

GRUPURILE ȘI COMPORTAMENTUL GRUPURILOR (MUNCA ÎN ECHIPĂ). FUNDAMENTE TEORETICE

Felicia Cornelia MACARIE
Octavian MOLDOVAN

Groups and Group Behavior (Teamwork). Theoretical Backgrounds

Abstract

The main aim of the current theoretical analysis is to analyze both the classic and current literature on group behavior and teamwork in order to create a consistent image of what working in a team/group actually means. The material is addressed to both academics/researchers (as it synthesizes multiple aspects of the specific literature) and practitioners (which can thus improve the performance of their workplace). Having this dual target audience in mind, the article will cover topics such as: (a) the creation, development and evolutions of teams; (b) how to ensure team effectiveness; and (c) the individual competences (knowledge, skills, abilities and so on) necessary to function in a team.

Furthermore, our research also includes brief theoretical analyses of the importance of teamwork in the public sector and the factors which can lead to the creation of more performant public sector teams.

Keywords: teamwork, group behavior, effectiveness, individual competences, public administration.

Felicia Cornelia MACARIE

Profesor univ. dr., Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
Tel.: 0040-747-627.621
E-mail: macarie@fspac.ro

Octavian MOLDOVAN

Asistent cercetare științifică, Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
Tel.: 0040-744-891.466
E-mail: octavian.moldovan@fspac.ro



*Revista Transilvană
de Științe Administrative*
1(42) / 2018, pp. 71-87

1. Introducere

Problematica grupurilor și a comportamentului acestora în organizații a preocupat și preocupă cercetătorii managementului indiferent de pregătirea și formarea profesională a acestora sau domeniul în care aceștia activează (psihologie, sociologie, antropologie etc.).

Studiul grupurilor la locul de muncă a debutat cu activitatea cercetătorilor de la Hawthorne (1927-1933) conduși de Elton Mayo (1880-1949), care era de origine australian, a fost profesor la Harvard și Graduate School of Business Administration și este considerat fondatorul Mișcării pentru Relații Umane și al sociologiei industriale. Investigația (experimentul) Hawthorne (Mayo, 1933, pp. 162-165; Pugh și Hickson, 2007; Gale, 2004, pp. 439-449) s-a desfășurat în următoarele etape:

- Prima etapă, cunoscută ca „sala de testare a ansamblelor-releu”, a constat în observarea efectelor diferitelor modificări ale condițiilor de lucru asupra producției și stării de spirit a muncitorilor și a durat 5 ani. În această etapă s-au operat asupra unui grup de șase muncitoare modificări referitoare la: plata muncii, pauze de odihnă, program de lucru etc. care au fost în prealabil discutate cu acestea. Efectul implementării celor zece schimbări a fost o creștere a rezultatelor obținute de grup.
- A doua etapă a fost revenirea la condițiile inițiale: șase zile săptămânal, fără stimulente, fără pauze, fără gustări. Efectul paradoxal a fost creșterea fără precedent a producției. Explicația la care au ajuns în final cercetătorii, după ce a fost declanșată o cercetare a condițiilor de lucru din întreaga fabrică, a fost că muncitorii sunt mobilizați de o „logică a sentimentului” în timp ce managementul este mobilizat de „logica costurilor și a eficienței”.
- A treia etapă a constat în observarea unui grup care realiza o sarcină în mod real, neexperimental. S-a observat că performanțele grupului rămân constante chiar dacă conducerea a introdus o schemă de stimulare financiară. Concluzia cercetătorilor a fost că grupul formal avea reguli de funcționare informale cu care membrii erau solidari indiferent de atitudinea conducerii și că rezultatele depind de regrouparea socială neoficială.

De fapt, semnificația cea mai puternică a experimentului Hawthorne din punct de vedere al managementului resurselor umane a fost descoperirea existenței „organizației neoficiale” (informale) care funcționează în orice organizație, dublând de cele mai multe ori structura formală. De la experimentul Hawthorne și până în prezent s-au făcut o mulțime de studii, cercetări și experimente asupra grupurilor și organizațiilor informale (sau a aspectelor informale din organizații) pentru a înțelege resorturile care fac posibilă gruparea oamenilor și rămânerea lor împreună și felul în care grupul influențează performanțele organizațiilor.

