor decizii personale, mai presus de țelurile colective ale echipei.

Toate aceste disfuncții ale muncii în echipă, în teorie cel puțin sunt simple, în practică însă sunt extrem de complicat de explicat, pentru că **este**



„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

nevoie de niveluri de disciplină și de perseverență,

la care puține echipe pot ajunge.

Pentru a se evalua echipele, mai ales în cadrul firmelor, folosesc chestionarul – instrument de cercetare care va fi de folos pentru identificarea disfuncțiilor prezentate mai sus. Toate aceste instrumente și cercetări sunt utile echipelor pentru a asigura succesul în activitatea lor.

2. Legile muncii în echipă

Așa după cum am putut remarca **munca în echipă este un proces**. Maxwell C.J. arată că: el începe atunci când îți dai seama că ceilalți oameni pot să te ajute să faci o treabă mai bună decât ai fi putut să o faci singur, iar acest aspect reprezintă un mare pas în dezvoltarea ta. (Maxwell J.C., 2001) Procesul se organizează după o anumită rețetă, după anumite legi, care nu funcționează individual, un rezultat cu adevărat bun va avea munca în echipa ce le respectă pe toate.

Cu alte cuvinte, după spusele lui Dan Devine: „O echipă este o echipă care este o echipă”. **Esența în participarea la o echipă constă în colaborarea în cadrul ei cu succes pentru ceea ce ne fixăm să realizăm.**

Unii consideră că de fapt cheia succesului unei echipe este o etică a muncii foarte riguroasă. Alții cred că marile echipe sunt rezultatul alchimiei. În fapt **o echipă se construiește în jurul unui lider, respectând câteva legi importante**. Nici una dintre aceste legi nu va funcționa individual, un rezultat cu adevărat bun nu vor da decât toate legile laolaltă. Cu cât învățăm mai multe legi, cu atât vom avea performanțe mai mari.

În cele ce urmează vom descrie legile ce stau la baza muncii în echipă (după Maxwell J.C., 2003).

1. Legea semnificației – se poate concretiza prin următoarele cuvinte: **unu este un număr mult prea mic pentru a realiza ceva mareț** sau nu poți realiza nimic cu adevărat valoros singur. **Munca în echipă este cheia marilor realizări pentru că:**

- echipele implică prezența unui număr mare de persoane, ce presupune multe resurse, multe idei și o energie mult mai mare decât în cazul unei singure persoane;





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- echipele cresc la maximum potențialul unui lider și reduc la minimum punctele sale slabe;

- echipele oferă perspective multiple cu privire la modul în care se poate satisface o nevoie sau se poate atinge un scop, formulând astfel mai multe alternative pentru fiecare situație;

- echipele împart laudele în cazul unei victorii și împart vina atunci când suferă o înfrângere; acest lucru generează atitudini autentice de modestie și spirit de echipă;

- echipele fac ca liderii să fie în permanență responsabili pentru obiectivul care trebuie atins;

- echipele pot face mai mult decât o singură persoană.

Pericolul în cazul unei echipe, îl reprezintă **individul**, sau mai exact motivele care îl determină să acționeze singur. Acestea ar putea fi:

- **EUL** – „Universul” raportat la persoana ta; detașează-te de el și pregătește-te să faci parte din echipă;

- **NESIGURANȚA** – inspiră teama de a promova munca în echipă din cauză că cineva la un moment dat ți-ar putea lua locul de coordonator; **liderii nesiguri** nu reușesc să facă o echipă din două motive: fie doresc să dețină controlul asupra tuturor lucrurilor de care sunt responsabili, fie le este frică că ar putea fi înlocuiți de cineva mai capabil, astfel ei își subestimează propriul potențial și distrug cele mai bune eforturi ale oamenilor cu care lucrează; în antiteză cu acestea se află **liderii încrezători** ce aplică Legea Delegării.

- **NAIVITATEA** – subestimarea cu ușurință a dificultății realizării unor lucruri mărețe.

- **TEMPERAMENTUL** – o latură a personalității umane, înnăscută; ea se alătură caracterului uman ce se formează prin educație; această latură poate face ca oamenii să fie introvertiți sau extrovertiți, închiși sau deschiși. Dacă faci totul singur fără a te alia cu alții, riști să crezi bariere imense în fața dezvoltării propriului potențial.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Poate că sunteți bun – dar cu siguranță nu sunteți *atât de bun!*





„Investește în Oamenii!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Notați scopurile majore pentru îndeplinirea cărora lucrați în prezent (menționați 3 dintre ele); Ce metodă ați ales pentru a le îndeplini?; Le realizați singuri sau în echipă?; Dacă nu faceți parte din echipă, care sunt motivele (eul, nesiguranța, estimarea greșită a situațiilor cu care v-ați confruntat, temperamentul)?

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Gândiți-vă la cel mai mare vis al vieții dvs. Acum întrebați-vă: E mai mare decât pot eu realiza? După realizarea lui, beneficiază și alții în afară de mine? Merită să-mi dedic o parte a vieții?

Dacă răspunsul la toate aceste întrebări este DA, gândiți-vă ce fel de oameni doriți să se alăture visului dvs. (o listă cu cel puțin 3 persoane), apoi dacă lucrurile merg căutați în permanență și alți oameni, care doresc să beneficieze de avantajul de a face parte din echipă.

2. Legea imaginii de ansamblu – scopul este mai important decât rolul. O echipă nu trebuie să fie o adunătură de oameni, care sunt folosiți de un singur individ ca instrument pentru obținerea unor câștiguri personale. Membrii echipei trebuie să aibă scopuri comune, de care să beneficieze toți în mod egal.

Oamenii care construiesc echipe de succes, nu uită niciodată că fiecare persoană dintr-o echipă trebuie să joace un rol, iar fiecare rol are contribuția sa pentru realizarea unei imagini mai mari, care în fapt constituie perspectiva, scopul.

Procesul formării unei imagini de ansamblu, constă în parcurgerea mai multor etape:

- formarea unei viziuni și a unui scop mai întâi pentru lider și mai apoi pentru membrii echipei; oamenii care fac parte din echipă se sacrifică și lucrează împreună doar dacă pot vedea către ce se îndreaptă.
- evaluarea situației în care se află echipa, pentru a porni în împlinirea scopului
- ne ajută să înțelegem cât de departe suntem de acea viziune;
- identificarea și valorificarea resurselor – presupune acumularea de echipamente, facilități, fonduri (muniția necesară pentru a atinge scopul);
- alegerea membrilor echipei, cei mai potriviți pentru împlinirea aceluși scop;





„Investește în Oamenii”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- renunțarea la programele personale – respectând principiul „nici unul dintre noi nu este mai important decât ceilalți” (Ray Kroc – Mc Donald), astfel echipele se pot îndrepta către ceva măreț.

- îndreaptă-te către un nivel superior!