Formarea grupurilor la locul de muncă este o consecință directă a nevoii organizației de organizare structurală prin împărțirea oamenilor pe posturi și funcții, dar și a nevoii managerilor de utilizare a grupurilor în rezolvarea problemelor, generarea de idei noi, luarea deciziilor în mod participativ și coordonarea sarcinilor. Dar nu numai organizația are nevoie de grupuri ci și oamenii au nevoie să facă parte dintr-un grup

sau altul deoarece apartenența la grup stimulează, oferă protecție, asistență și satisface trebuințe sociale sau psihologice; altfel spus, formarea grupurilor este rezultatul acțiunii unor forțe ale dublului interes: organizațional și individual.

Astfel, cercetarea teoretică de față își propune să analizeze modul în care grupurile sunt create, se dezvoltă și evoluează (în secțiunea 2), elementele necesare pentru crearea unei echipe eficiente (în secțiunea 3¹) și competențe individuale necesare pentru a funcționa (performa) în cadrul echipei (secțiunea 4). Penultima secțiunea analizează specificul muncii în echipă în cadrul administrației publice în timp ce ultima secțiune prezintă concluziile și indică potențiale linii de cercetare viitoare.

2. Apariția, dezvoltarea și evoluția grupurilor

O primă întrebare care se pune în legătură cu grupurile se referă la apariția și dezvoltarea acestora. Tuckman și Jensen (1977) au găsit o modalitate utilă de analiză a evoluției grupurilor folosind un model în cinci etape, și anume:

- Etapa 1 – „formarea”, când se descoperă sarcinile, regulile și metodele, se obțin informații și resurse și sprijinul este liderul;
- Etapa 2 – „răbufnirea”, când apar și se dezvoltă conflicte interne și membrii grupului resping sarcina la nivel emoțional;
- Etapa 3 – „normarea”, când conflictul se aplanează și apare cooperarea, se face schimb de opinii și apar noi standarde și reguli;
- Etapa 4 – „funcționarea”, când se muncește în echipă, rolurile sunt flexibile, se găsesc soluții și se implementează; și
- Etapa 5 – „suspendarea”, când grupul se dizolvă și oamenii se dispersează după îndeplinirea sarcinii.

Se observă din această etapizare că o condiție preliminară a funcționării grupului este instaurarea și acceptarea regulilor după care grupul va funcționa. Situația ideală pentru organizație este atunci când regulile informale (neoficiale) ale grupului coincid cu cele formale (oficiale) ale organizației. Responsabilitatea pentru asigurarea existenței acestei armonii între regulile informale și cele formale ale grupului revine managerului, în exercitarea funcțiilor sale, compatibilitatea celor două tipuri de reguli fiind esențială nu doar pentru funcționarea grupului ci, mai ales, pentru performanța acestuia.

O altă analiză asupra evoluției grupurilor aparține lui Woodcock (1979) care a studiat echipele și evoluția acestora descoperind patru tipuri de echipe care corespund diferitelor etape ale evoluției acestora în timp, și anume:

- Echipa nedezvoltată: în care se evită manifestarea sentimentelor, obiectivele nu sunt fixate și liderul ia deciziile de unul singur;
- Echipa care experimentează: în care problemele se discută mai deschis, oamenii ascultă părerile celorlalți, comportamentul grupului este introspectiv;

1 Secțiunile 2 și 3 ale prezentului articol au fost publicate anterior sub forma unui capitol de carte (Macarie, 2012, pp. 326-336); informațiile sunt reluate într-o formă completată și actualizată datorită relevanței acestora pentru tema studiată.

- Echipa care se consolidează: în care apar interacțiuni personale bazate pe cooperare, sarcinile devin mai structurate, obiectivele sunt fixate și asumate și se implementează proceduri de lucru; și
- Echipa matură: în care sentimentele se exprimă sincer și pe față, se discută opțiunile și metodele de lucru, se formează stilul de conducere, oamenii devin flexibili și grupul își recunoaște și asumă responsabilitatea față de organizație.

2.1. Funcționarea grupurilor

O altă întrebare în legătură cu grupurile se referă la condițiile pe care trebuie să le îndeplinească grupurile de muncă pentru a funcționa ca atare într-o organizație. Zlate (2004a, pp. 406-417) susține că aceste condiții sunt următoarele: (1) numărul membrilor; (2) interacțiunea dintre membri; (3) scopul constituirii grupului și activitatea de bază pe care o desfășoară; (4) crearea unei structuri interne a grupului; și (5) compoziția grupului.

2.1.1. Numărul membrilor (mărimea grupului)

Grupurile de muncă, spre deosebire de alte tipuri de grupuri (de joacă, militar, politic, religios, școlar) a căror dimensiune poate fi încadrată între anumite limite, de la mic la foarte mare, au un număr nedefinit de membri. Această particularitate are efecte atât pozitive cât și negative (a se vedea Tabelul 1).