TEMĂ DE REFLECȚIE: Când vezi imaginea de ansamblu așa cum trebuie, reușești să fii de folos echipei mai repede.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Există un scop în viața dvs. care vă depășește? Participați în prezent la ceva mai important decât propria persoană?

Dacă răspunsurile sunt NU – atunci reflectați asupra scopurilor și priorităților dvs.: Ce sunt dispus să fac pentru a realiza ceva măreț? Sunt dispus să îndeplinesc un rol de suport (secundar și nu de lider) în echipă în anumite momente?

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Gândiți-vă la echipa din care faceți parte în prezent, are un scop ieșit din comun? Ce atitudine au membrii de echipă referitor la Legea imaginii de ansamblu? Sunt oameni în echipa dvs., dispuși să facă totul pentru succesul echipei? Sau, doresc să obțină doar avantaje personale?

Cum procedăm pentru a aplica Legea imaginii de ansamblu? – exemplificați disponibilitatea de a muncii în folosul imaginii de ansamblu și nu în folosul dvs.; apoi gândiți-vă la mijloacele prin care îi puteți ajuta pe colegii dvs. de echipă să fie de îmbrățișeze Legea Imaginii de Ansamblu; motivați-i pe oameni, lăudați jocul echipei în mod public și recompensați-i pe cei care se sacrifică pentru binele echipei.

3. Legea nișei – toți jucătorii au un loc al lor căruia îi adaugă cea mai mare valoare. Esențial pentru construirea unei echipe este ca **oamenii potriviți să se afle la locul potrivit**, astfel într-o organizație vom întâlni mai multe situații, care generează o serie de efecte:

- o persoană nepotrivită la locul nepotrivit – generează **regres**
- o persoană nepotrivită la locul potrivit – generează **frustrare**
- o persoană potrivită la locul nepotrivit – generează **confuzie**





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- o persoană potrivită la locul potrivit – generează **progres**, iar persoane potrivite în locuri potrivite – generează **multiplicare**.

Aplicând cele menționate, din perspectiva lui David Ogilvy referitor la un restaurant, acesta afirma: „Un restaurant bine administrat este ca o echipă de baseball câștigătoare. Valorifică la maximum talentul fiecărui membru al echipei și profită de fiecare oportunitate de o fracțiune de secundă pentru a grăbi serviciul”.

Pentru a putea acorda fiecărui membru al echipei locul unde își poate folosi talentele și crește la maximum potențialul echipei, trebuie ca:

- liderul să cunoască echipa câștigătoare – viziunea ei, scopul, cultura și istoria;
- liderul să cunoască situația – presupune cunoașterea situației în care se află echipa și ce cere situația;
- liderul să cunoască fiecare membru al echipei – are în vedere faptul că înainte de a-i conferi un rol unui membru al echipei, va trebui să îl cunoaștem foarte bine.

Pentru a-și găsi foarte bine nișa, membrul unei echipe va trebui: să fie sigur de propriile puteri, să se cunoască pe sine, să aibă încredere în lider, să aibă imaginea de ansamblu și să se folosească de propria experiență.

Cu alte cuvinte ești mai valoros acolo unde adaugi mai multă valoare, iar un lider de echipă este nemaipomenit atunci când plasează corespunzător oamenii pe posturi în cadrul echipei.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Ești mai valoros acolo unde adaugi mai multă valoare.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – V-ați găsit locul în cadrul echipei, în care să vă simțiți cel mai bine?

Dacă DA, atunci rămâneți unde sunteți, promovați și perfecționați-vă în zona dvs. de abilitate!

Dacă NU, atunci:

- schimbați postul în cadrul echipei și sarcinile! sau schimbați cariera!, dar faceți un plan de transfer și un orar pentru realizarea acestuia, faceți primul pas! (în cazul în care știți care este nișa);





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- vorbiți cu familia, prietenii despre dvs., despre punctele tari și slabe ale dvs., faceți evaluări (teste de personalitate, temperament, căutați temele recurente din viața dvs.); formulați scopul vieții dvs.; căutați soluții referitor la locul în care vă aflați; încercați lucruri noi și experiențe noi!

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Sunteți un lider de echipă extraordinar, dacă știți să plasați potrivit oamenii: cunoașteți echipa, situația ei și membrii echipei, acționați, astfel: îndepărtați oamenii din zona de confort, dar niciodată din zona de talent pentru că ajung să devină frustrați; în schimb motivarea lor prin îndepărtarea din zona de confort duce la împlinire.

4. Leagea Muntelui Everest – se traduce prin aceea că **pe măsură ce provocarea devine din ce în ce mai mare, munca în echipă devine din ce în ce mai necesară**. Ipoteza de la care am pornit formularea acestei legi a fost aceea că – fiecare dintre noi avem un vis în viață, sau dacă dorim să realizăm ceva extraordinar în viață, trebuie să avem un vis.

„Visul” în schimb, va putea fi îndeplinit numai dacă facem parte dintr-o echipă. Un „vis minunat” poate oricând deveni un „coșmar”, dacă în jurul lui există o echipă proastă.

Fiecare vis aduce provocările sale. Tipul de provocare determină tipul de echipă pe care trebuie să îl construim, spre exemplu:

- o provocare nouă are nevoie de o echipă creativă;
- o provocare controversată are nevoie de o echipă unită;
- o provocare variabilă, presupune o echipă flexibilă și rapidă;
- o provocare neplăcută, presupune o echipă incomodă;
- o provocare diversificată, are nevoie de o echipă complementară;
- o provocare pe termen lung, are nevoie de o echipă hotărâtă;
- o provocare de „tip Everest” are nevoie de o echipă experimentată.

Se poate întâmpla ca echipa să nu corespundă îndeplinirii visului stabilit. În acest caz avem două alternative: **să renunțăm la vis sau să dezvoltăm echipa**. Pentru acest ultim caz, va trebui să respectăm câteva sfaturi:





„Investește în Oamenii”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- dezvoltăți membrii echipei (observați potențialul fiecăruia și valorificați-l);
- adăugați membrii cheie;
- schimbați liderul în funcție de provocările momentului;
- îndepărtați membrii ineficienți.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Dimensiunea visului trebuie să determine dimensiunea echipei.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Care este prima reacție atunci când o provocare devine mai dificilă? – vă retrageți să reflectați; încercați să rezolvați problema singur; vă bazați pe colegii dvs. de echipă și îi lăsați și pe ei să se bazeze pe dvs.

Sfatul este să învățați să vă aliați cu colegii dvs. de echipă, pentru că nu poți face față singur unei provocări majore!

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Aveți o echipă? Ce tipuri de schimbări trebuie să faceți pentru a vă crea echipa de vis, ce poate înfrunta toate provocările? – vă dezvoltăți oamenii; adăugați membrii-cheie; faceți unele schimbări în conducere; vă dezvoltăți în permanență, pentru că ceea ce este valabil pentru un membru este valabil și pentru un lider, dacă nu faci și accepți asta trebuie să te retragi!

5. Legea lanțului – puterea unei echipe este influențată de veriga cea mai slabă; oricât de mult ar încerca oamenii să o elimine, să o îndrepte sau să o ascundă, veriga slabă va ieși la lumină, în această judecată de valoare constă legea intitulată generic „legea lanțului”. Ipotezele de la care pornește această lege sunt:

- nu toată lumea acceptă să facă parte din echipă (atașați de un status quo);
- nu toată lumea ar trebui să facă parte din echipă (au alte planuri, au locul lor);
- nu toată lumea poate face parte din echipă (nu pot ține pasul cu ceilalți, nu se dezvoltă în zona lor de responsabilitate, nu văd imaginea de ansamblu, nu își îndepărtează punctele slabe, nu vor să colaboreze cu restul echipei, nu pot îndeplini așteptările pentru zona lor).

Când într-o echipă există o verigă slabă (membru/membrii care nu-și duc singuri povara în cadrul echipei) este posibil să se întâmple mai multe lucruri:

- membrii mai puternici îl identifică pe cel slab;





„Investește în Oamenii!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- membrii mai puternici îl ajută pe cel slab;
- membrii mai puternici ajung să-l deteste pe cel slab;
- membrii mai puternici devin mai puțin eficienți (duc și povara altora pe lângă cea a lor, dacă acest fapt persistă pe termen îndelunga echipa are de suferit);
- membrii mai puternici pun sub semnul întrebării abilitatea liderului (atunci când liderul nu tratează corespunzător partea proastă a echipei, va pierde respectul părților).

Când este vorba de interacțiunea dintre oameni, persoana mai slabă este cea care controlează de obicei relația. Ce putem face cu oamenii din echipă care sunt verigi slabe?

- **îi instrui**m – le dăm cărți de citit (dezvoltare personală); îi trimitem la conferințe; îi punem în fața unor provocări noi; aducem mentori cu care să lucreze; le oferim speranță;

- **îi schimbăm** – Cine crede că această persoană trebuie înlocuită? Care este baza demiterii persoanei? - integritate morală, probleme de relaționare serioase, atitudine negativă clară; Cum se face? – întâlnire personală, vestea trebuie dată prompt, direct, trebuie să fim blânzi când dăm vestea, ridicăm imediat responsabilitățile care le avea pe acel post, nu divulgăm toate faptele ce au dus la această decizie pentru a nu da prilej la clevetiri și calomnii din partea altora, fiți anticipativi, implică-te ajutând acea persoană să-și găsească un rost.

Concluzia acestei legi este aceea că: **echipa nu poate să acopere în permanență punctele slabe, pentru aceasta fiecare ar trebui să fie preocupat pentru cum să devină mai bun, atât membri echipei, cât și liderii ei.**

TEMĂ DE REFLECȚIE: Echipa nu poate să acopere în permanență punctele slabe.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Autoevaluați și evaluați! – Test:

Aspect posibil	Autoevaluare	Evaluare
1.Nu reușiți să țineți pasul cu ceilalți membri ai echipei.		
2.Nu lucrați în zona dvs. de responsabilitate.		
3.Vă este greu să vedeți imaginea de ansamblu.		
4.Vă este greu să vedeți punctele dvs. slabe.		
5.Întâmpinați dificultăți atunci când lucrați cu restul echipei		





„Investește în Oameni!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

6. Nu reușiți niciodată să răspundeți așteptărilor din zona dvs. de responsabilitate.		
---	--	--

Dacă dvs. sau persoana care va evalua a marcat mai mult de o casetă, atunci trebuie să întocmiți un plan de dezvoltare pe care să-l respectați, pentru a nu fi o piedică pentru echipa dvs.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Pentru diferite echipe, se impun soluții diferite, astfel:

1. Familia – nu fă troc cu oameni slabi, instruește-i cu afecțiune și încearcă să-i ajuți să se dezvolte și reduceți la minimum prejudiciile pe care le pot aduce altor membrii ai familiei.

2. Compania – aveți responsabilități față de patron sau acționari; oferiți instruire, faceți troc – poate fi o soluție, cereți oamenilor slabi să stea pe margine, cel puțin o perioadă.

Nu uitați că în calitate de lider, responsabilitățile față de oameni vin în următoarea ordine: responsabilitatea față de organizație, față de echipă și apoi față de individ și la final responsabilitatea față de propria persoană.

6. Legea catalizatorului – echipele câștigătoare au jucători care pun lucrurile în mișcare. Catalizatorii sunt oameni care pun acțiunea pe primul plan. O echipă care își atinge potențialul are întotdeauna un catalizator.

În momente extrem de dificile, rolul acestui catalizator este extrem de important, fie că este vorba de un comerciant, care atinge o țintă imposibilă, fie despre un jucător care are rolul principal într-un meci, fie că este vorba despre un părinte care îl face pe copil să creadă în propriile forțe într-un moment critic al vieții. O echipă nu poate atinge un scop mareț sau chiar să o ia de la capăt dacă nu are un catalizator.

Un catalizator are următoarele trăsături:

- **intuiție** – poate recunoaște puncte slabe la un rival, sunt capabili să facă un pas intuitiv care transformă un dezavantaj într-un avantaj, simțul ocaziei, prin care echipa nu are decât de câștigat;

- **capacitate de comunicare** – vorbește pe placul echipei, pentru a o pune în mișcare; inspiră, îndrumă și stimulează membrii echipei;





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- **pasiune** – fac ceea ce fac din suflet, simt anumite lucruri pe care ceilalți nu le simt;
- **talent** – capacitatea de a face ceea ce alții nu pot face; dacă ai talent știi de ce ai nevoie pentru a câștiga și ai puterea să-i influențezi și pe ceilalți pentru a-i face mai buni;
- **creativitate** – aptitudinea de a te gândi la lucruri la care alții nu se gândesc, valorificarea la maximum a resurselor de care dispunem și locul în care ne aflăm.
- **inițiativă**- capacitatea de a pune în practică ideile mai mult decât suficiente ale unui creator;
- **responsabilitate** – asumarea acțiunilor pe care le inițiază;
- **generozitate** – dovada asumării responsabilității este dorința de a se sacrifica pentru a duce ceva până la capăt;
- **influență** – calitatea de a face membrii echipei de a se supune atunci când nu vor să răspundă în fața altcuiva.

Față de cele de mai sus, concluzia acestei legi s-ar rezuma la faptul că: **„confruntările” în sens pozitiv sunt câștigate de persoane care pun acțiunea pe prim plan. Echipele câștigătoare au jucători care pun lucrurile în mișcare.**

TEMĂ DE REFLECȚIE: Meciurile sunt câștigate de persoane care pun acțiunea pe primul plan.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Cum reacționați atunci când echipa dvs. se află într-o perioadă de criză? Doriți să preluați acțiunea (mingea) sau preferați ca aceasta să se afle în mâinile altcuiva?