Acest lucru a determinat discuții în legătură cu mărimea optimă a grupurilor, mărime care să minimizeze efectele negative și să maximizeze pe cele pozitive și care este funcție de două variabile, respectiv: (a) necesitățile și specificul activității asociate cu sarcinile concrete de muncă și (b) efectele negative care pot să apară în cazul grupului mic sau mare.

Tabelul 1: Efectele mărimii grupului

Categoría afectată		Mărimea grupului		
		2-7 membri	8-12 membri	13-16 membri
A. Conducere	1. Cerințele asupra liderului	scăzute	moderate	ridicate
	2. Diferențele dintre lider și membrii grupului	scăzute	scăzute spre moderate	moderate spre ridicate
	3. Direcția dată de lider	scăzută	scăzută spre moderată	moderată spre înaltă
B. Membri	1. Tolerarea direcției date de lider	scăzută spre moderată	moderată spre înaltă	înaltă
	2. Dominarea interacțiunilor din grup de către unii membri	scăzută	moderată spre înaltă	înaltă
	3. Inhibarea implicării active la membrii obișnuiți ai grupului	scăzută	moderată	înaltă
C. Procese de grup	1. Formalizarea regulilor și procedurilor	scăzută	scăzută spre moderată	moderată spre ridicată
	2. Timpul necesar pentru a ajunge la o decizie finală	scăzut spre moderat	moderat	moderat spre ridicat
	3. Tendința de formare a subgrupurilor în interiorul grupului mare	scăzută	moderată spre ridicată	ridicată

Sursa: Adaptat după Zlate (2004b, pp. 409-410)

2.1.2. Interacțiunea dintre membri

Oamenii nu formează un grup de muncă doar prin simpla lor prezență împreună. Pentru a vorbi despre grupul de muncă este necesară și prezența unor legături de influențare și condiționare reciprocă orientate spre realizarea scopului organizațional. Această interacțiune se manifestă orizontal (între membrii aceluiași grup) și vertical (între membrii grupului și conducerea acestuia sau între grupuri plasate pe niveluri ierarhice diferite).

2.1.3. Scopul constituirii grupului și activitatea de bază pe care o desfășoară

Grupul de muncă are ca scop producerea de bunuri și servicii, deci este un scop productiv, economic și, în același timp, acest scop nu poate fi realizat individual ci numai de oameni care cooperează între ei pe bază de relații funcționale și de diviziune a muncii.

Din perspectivă organizațională, grupurile servesc următoarelor scopuri: distribuția muncii; conducerea și controlul muncii; luarea deciziilor; prelucrarea informațiilor; culegerea de informații; aplicarea deciziilor; coordonarea personalului; creșterea implicării personalului; și negocierea și rezolvarea conflictelor.

Din perspectiva membrilor organizației, grupurile servesc următoarelor scopuri: satisfacerea unor necesități sociale; stabilirea identității; ajutor și sprijin în realizarea obiectivelor proprii; și participarea la activități comune.

2.1.4. Crearea unei structuri interne a grupului

Pentru constituirea grupului de muncă este necesară prezența unui sistem de interacțiuni a cărui funcționare este reglată de norme și reguli comportamentale care dau naștere unui sistem de statute și roluri. Modul în care aceste statute și roluri interacționează dă naștere diferitelor structuri ale grupului, cum ar fi:

- structura de comunicare (cine cu cine comunică);
- structura afectiv-sociometrică (cine pe cine preferă/respinge);
- structura de putere (cine este lider);
- structura de mobilitate (interacțiunea membrilor în situația de schimbare);
- structura ierarhică (ierarhia statutelor și rolurilor);
- structura spațial-pozițională (plasarea membrilor grupului în spațiu și puterea lor de influențare); și
- structura ocupațională (ce fac membrii grupului din punct de vedere informal, „cu ce se ocupă”).

2.1.5. Compoziția grupului

Oamenii care formează grupul de muncă se deosebesc între ei prin caracteristici ca: vârstă, gen, pregătire profesională, stare civilă, vechime în exercitarea profesiei, preocupări, valori recunoscute și acceptate, comportamente, aspirații, etc.

Aceste caracteristici determină omogenitatea sau eterogenitatea grupurilor. Preocuparea managementului la construcția optimă a grupurilor de muncă este ca acestea

să fie, pe de o parte, dinamice și, pe de altă parte, să se elimine sursele de conflict și tensiune la locul de muncă, care pot afecta negativ rezultatele muncii.

În legătură cu grupurile se pune și problema factorilor a căror influență poate determina coeziunea grupului, adică capacitatea oamenilor de a rămâne și lucra împreună. Această coeziune a grupului este mai înaltă la grupurile cu vechime față de cele nou formate. Factorii care influențează coeziunea grupului sunt: natura muncii desfășurate; amplasarea fizică a locului de muncă; circuitul procesului tehnologic; structura sarcinilor; dimensiunea grupului; amenințările mediului extern; sistemul de recompense și evaluare; stilul managerial practicat de lider; și caracteristici personale ale oamenilor (gen, vârstă, etnie, statut social).

Coeziunea și unitatea grupului depind foarte mult de intensitatea a ceea ce au în comun membrii grupului, de forța presiunilor externe și de gradul de satisfacere a trebuințelor sociale și de afiliere pe care le asigură prezența în grup.

3. Eficacitatea grupurilor

Grupurile se deosebesc între ele prin eficacitatea lor, care are două dimensiuni: îndeplinirea sarcinii (perspectiva organizațională) și satisfacția membrilor grupului (perspectiva individuală). Situația ideală de eficacitate este atunci când nevoile și așteptările organizației (rezultate, eficiență, profit) sunt aceleași cu ale indivizilor care compun grupurile de muncă (succesul personal, satisfacția apartenenței la grup).

Din această perspectivă grupurile pot fi eficace și ineficace (a se vedea Tabelul 2). O analiză a diferențelor dintre cele două categorii de grupuri a fost realizată de McGregor (1960) care a observat că eficacitatea grupurilor de muncă depinde de acțiunea mai multor factori, care pot fi factori constanți (grupul, sarcini/obiective, mediu) sau factori variabili (stil de conducere, procese și proceduri, motivație, interacțiunea în grup).

Tabelul 2: Eficacitatea grupurilor

Trăsături	Grupuri eficace	Grupuri ineficace
1. Atmosfera	neformală, relaxată	plictiseală, tensiune
2. Discuțiile importante	participare mare	monopolizate de una sau două persoane
3. Sarcina/obiectivul	clar înțelese și membrii sunt dedicați	nu sunt clare
4. Ascultarea	prezentă	lipsește
5. Conflictelor	nu sunt evitate ci se discută și rezolvă constructiv	sunt evitate sau lăsate să se dezvolte
6. Deciziile	se iau prin consens	majoritate simplă
7. Exprimarea ideilor	liber și deschis	ținute ascunse și critica este rușinoasă
8. Conducerea	se împarte după caz	în mâna șefului
9. Autoevaluarea	își examinează progresul și comportamentul	evită discuțiile despre propriul comportament

Sursa: Adaptat după McGregor (1960)

3.1. Grupul

Grupul influențează eficacitatea prin mărime, caracteristicile membrilor, obiective și roluri individuale și stadiul de dezvoltare a grupului.

„Mărimea grupului” este o variabilă a eficacității de grup care acționează ca un compromis între avantaje și dezavantaje. Astfel, cu cât grupul este mai mare cu atât sunt mai multe aptitudinile și cunoștințele pe care le posedă membrii acestuia; în același timp, însă, cu cât grupul este mai mare cu atât gradul de implicare și participare a fiecărui membru este mai redus. Dacă grupul tinde să depășească mărimea considerată optimă atunci el devine mai puțin eficace și va avea tendința de a se diviza în grupuri mai mici. Optimumul mărimii grupului nu este același pentru toate tipurile de grupuri, acesta depinde de natura grupului, sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească, cultura organizațională, etc.

„Caracteristicile calității de membru” al grupului se referă la cunoștințele pe care le au membrii grupului și rolul pe care fiecare îl are în grup. Într-un studiu despre echipele manageriale, Belbin (1981) a ajuns la concluzia că o echipă eficientă trebuie să includă membri care să îndeplinească o serie foarte diversă de roluri, după cum urmează:

- Președintele/liderul – este un individ calm, încrezător în sine și controlat, care poate coordona și controla pe ceilalți membri ai echipei, le recunoaște talentele și nu se simte amenințat de ei, are un puternic simț al obiectivelor;
- Formatorul (modelatorul) – este un individ foarte implicat, deschis și dinamic, care își asumă rolul liderului în luarea deciziilor, luptând împotriva inerției, ineficienței, automulțumirii sau amăgirii de sine;
- Inovatorul (designerul) – este serios și individualist, plin de imaginație, intelect și cunoaștere, aduce o gândire creativă dar este mai puțin sensibil la nevoile altor oameni;
- Monitorul (evaluatorul) – este sobru, prudent și lipsit de emoții, discret și încăpățânat, abil în a judeca problemele și sugestiile în mod obiectiv;
- Lucrătorul companiei – este conservator, își îndeplinește obligațiile, este previzibil, are simț practic și abilitate în organizare, simțul autodisciplinei, harnic;
- Lucrătorul echipei – este receptiv la nevoile oamenilor, ponderat și sensibil, promovează spiritul de echipă, acoperă nevoia de coeziune și colaborare;
- Investigatorul de resurse – este extrovertit, entuziast, curios și comunicativ, răspunde cu abilitate provocărilor și caută resursele și ideile în afara echipei; și
- Executantul – este harnic, disciplinat, scrupulos, nerăbdător și perfecționist, își alocă energiile pentru îndeplinirea sarcinii la timp și de bună calitate.

Pentru ca grupul să fie echilibrat în compoziția lui trebuie să fie oameni care să acopere toate aceste roluri posibile. Prea mulți membri cu același rol într-un grup (echipă) determină un dezechilibru față de celelalte roluri; dacă sunt prea puțini, o parte din sarcini nu sunt îndeplinite. În echipele mici un individ este de multe ori în situația de a îndeplini mai multe roluri. Dacă grupul este nou sau caracterizat prin schimbări rapide este important să fie prezent tot setul de roluri, în timp ce grupurile mai vechi sau stabile pot funcționa și fără setul complet de roluri.

„Obiectivele și rolurile individuale” asigură eficacitatea grupului dacă sunt aceleași pentru toți membrii grupului. Unii membri ai grupului au „agende secrete” (obiective individuale diferite sau contrare celor organizaționale), pe care le aduc la intrarea în grup și care generează scăderea eficacității. Aceste „agende secrete” se dezvoltă mai ales în grupurile în care nu există încredere între membri și atmosfera este încărcată iar exprimarea ideilor și sentimentelor nu se face liber. De regulă, apariția unor situații de criză generate de amenințări externe face ca grupul să renunțe la obiectivele proprii și să accepte obiectivele grupului.

„Stadiile de dezvoltare a grupului” generează situații diverse de eficacitate. În primele trei stadii (formare, răbufnire, normare) eficacitatea este mai scăzută și, dacă sarcinile nu sunt clar definite, aceste stadii pot dura și mai mult. Dacă sarcinile sunt bine definite și văzute de toți membrii ca importante, atunci durata este mai scăzută și se ajunge mai rapid la eficacitate.

3.2. Sarcinile/obiectivele

Sarcinile și obiectivele asumate influențează eficacitatea grupului prin următoarele aspecte:

- Felul (tipul) sarcinii influențează mărimea grupului: pentru soluționarea unor probleme este necesar un grup mai mic față de cel cerut, spre exemplu, pentru diseminarea informațiilor;
- Alocarea sarcinilor permite o abordare structurată, în timp ce generarea ideilor necesită un stil mai flexibil;
- Urgența cu care se cer rezultatele, presiunea exercitată de timp sau competiție cer tipare de lucru structurate; și
- Importanța sarcinii determină o implicare mai activă a grupului.

3.3. Mediul

Mediul în care se desfășoară activitatea și natura/specificitatea acestuia impun constrângeri și pot oferi libertăți grupului. Grupul de muncă face parte, de obicei, dintr-o organizație mai mare care impune norme de lucru, stil de conducere, organizarea fabricii sau a birourilor, proximitatea de lucru etc. Toate acestea pot mări sau diminua interacțiunea și sentimentul de cooperare și apartenență la grup.

Important pentru toți acești factori constanți (constrângeri imediate) este că: „stabilesc scenariul pentru operațiunile de grup. Dacă așteptările și comportamentul membrilor se potrivesc scenariului, atunci grupul va funcționa în mod eficace. În contrast, dacă există o discrepanță severă, șansele ca grupul să-și atingă obiectivele vor fi mici” (Cole, 2004, p. 61).

3.4. Stilul de conducere

Stilul de conducere sau tipul de leadership este un factor variabil care se poate schimba în scurt timp pentru a crește productivitatea sau satisfacția grupului. Dacă comportamentul liderului nu este adecvat situației manageriale și nu este acceptat de

grup, acest lucru va influența realizarea sarcinilor/obiectivelor și implicit eficacitatea grupului.