Sfat – schimbați mentalitatea: găsiți un mentor (un om mai bun ca tine în acel domeniu), începeți să întocmiți un plan de dezvoltare (un program care te ajută să dezvolți abilitățile și talentele, nu poți să duci echipa în vârf dacă tu nu ai fost acolo), ieșiți din zona de confort (nu veți ști de ce sunteți în stare, până când nu încercați să faceți mai mult decât ați făcut până acum!)

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Angajați oamenii care pun acțiunea pe primul plan, dacă aveți membrii de echipă cu calitățile menționate în Legea





„Investește în Oameni!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

catalizatorului încurajați-i să ia inițiativa și să devină persoane cu influență pozitivă asupra echipei; în caz că nu găsiți asemenea oameni în echipă recrutați oameni din afara echipei.

7. Legea busolei – viziunea oferă membrilor echipei direcție și încredere.

Viziunea extraordinară precede întotdeauna realizările extraordinare. Fiecare echipă are nevoie de o viziune temeinică ce să-i ofere direcție. Liderii au responsabilitatea de a identifica o viziune valoroasă și captivantă și să o expună în fața membrilor echipei. Acest vis al unei echipe va trebui verificat cu:

- **„busola morală”** – aduce integritate viziunii, ajută toți membrii echipei să își verifice motivele și să se asigure că muncesc pentru motivele potrivite, aduce credibilitate liderilor care creează viziunea, numai dacă ei exemplifică valorile pe care echipa dorește să le îmbrățișeze; procedând astfel liderii aduc energie viziunii și o îndreaptă către realizare.

- **„busola intuitivă”** – pornește de la ipoteza că experiența ne „hrănește intuiția și ne dezvoltă puterea de introspecție”; o viziune trebuie să aibă ecou înăuntrul echipei.

- **„busola istorică”** – presupune împletirea legăturii dintre trecut, prezent și viitor în privința creării viziunii; poveștile sunt cele care amintesc de trecutul organizației și al echipei, poveștile sunt ca pioanele care contribuie la fixarea unei viziuni în fața oamenilor.

- **„busola direcțională”** – se definește prin obiectivele stabilite pentru a motiva echipa; viziunea oferă direcție echipei, care este susținută de scop și obiective (ținte).

- **„busola strategică”** – se descrie prin aceea că un obiectiv o dată stabilit nu va fi foarte folositor pentru echipă, fără a parcurge pașii pentru atingerea acestuia; viziunea fără strategie nu înseamnă mai mult decât un vis de o zi.

- **„busola vizionară”** – se caracterizează prin aceea că trebuie să ai o viziune pe termen lung pentru a nu deveni frustrat din cauza eșecurilor de scurtă durată; numai oamenii care pot vedea invizibilul pot face imposibilul, acest lucru arată **valoarea**





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

viziunii, dar în același timp arată că viziunea poate fi o calitate înșelătoare. Regele Solomon, spunea: ”Acolo unde nu există, viziune oamenii mor”.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Când vezi o ocazie, nu o rata.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Care este viziunea echipei dvs.?; Care este viziunea firmei/organizației din care faceți parte?; Cum vă simțiți în echipă referitor la viziunea organizației?

Dacă NU există o asemenea viziune, atunci ajutați echipa să o creeze. Dacă echipa are viziune, dar aceasta NU vă reprezintă, atunci trebuie să vă examinați pe dvs, față de aceasta. O schimbare va fi apoi necesară!

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – viziunea echipei trebuie comunicată permanent oamenilor din echipă: clar, creator (exemplificând) și în permanență. Fiecare mesaj prin care se transmite viziunea, care face ca aceasta să fie accesibilă și acceptată de către echipă, trebuie să aibă:

- **sinceritate** – oferă integritate viziunii și credibilitate celui care a creat viziunea;
- **pasiune** – aduce energie viziunii;
- **poveste** – integrează viziuneași creează legături pe axa trecut-prezent-viitor;
- **scop și obiective** – aduce direcție și ținte viziunii;
- **strategie** – aduce proces viziunii;
- **provocare** – aduce extindere viziunii.

8. Legea mărului stricat – atitudinile greșite ruinează echipa. Premisa de la care se pornește este aceea că atitudinile bune în cadrul unei echipe nu garantează victoria unei echipe, însă atitudinile greșite garantează înfrângerea acesteia. În cadrul echipei, fiecare membru trebuie să aibă o **atitudine de învingător**.

Atitudinea este ”reprezentantul” sinelui nostru, rădăcinile lor sunt interioare, iar rezultatele lor sunt exteriorul. (Maxwell J.C, 2003)

Există cinci adevăruri despre atitudini care clarifică modul în care acestea afectează echipa și munca în echipă:

1. Atitudinile au puterea de a ridica sau doborâ o echipă - de aici rezultă o





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

echipă slabă sau una extraordinară, funcție de cum se „împletesc abilitățile și atitudinile membrilor echipei”:

- talent extraordinar + atitudini foarte greșite - **echipă slabă**
- talent extraordinar + atitudini relativ greșite - **echipă medie**
- talent extraordinar + atitudini medii - **echipă bună**
- talent extraordinar + atitudini corecte - **echipă extraordinară**

2. O atitudine se multiplică atunci când este expusă altor oameni – există anumite lucruri într-o echipă care nu sunt „contagioase”, precum: **talentul, experiența și dorința de a muncii**, dar un lucru este sigur – **atitudinea este molipsitoare**.

Atunci când un lider este încrezător în fața unor circumstanțe descurajante, ceilalți admiră această calitate și vor să o aibă și ei. Atunci când un membru dintr-o echipă dă dovadă de o etică de muncă viguroasă și începe să aibă un impact pozitiv, ceilalți membrii îl imită (oamenii fac ceea ce văd).

3. Atitudinile greșite se înmulțesc mai repede decât cele corecte – moda ne arată că mulți oameni consideră că este foarte șic să ai o atitudine negativă, astfel părănd mai aparte, mai inteligenți. Din păcate un singur lucru este mai contagios decât o atitudine corectă și anume o atitudine greșită.

4. Atitudinile sunt subiective, prin urmare identificarea unei atitudini greșite poate fi foarte dificilă – cauzele păguboase generatoare de atitudini negative greu de identificat pot fi: incapacitatea de a recunoaște greșelile, imposibilitatea de a ierta greșelile, gelozia mărunță, boala EULUI (majoritatea atitudinilor greșite sunt rezultatul egoismului), un spirit critic, dorința de a primi toate laudele. Astfel se și recunosc atitudinile negative.

5. Atitudinile greșite, dacă sunt ignorate, ruinează totul – atitudinile greșite trebuie corectate.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Atitudinea fiecărui membru al echipei, determină atitudinea echipei.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Primul lucru de la care porniți când este vorba de atitudine este propria persoană. Ce faceți?





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- vă gândiți că echipa nu s-ar putea descurca fără dvs.;
- credeți în secret că succesele recente ale echipei dvs. se datorează cu adevărat eforturilor dvs. personale, nu muncii întregii echipe;
- țineți evidența laudelor și beneficiilor adresate altor colegi de echipă;
- v-a fost greu să recunoașteți când ați făcut o greșeală;
- aduceți în discuție greșeli din trecut ale colegilor dvs. din echipă;
- considerați că sunteți plătit cu mult sub nivelul celorlalți.

Dacă sunteți DE ACORD cu cel puțin una dintre aceste afirmații – trebuie să vă revizuiți atitudinea. Cum? – vorbiți cu colegii dvs. și descoperiți dacă atitudinea dvs. dăunează echipei, vorbiți apoi cu liderul; dacă nu sunteți plătit corespunzător, discutați deschis cu angajatorul, aflați care este poziția dvs. în instituție. (dacă părăsiți postul pentru că vă considerați subestimat și nu reușiți nici în noua funcție, atunci v-ați supraestimat valoarea și ați subestimat ceea ce organizația făcea pentru dvs.).

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Pentru a anula o atitudine greșită în echipa dvs., cum va trebui să procedați? – luați persoana respectivă deoparte, discutați apoi mărturisind ce ați observat, însă arătați-i că aveți îndoieli, că ați perceput greșit și că aveți nevoie de lămuriri (începeți cu cel mai vinovat).

În cazul în care se dovedește că percepția dvs. a fost corectă (întrebând ce părere au și ceilalți colegi) atunci spuneți acelei persoane cu atitudine negativă ce așteptări aveți de la ea, oferiți-i ocazia de a se schimba; manifestați încredere în ea, **dacă se schimbă** va fi un câștig pentru echipă, **dacă nu** îndepărtați-o din echipă (atitudinile greșite ruinează).

9. Legea încrederii reciproce – colegii de echipă trebuie să poată conta unul pe altul, atunci când este nevoie. Importanța acestei legi este mai clară atunci când mizele sunt mari, dar nu trebuie să ne aflăm într-o situație „explozivă” pentru a aplica această lege. Spre exemplu – chelnerul care încearcă să își satisfacă clientul contează pe faptul că personalul din bucătărie va pregăti mâncarea așa cum trebuie.

Această lege nerespectată, produce efecte în lanț și anume: dacă încrederea reciprocă nu mai funcționează, atunci nimeni nu mai poate conta pe nimeni, iar clientul





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
 Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

va pleca nemulțumit și sarcina va fi înmănată altcuiva. **Formula** pentru încrederea reciprocă este: **Caracter + Competență + Angajament + Consecvență + Coeziune = Încredere reciprocă**

Caracterul = punctul de plecare al încrederii, bazându-se pe aceasta; nu există substitut pentru caracter, poți cumpăra creiere, însă nu poți cumpăra caractere (Robert A. Cook).

Competența = ceea ce facem, cum rezolvăm o situație în baza abilităților și atitudinii noastre (Pe mâna cui ne dăm la o operație? – un chirurg bun, care este o persoană rea sau o persoană bună care este un chirurg slab).

Angajament = implicarea membrilor unei echipe unul față de altul, mai ales atunci când treburile într-o echipă nu funcționează cum trebuie; când membrii echipei nu sunt capabili să ofere angajament va trebui să îi duceți în spate tot restul drumului de dragul echipei.

Consecvență = muncă asiduă, exercițiu permanent ce inspiră încredere echipei.

Coeziune = abilitatea de a rămâne uniți, indiferent de cât de dificile devin împrejurările. (Maxwell J.C., 2003)

Încrederea reciprocă = capacitatea de a te baza pe colegii de echipă, indiferent de ce se întâmplă (încrederea trădată – deturnări de fonduri, abuz de putere).

TEMĂ DE REFLECȚIE: Cel mai mare compliment pe care îl poți primi este să se poată conta pe tine.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Ce părere au colegii de echipă despre tine, pot conta pe tine? Vă îndepliniți rolul atunci când colegii de echipă au nevoie de dvs? Vă duceți până la capăt sarcinile? Cum vă caracterizați din punct de vedere al formulei încrederii reciproce?

Sfat – pentru a vă păstra încrederea colegilor de echipă, atunci când aveți puncte slabe, căutați-vă un mentor sau un prieten de încredere pentru a primii sugestii.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – pentru a dezvolta încrederea reciprocă este nevoie de timp și :





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- dezvoltați sentimentul de mândrie în rândul membrilor echipei;
- convingeți-vă membrii grupului că ei sunt cei mai buni;
- recunoașteți-le meritele ori de câte ori este posibil;
- încurajați folosirea moto-urilor, a numelor, simbolurilor, sloganelor organizației
- stabiliți valoarea grupului dvs. promovând istoria și valorile sale;
- concentrați-vă asupra obiectivului comun;
- încurajați-vă oamenii să participe la activități comune în afara serviciului.

10. Legea prețului – echipa nu reușește să își atingă potențialul atunci când refuză să plătească prețul necesar.

Legea s-ar explica astfel – dacă o echipă nu își atinge potențialul, de cele mai multe ori, nu abilitatea acesteia este problema, nu este nici măcar o chestiune de resurse, este o **chestiune de plată**. În continuare vom prezenta câteva adevăruri legate de înțelegerea acestei legi:

1. Prețul trebuie plătit de către toată lumea - dacă fiecare nu plătește prețul pentru a ajunge la succes, atunci fiecare va plăti acest preț printr-o înfrângere.

2. Prețul trebuie plătit în permanență – boala destinației, ea este la fel de periculoasă pentru destinație, pentru echipă, cât și pentru orice individ, ea ne face să credem că nu mai trebuie să lucrăm, să nu mai luptăm pentru a ne atinge scopul în viață sau în echipa din care facem parte, să nu mai plătim „prețul”, dar totuși să ne atingem potențialul. Memorabile în acest sens sunt cuvintele, președintelui american Eisenhower „nu există victorii la preț de sold”.

3. Prețul crește dacă echipa dorește să își îmbunătățească potențialul, să se schimbe sau să câștige în continuare – altfel spus, pentru a-și îmbunătăți potențialul, pentru a se schimba sau a câștiga în permanență, ca și echipă, grup el va trebui să plătească un preț, la fel, ba chiar mai mare, după cum trebuie să facă fiecare membru al ei.

4. Prețul nu scade niciodată - altfel când este vorba de legea prețului, există





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

doar două tipuri de echipe care o încalcă: cele care nu își dau seama care este prețul succesului și cele care cunosc acest preț, dar nu vor să îl plătească, deci prețul rămâne același.