Liderul poate influența membrii echipei din perspectiva stilului transformațional sau tranzacțional adoptat (Bass, 1997; McCleskey, 2014; Zhang, Cao și Tjosvold, 2011; Politis, 2002) sau a schimburilor care au loc între lider și membrii diferitelor grupuri organizaționale (van Breukelen, Schyns și Le Blanc, 2006; Zhao, 2015; Li *et al*, 2016; Vazifehdost și Rahmani, 2013).

3.5. Procese și proceduri

Acest factor de influență furnizează procesele esențiale prin care un grup își realizează sarcinile (funcții de sarcină) și se menține în stare de funcționare (funcții de menținere). Spre exemplu, funcții de sarcină sunt: inițierea sarcinii, culegerea informațiilor, diagnosticarea, investigarea opiniilor, evaluarea, elaborarea deciziei care reprezintă lanțul logic de procese pe care grupul eficient le realizează în abordarea sistematică a unei sarcini.

Funcții de menținere a grupului sunt: încurajarea, compromisul, menținerea calmului, clarificarea, stabilirea de standarde, funcții activate chiar dacă grupul a atins stadiul de funcționare și care, de regulă, sunt sarcina conducătorului.

3.6. Motivația grupului

Motivația grupului este un factor decisiv al eficacității. Aceasta înseamnă mai mult decât satisfacție și este un rezultat al muncii în grup care reduce absenteismul și menține grupul, dar nu face neapărat ca grupul să fie productiv. De regulă, motivația crește atunci când:

- membrii grupului știu care sunt sarcinile și rezultatele așteptate sunt realiste;
- percep rolurile lor ca fiind importante pentru obținerea rezultatelor;
- standardele de performanță sunt cunoscute și se oferă feed-back adecvat și la timp pentru realizarea sarcinilor; și
- liderul știe să antreneze grupul în „luptă” pentru realizarea sarcinii grupului uneori chiar împotriva „agendelor secrete”, individuale.

3.7. Interacțiunea în grup

Modelul de interacțiune în grup poate fi controlat chiar de grup iar conducătorul grupului poate să-l influențeze. Interacțiunea depinde de factori cum ar fi: conducerea, motivația individuală și a grupului, reguli și proceduri adecvate. Conducătorul grupului poate determina dedicarea acestuia îndeplinirii sarcinilor dacă reușește să aplice acel stil de conducere în care se realizează amestecul optim între atenția acordată sarcinii/obiectivului și grija pentru oameni, având în vedere și situația managerială de ansamblu.

Dacă în grup se creează interacțiune, spirit de echipă, oamenii au tendința de a fi mai deschiși, mai capabili să îndeplinească o sarcină, deci mai eficace. Aceste interacțiuni dintre oameni în interiorul grupului se reflectă în comportamentul de grup. Primele

cercetări ale acestui domeniu aparțin lui Kurt Lewin care a folosit așa-zisele „grupuri T” ca instrument de studiu al relațiilor interpersonale din interiorul grupurilor. Abordarea lui Lewin se bazează pe grupuri nestructurate, fără lider, care au sarcina de a-și studia propriul comportament și de a oferi feed-back membrilor grupului (Crosby, 2013). Grupul are un tutore care sprijină grupul în probleme legate de feed-back. Dezavantajul metodei este că indivizii se simt amenințați dacă își expun credințele, sentimentele și atitudinile față de ceilalți membri ai grupului.

Altă abordare sunt „exercițiile Coverdale” care se bazează pe examinarea proceselor de grup în timpul desfășurării unei succesiuni de sarcini practice, fiecare experiență folosind îndeplinirii sarcinilor următoare și creșterii satisfacției grupului. În aceste experimente tutorele joacă un rol activ în prezentarea sarcinii și direcționarea feedbackului cu întrebări și răspunsuri la finele fiecărui exercițiu (Walton, 2014, pp. 296-297). Bales (1950) a întocmit o listă a comportamentelor frecvent întâlnite în grupuri și care permit observarea consecventă a comportamentului de grup, și anume: arată solidaritate; este de acord; oferă sugestii; exprimă opinii; cere îndrumare; cere sugestii; și prezintă antagonism. Aceste comportamente sunt grupate funcție de atenția îndreptată spre sarcină sau spre relațiile interpersonale.