Prețul muncii în echipă este compus din: sacrificiu, angajament din punct de vedere al timpului, dezvoltare personală (dorința de a lupta permanent, de a te perfecționa în permanență), altruism (a da lumii ceea ce ai mai bun, fără a aștepta ceva în schimb, dar care cu siguranță cândva se va întoarce).

TEMĂ DE REFLECȚIE: Rareori obții mai mult decât dai.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Notați câteva lucruri pe care doriți să le realizați în următorii cinci ani (10 asemenea lucruri). În acest moment la câte dintre ele doriți să renunțați? De ce?

Sfat – când scopurile dvs. personale intră în contradicție cu obiectivele mai mari ale echipei dvs. aveți trei opțiuni:

- renunțați la obiectivul dvs.
- amânați îndeplinirea obiectivului dvs.
- despărțiți-vă de echipă.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – colegii de echipă trebuie convinși să se sacrifice pentru binele ei; cu cât ei sunt mai **talentați** este mai greu să-i convingeți să pună echipa pe primul plan. Începeți sacrificiul cu dvs., astfel:

- faceți sacrificii financiare spre binele echipei;
- perfecționați-vă de dragul echipei;
- oferiți autoritate și altora în folosul echipei;
- luați decizii chiar și dificile în folosul echipei

Așa veți avea credibilitatea de a le cere și altora să facă același lucru, arătați-le apoi motivul și modul în care trebuie să facă acest lucru și lăudați-le sacrificiul în fața colegilor de echipă.

11. Legea tabelii de marcaj – echipa poate face schimbări atunci când știe cu exactitate unde se află. Tabela de marcaj semnifică pentru unii punctajul obținut, pentru alții profitul realizat, numărul de oameni în folosul cărora muncesc.





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Atunci când începe meciul, planul de joc (tactica și strategia) este important, tabela nu contează, dar pe măsură ce meciul continuă, planul de joc devine din ce în ce mai important, pentru că jocul se schimbă permanent – el ne spune ce vrem, iar tabela – ce se întâmplă. Tabela de marcaj este importantă pentru că: ne ajută să înțelegem situația reală, pentru evaluare (perfecționare), ne ajută să luăm decizii, să efectuăm schimbări (schimbări cheie secretul succesului), în fine ea ne ajută să avem succes.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Atunci când știi ce să faci, poți face ceea ce știi.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Care este tabela dvs. de marcaj? (profitul, numărul de persoane la care ajungi, nota la examene, nivelul de excelență), Cum vă evaluați progresul? – notați criteriile respective de evaluare. Cum vă evaluați individual? Ce ar trebui să monitorizați pentru a fi sigur că ați făcut tot ce v-a stat în putință în rezolvarea unei probleme ce privește echipa din care faceți parte? - notați criteriile respective de evaluare.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – aveți responsabilitatea de a verifica tabela de marcaj și de a comunica situația echipei membrilor acesteia; asigurați-vă că membrii echipei fac evaluări, modificări și iau decizii cât mai repede. Aveți un sistem pentru a face asta? Vă bazați pe intuiție?

12. Legea băncii de rezervă – echipele extraordinare au rezerve extraordinare. Pentru o echipă de succes este important să aibă oameni de rezervă bine antrenați și capabili. Acest lucru este valabil nu numai în sport, cât și în alte domenii – se pot obține victorii extraordinare cu oameni de vârf, însă dacă dorim ca echipa să aibă succes pe termen lung, trebuie să ne construim „banca de rezervă”, fără aceasta, în aflată în formă optimă, echipa se va prăbuși.

Considerentele pe care se constituie o „bancă de rezervă” în sport, și nu numai sunt:

- rezervele de astăzi vor fi „starurile de mâine”;
- succesul unui jucător de rezervă poate multiplica succesul unui jucător din teren - principalul „ingredient al gloriei” este restul echipei;
- există mai mulți jucători de rezervă decât jucători de teren – nimeni nu poate





„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

să neglijeze marea parte a echipei, iar apoi să spere că va avea succes;

- un jucător de rezervă plasat la locul potrivit, va fi mai valoros decât un jucător de teren;

- o bancă de rezervă puternică, oferă liderului mai multe opțiuni, fiind aproape nesfârșite;

- banca de rezervă este solicitată în momente critice pentru echipă, pentru aceasta va trebui să efectuăm: recrutare, instruire și analiza pierderilor.

Când recrutăm o persoană, recomandabil va fi să urmărim formula:

Relație + Atitudine x Talent + Așteptări = Producție (randament)

Relații = respect față de oameni/colégi, încredere în oameni/colégi și comunicarea cu aceștia (87% dintre oameni eșuează nu din cauza capacității lor, ci din cauza personalității – nu pot să fie în armonie cu colegii lor, spune Kurt Einstein);

Atitudinea = evaluarea pozitivă sau negativă a unor persoane, lucruri, fapte etc.; atitudinile păguboase ale unei echipe sunt cele mai molipsitoare; cauzele generatoare de atitudini negative greu de identificat pot fi: incapacitatea de a recunoaște greșelile, imposibilitatea de a ierta greșelile, gelozia mărunță, boala EULUI (majoritatea atitudinilor greșite sunt rezultatul egoismului), un spirit critic, dorința de a primi toate laudele.

Talentul = abilități care se stabilesc în funcție de: **interesul individului** – De ce sunt ei fascinați? și **valorile acestuia** – În ce cred ei?; acesta se obține prin răspuns la: La ce sunt ei buni?

Așteptările = se referă la dezvoltarea personală (personalul trebuie să crească, iar rezultatele trebuie să fie vizibile), rezultatul obținut în propriul departament și cum să influențeze oamenii și să-i facă să se dezvolte.

Cheia unei aplicări cât mai corecte și profitabile a legii menționate este perfecționarea continuă a echipei.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Jucătorii mai buni, te fac să fii tu însuși un jucător mai bun.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Cum vă definiți: jucător de rezervă (suport) sau jucător de teren (linia întâi)? Ce rol aveți dacă sunteți pe





„Investește în Oamenii!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

banca de rezervă? – să îi ajut pe cei din teren să fie cât mai buni, să mă pregătesc să devin jucător de teren, Ce rol aveți dacă sunteți în linia întâi? – să fiu competent de dragul echipei, să fac onoare celor de pe banca de rezervă.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – ”ușa turnantă să se învârtă” astfel ca jucătorii care intră să fie mai buni decât cei care pleacă, prețuind oamenii buni care se află deja în echipa dvs. Într-o echipă există: **jucători de teren** (adaugă direct valoare organizației, influențând cursul acesteia), **jucători de rezervă** (adaugă indirect valoare organizației, care susțin jucătorii de teren), **membrii cercului intern** (fără ei echipa s-ar dezmembra). Amintiți-vă permanent valoarea oamenilor din echipă și tratați-i corespunzător! Pentru a progresa TOATĂ echipa trebuie să se perfecționeze permanent!

13. Legea identității – valorile împărtășite definesc echipa. Dacă toată lumea îmbrățișează aceleași valori, între membrii echipei se poate crea o legătură: atât unii cu alții, cât și cu întreaga echipă.

Valorile împărtășite sunt precum: lipiciul (îi unesc pe oameni, sunt mai importante decât sentimentele), o temelie (conferă o stabilitate pentru dezvoltarea echipei, este baza echipei), un conducător (valorile contribuie la stabilirea standardului pentru randamentul unei echipe – declarație de misiune), o busolă morală (pentru o persoană fără valori, totul este posibil), un magnet (cine se aseamănă se adună - proverb), o identitate (arată celorlalți cine suntem).

TEMĂ DE REFLECȚIE: Dacă valorile tale sunt aceleași cu cele ale echipei devii mai valoros pentru echipă.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Ce trebuie să facem pentru a adăuga valoare echipei, adoptând valorile ei? – cunoașteți valorile echipei, comparați valorile ei și cele ale dvs., dacă corespund angajați-vă să vă aliniați cu acestea, dacă nu puteți lipsa alinierii va duce la frustrări pentru toți.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – asumați-vă responsabilități în privința valorilor echipei: cunoașteți foarte bine valorile echipei, trăiți conform acestor valori, comunicați permanent echipei care sunt valorile, acceptați aceste valori și aliniați-





„Investește în Oameni!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

vă comportamentul cu cel al colegilor. Cu cât faceți mai bine și mai repede aceste lucruri cu atât de repede vă vor accepta membrii echipei, dar și valorile comunicate.

14. Legea comunicării – interacțiunea alimentează acțiunea. Cultura unei organizații se poate schimba prin comunicare. Echipele eficiente au membri care discută în permanență unul cu altul, numai așa echipa poate să reușească, să depășească obstacolele, fie că este vorba de o familie, o companie, o parohie sau un club sportiv.

Comunicarea este angajamentul și legătura dintre angajați, acestea la rândul lor alimentează acțiunea. Comunicare întâmpină o serie de probleme, bariere: emițătorul, mediul de comunicare și factorii externi acestuia, receptorul. O comunicare bună însă se face dacă se acționează în 4 zone:

- **de la lider la echipă** – echipa oscilează în jurul conducerii, și conducerea oscilează în jurul comunicării, ca atare liderii trebuie să comunice pentru a-i conduce pe alții (consecvență, claritate, respect);
- **de la echipă către lider** – nu este de dorit să ai în echipă oameni care comunică scurt de genul – „DA”;
- **între membrii echipei** – într-o echipă care dorește să aibă succes, toți membrii echipei trebuie să comunice pentru binele tuturor, fapt ce presupune unele calități (solidaritate, concentrare asupra problemelor curente, vulnerabilitate – fără atitudine arogantă unul față de altul);
- **între echipă și public** – când suntem abordați de membrii din afara grupului, membrii echipei trebuie să-și amintească de cei 3 R: receptivitate (naturalețe), responsabilitate (răspund la timp) și realism (realiști în stabilirea și receptarea așteptărilor); mai mult aici se potrivește foarte bine mesajul „să lucrăm împreună înseamnă să câștigăm împreună”.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Comunicarea crește legătura dintre oameni.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Cât de mult comunicați cu ceilalți membri ai echipei? Îi sprijiniți pe toți membrii echipei, chiar și pe cei care nu vă sunt prieteni? Sunteți deschis și vulnerabil? Purtați pică cuiva din echipă?





„Investește în Oameni!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: **„O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Dacă la ultima întrebare răspunsul este DA – lămurii problema cu persoana respectivă, iar dacă există bariere între dvs. și ceilalți membrii ai echipei căutați să le îndepărtați.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – dați tonul comunicării (consecvență, claritate, politețe), dar și ascultați (pentru a fi mai înțelept, pentru a ”auzi” și ceea ce nu se spune, membrii echipei să comunice, pentru a alunga indiferența).

15. Legea avantajului – diferența dintre două echipe la fel de talentate este conducerea acestora.

Echipele caută în permanență avantajul competitiv. Cu cât este mai competitiv un anumit domeniu, cu atât această căutare este mai necruțătoare. Pentru a avea succes o echipă are nevoie de talent, muncă, tehnologie, eficiență, dar mai mult decât atât, o echipă are nevoie de un lider competent.

Ipoteza de la care se pornește este: **personalul** care determină potențialul echipei, **viziunea** determină direcția echipei, **etica de lucru** determină pregătirea echipei, iar **conducerea**, dacă se împlinesc toate celelalte, determină succesul echipei.

Managerii sunt oamenii capabil „să facă un lucru cum trebuie”, să mențină echipa la nivelul ei actual, iar liderii sunt oamenii ce „pot face lucrurile ce trebuie”, sunt persoanele capabile să ducă o echipă la un nivel mai ridicat, la care nu se mai aflase niciodată până atunci, pentru că:

- liderii transferă responsabilitatea unei sarcini, celor ce execută aceste sarcini;
- liderii creează un mediu în care fiecare membru al echipei dorește să fie responsabil;
- liderii urmăresc dezvoltarea capacităților personale;
- liderii învață repede și îi încurajează și pe alții să învețe repede.

Ideea că o singură persoană face toată munca de conducere este falsă, aceeași persoană nu ar trebui să conducă echipa în fiecare situație, pentru că mai sunt, funcție de situație oameni cu abilități și talente mai potrivite.

În esență conducerea este un start în avans pentru echipă. Liderii văd mai departe decât colegii lor de echipă.

TEMĂ DE REFLECȚIE: Totul oscilează în jurul liderilor.





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Începeți prin a vă îmbunătăți abilitățile de conducere AZI prin: recunoașteți valoarea conducerii, asumați-vă responsabilitatea personală pentru dezvoltarea tehnici personale de conducere, urmați un program de dezvoltare a abilităților de conducere, găsiți un mentor în domeniu.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Introduceți alți lideri în echipă. Cum? – atrageți oameni ale căror talente și potențial sunt mai mari decât ale dvs. și dezvoltați oameni care se află deja în echipa dvs. (întăriți potențialul de a avea succes).

16. Legea moralului ridicat – când câștigi nimic nu te afectează. Moralul ridicat poate fi un factor esențial pentru schimbarea situației. Moralul ridicat este un aspect esențial pentru crearea **împrejurărilor potrivite** pentru ca echipa să joace la cel mai ridicat nivel, de exemplu:

- *echipa care strânge fonduri:* știe că în împrejurări potrivite oamenii oferă;
- *clasa de elevi/grupa de studenți:* în împrejurări potrivite, elevilor/studenților le place să își dezvolte potențialul (profesorul trebuie să le cunoască împrejurările);
- *liderul* știe că în împrejurări potrivite oamenilor le place să se supună;
- *antrenorul* știe că în împrejurări potrivite jucătorii sunt capabili să câștige.