Cercetările lui Bales (1950) au fost continuate de Rackham și Morgan (1977) care sugerează următoarele categorii de comportament posibil în grupuri: propunere (de concepte, sugestii, acțiuni); construcție (dezvoltarea propunerii altuia); susținere (a altei persoane sau a conceptelor ei); dezacordul; apărarea/atacul; blocajul/evidențierea unei dificultăți (fără a oferi o alternativă); comportament deschis (cu riscul ridiculizării și a pierderii statutului); testarea înțelegerii; rezumare; căutare de informații; oferirea de informații; blocarea unor manifestări (întreruperea, vorbitul în același timp cu altul); și asocierea unui alt comportament (implicarea unui alt membru). Aceste categorii de comportamente sunt importante în identificarea rolurilor pe care membrii grupului le au sau le-au avut în anumite evenimente pe care le-a trăit grupul.

4. Competențe individuale necesare pentru a funcționa (performa) în cadrul echipei

Stevens și Champion (1994) analizează literatura de specialitate, concentrându-se pe cunoștințele, aptitudinile și abilitățile („Knowledge, Skill, and Ability” sau KSA în formularea prescurtată) specifice muncii în echipă; autorii se concentrează pe cunoștințe, aptitudini și abilități (CAA de aici înainte) individuale, non-tehnice și care fac referire strict la eficientizarea activității în cadrul echipei (Tabelul 3).

Cercetările referitoare la competențele necesare pentru a activa (eficient) în cadrul unei echipe au continuat și au fost chiar încurajate după publicarea articolului scris de Stevens și Champion (1994). Astfel, Baker, Day și Salas (2006) au identificat alte opt competențe, referitoare la: conducerea echipei, monitorizarea reciprocă a performanțelor, comportamentul de susținere, adaptabilitate, existența unor modelele mentale colective (împărtășite), comunicarea, orientare colectivă (de echipă), încredere reciprocă (a se vedea și Torrelles Nadal *et al.*, 2015).

Tabelul 3: Cunoștințe, aptitudini și abilități (CAA) necesare pentru munca în echipă

CAA interpersonale	CAA de rezolvare a conflictelor	<ol style="list-style-type: none"> 1. CAA de a recunoaște și încuraja conflicte (concurență) dezirabile și de a descuraja conflicte (concurență) indezirabile. 2. CAA de a recunoaște tipul și sursa conflictelor cu care se confruntă echipa și de a aplica cea mai potrivită strategie de soluționare. 3. CAA de a aplica strategii de negociere (soluționare a conflictului) de tipul „câștig-câștig” și nu soluții tradiționale de tipul „câștig-pierdere”.
	CAA de rezolvare a problemelor prin colaborare	<ol style="list-style-type: none"> 4. CAA de a identifica situații care necesită implicarea tuturor membrilor în rezolvarea problemelor și de a identifica tipul și nivelul optim de participare. 5. CAA de a recunoaște obstacolele care apar în rezolvarea problemelor prin colaborare și de a aplica acțiuni corective adecvate.
	CAA de comunicare	<ol style="list-style-type: none"> 6. CAA de a înțelege rețelele de comunicare și de a utiliza rețele descentralizate de comunicare în situațiile în care acest lucru este posibil. 7. CAA de a comunica deschis și constructiv, respectiv: (a) orientat spre evenimente sau comportament; (b) congruent; (c) cu mesaje de validare; (d) legat de subiect; și (e) asumând mesajele transmise. 8. CAA de a asculta fără a judeca și de a folosi adecvat tehnici de ascultare activă. 9. CAA de a maximiza consonanța (armonia) între mesajele verbale și nonverbale, respectiv de a recunoaște și interpreta mesajele nonverbale ale celorlalți. 10. CAA de a se implica în ritualuri și discuții informale („small talk”) și de a recunoaște importanța acestora.
CAA de auto-management	CAA de stabilire a obiectivelor și management performant	<ol style="list-style-type: none"> 11. CAA de a ajuta la stabilirea unor obiective specifice și provocatoare care să fie acceptate de echipă. 12. CAA de a monitoriza, evalua și de a oferi feedback referitor la performanța generală a echipei și la performanța individuală a membrilor.
	CAA de planificare și coordonare (a sarcinilor)	<ol style="list-style-type: none"> 13. CAA de a coordona și sincroniza activități, informații și sarcini interdependente între membrii echipei. 14. CAA de a ajuta la stabilirea sarcinilor, rolurilor și așteptărilor membrilor echipei și de a asigura un volum de muncă echilibrat între membrii echipei.