Etapele moralului și ce trebuie să facem în aceste situații:

1. Moral distrus – liderul trebuie să facă totul și anume: aruncați tot ce nu merge; promovați încrederea în membrii echipei și în dvs. ca lider; munciți cu energie o perioadă de timp îndelungată, iar cineva din echipă va face în cele din urmă același lucru, apoi alta, alta...energia se va răspândi la toți; comunicați speranța, ajutați-i să vadă potențialul echipei.

2. Moralul scăzut – liderul trebuie să facă lucruri productive, să aibă viteză, să pună echipa în mișcare: dați dovadă de un comportament care va primi reacție rapidă – exemplificați; căutați și dezvoltați oameni cu potențialul de a fi productivi și începeți să lucrați cu ei (nu le cereți prea mult de la început); identificați victorii mărunte și adresați-vă colegilor de echipă prin intermediul lor; comunicați viziunea echipei, ea oferă membrilor echipei direcție și încredere; după ce echipa se mișcă începeți să conduceți.

3. Moralul moderat – liderul trebuie să facă lucruri dificile (totul sau nimic):





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

reduceți răul și efectuați schimbări care fac ca echipa să fie mai bună (legea lanțului, legea mărului stricat, legea nișei); creați viziunea pentru echipă și faceți-o să o accepte (legată de acceptarea ca lider al echipei și alinierea la așteptările liderului); arătați și comunicați angajamentul, competența și caracterul bun astfel oamenii acceptă liderul; dezvoltați membrii și ajutați-i să atingă succesul pentru succesul echipei.

4. Moralul ridicat – liderul trebuie să facă puține lucruri doar a menține moralul și avântul: mențineți echipa concentrată și pe drumul cel bun, comunicați succesele (sărbătoriți-le); îndepărtați lucrurile care pot distruge moralul (avântul); permiteți și altor lideri să conducă (folosiți avântul și crește puterea de conducere a echipei – se poate crea un ciclu de succese care alimentează moralul).

TEMĂ DE REFLECȚIE: Când faci bine, te simți bine - când te simți, bine faci bine.

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Puneți acțiunea înaintea sentimentului și nu sentimentul înaintea acțiunii. Dedicăția și entuziasmul dvs. vă vor îmbunătăți randamentul și îi va inspira și pe alți membrii ai echipei.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – Ce tip de moral are ACUM echipa? – aplicați indicațiile pentru a scoate echipa din impas și duceți-o către etapa următoare.

17. Legea beneficiilor – investițiile în echipă sunt recuperate în timp.

Timpu, banii și efortul necesar pentru dezvoltarea membrilor echipei nu schimbă echipa peste noapte, însă dezvoltarea acesteia va da întotdeauna roade. Investiția în echipă, dezvoltarea ei presupune:

- luați decizia de a construi o echipă – aceasta presupune a hotărâre, dacă oamenii din echipă merită dezvoltați – primul pas către construirea unei echipe;
- adunați cea mai bună echipă – astfel se ridică potențialul echipei;
- plătiți prețul pentru construirea echipei – acest lucru asigură dezvoltarea ei;
- faceți lucrurile împreună, ca o echipă... acest lucru oferă echipei o identitate comună – chiar și atunci când se joacă meciul vieții, vă veți aminti cel mai mult de sentimentul muncii în echipă;
- oferiți membrilor echipei responsabilitate și autoritate... este o ocazie de a





„Investește în Oamenii!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

scoate la iveală lideri pentru echipă;

- lăudați succesul în fața întregii echipe... acest lucru ridică moralul echipei;
- verificați dacă investițiile făcute în echipă sunt pe cale de a fi recuperate...

acest lucru oferă echipei sentimentul responsabilității;

- nu mai investiți în jucătorii care nu se dezvoltă... astfel se elimină pierderi

mari pentru echipă;

- creați noi oportunități pentru echipă... acest lucru permite echipei să se

extindă;

- oferiți echipei cea mai mare șansă pentru a reuși, acest lucru garantează o

recompensă foarte mare.

TEMĂ DE REFLECȚIE: investiția făcută de fiecare în echipă poate aduce recompense?

Cum să deveniți un membru mai bun al unei echipe? – Oferiți o recompensă ridicată pentru ce investesc colegii dvs. în dvs.? Ați profitat de toată încrederea dată și șansele/experinețele date dvs. de către echipă și lider?

Dacă NU, schimbați-vă atitudinea! Dezvoltați-vă cât de mult se poate și oferiți apoi echipei o recompensă pe măsura investiției făcute.

Cum să deveniți un lider de echipă mai bun? – instituționalizați investițiile și integrarea lor în cultura organizației, încurajați dezvoltarea personală, puneți deoparte timp și bani pentru investițiile în echipă și asumați-vă responsabilitatea pentru a investi în liderii de bază.

Cu cât se vor respecta mai multe din aceste legi, cu atât va fi mai mare succesul echipei, fie că este vorba de familie, afacerea sau organizația de muncă în care lucrăm.





„Investește în Oameni!”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”
Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”
Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

ANEXA NR. 1

Munca în echipă

1. Capitala Republicii Norvegia, Oslo, are o suprafață de 427 km² și o densitate de 1382 loc/km². Capitala Suediei, Stockholm, are o populație de 829 417 locuitori, fiind un oraș mai mic decât Oslo. Găsiți în textul de mai sus informațiile evident greșite.

2. La New York la 1.09.14 s-au înregistrat următoarele valori termice exprimate în grade Fahrenheit (°F)

Ora	8	9	10	11	12	13	14	15	16
°F	76	77	79	81	86	87	83	82	81

- a). Explicați evoluția temperaturii așa cum aceasta rezultă din tabelul de mai sus
 b). Completați tabelul de mai jos unde °C reprezintă grade pe scara Celsius, °F reprezintă grade pe scara Fahrenheit iar °K reprezintă grade Kelvin.

°C	0	15	60	100
°F	32			212
°K	273			373

Se va ține cont de faptul că relația de transformare din °C în °F este de forma:
 $^{\circ}\text{F} = A \cdot ^{\circ}\text{C} + B$ unde numerele A și B se cer a fi determinate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



O Carieră
pentru o viață

„Investește în Oamenii!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Bibliografie:

1. Drucker, P., 1993 *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business, New York,
2. Lencioni, P., 2010, *Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri*, Ed. Curtea Veche, București
3. Maxwell, J.,C., 2001, *Cum să devii popular?*, Ed. Curtea Veche, București
4. Maxwell, J.,C., 2003, *Cele 17 legi ale muncii în echipă*, Ed. Amaltea, București
5. Tracy, B., 2010, *Cum conduc cei mai buni lideri*, Ed. Curtea Veche, București