Sursa: Adaptat după Stevens și Campion (1994, p. 505)

Leggat (2007) a propus patru categorii principale de competențe fundamentale pentru a putea activa în echipă, făcând referire la: (a) aptitudini (leadership, abilitatea de a influența și negociere); (b) cunoștințe (obiective și strategii organizaționale, cunoașterea punctelor forte și a punctelor slabe, procese de echipă și dezvoltarea echipei); (c) trăsături (respect față de alții și atitudine cooperativă); și (d) motivație (angajamentul de a lucra în colaborare, angajamentul față de organizație și angajamentul față de un rezultat de calitate).

Fernández *et al.* (2008) împart competențele necesare muncii în echipă în trei tipuri de procese (planificare, activitate/acțiune și reflecție) și un mecanism transversal menit

să întărească aceste procese. Pentru realizarea proceselor de planificare în echipă, membrii ar trebui să dețină competențe de analiză a misiunii, specificare (operaționalizare) a obiectivelor și formulare a strategiilor, iar pentru punerea în practică a acestora (prin procesele de acțiune – etapa operațională a activității) angajații ar trebui să poată monitoriza progresul până la atingerea obiectivelor, să poată monitoriza sistemele organizaționale și să le adapteze, să se coordoneze și să ofere suport/sprijin celorlalți (Fernández *et al.*, 2008). Procesele de informare se referă în principal la activități de comunicare (mai specific auto-analiza activității desfășurate și introspecție) în timp ce mecanismul de suport (transversal) necesită competențe de leadership, de cunoaștere a echipei și de a comunica în buclă închisă (în interiorul echipei sau al organizației) (Fernández *et al.*, 2008).

Referitor la competențele necesare muncii în echipă Humphrey, Karam și Morgeson (2010) sau Weaver *et al.* (2010) prezintă o abordare diferită (a se vedea și Torrelles Nadal *et al.*, 2015). Humphrey, Karam și Morgeson (2010) fac referire la dimensiunea comportamentală (care include aspecte care țin de performanță calitativă și cantitativă, atingerea obiectivelor, comportamente de muncă contraproductive sau comportament de rol), dimensiunea afectivă (satisfacția față de echipă, viabilitatea, coeziunea și identificarea cu echipa) și dimensiunea cognitivă (inovație, potență/capacitate și învățare în echipă). Urmând o abordare oarecum similară, Weaver *et al.* (2010) aduc în discuție competențe de a munci în echipă care țin de atitudini (încredere reciprocă, eficiență colectivă, siguranță psihologică și orientare colectivă/de echipă), comportament (comunicare în buclă închisă, leadership de echipă, monitorizare reciprocă a performanțelor, comportament de sprijin, managementul conflictelor, analiza misiunii și adaptarea echipei) și aspecte cognitive (modele mentale precise și împărtășite de membrii echipei și recunoașterea indiciilor/semnelor primite).

5. Munca în echipă în sectorul public

Chin (2015) a analizat 80 de articole publicate între 1992 și 2012 pe tema muncii în echipă și a leadershipului în administrația publică, observând o limitare în ceea ce privește acest domeniu: majoritatea cercetărilor analizate au inclus echipe permanente (sau unde exista expectanța unei astfel de organizări permanente), care primeau ordine precise/clare de la un leader (șef de echipă) numit; din păcate, ignorarea altor tipuri de echipe sau de conducere (auto-organizare) a echipelor poate conduce la crearea unei imagini nerealiste asupra muncii în echipă în sectorul public sau a proceselor care au loc în cadrul acestor activități. Munca în echipă ocupă, sau cel puțin ar trebui să ocupe, un loc important în tot ceea ce înseamnă sectorul public, datorită eterogeneității acestuia; dacă în sectorul privat poate fi mai ușor să creezi și să coordonezi o echipă datorită backgroundului profesional și educațional similar al tuturor membrilor (într-o firmă de IT, de exemplu), situația poate fi mult mai complicată în sectorul public. Leavell (1954, p. 1397) exemplifică această eterogenitate a resursei umane din sectorul public făcând referire la domeniul medical, unde o echipă poate să includă: neurochirurghi (sau oricare altă specializare din peste 20 recunoscute), asistente, brancardieri,

specialiști în igienă, personal de curățenie, inspectori, tehnicieni și laboranți, epidemiologi, statisticieni, administratori (manageri), nutriționiști sau chiar și asistenți sociali sau educatori (specialiști în prevenție). Mai mult, Leavell (1954, p. 1399) a observat că, în ciuda importanței pe care munca în echipă o are în sectorul medical, majoritatea universităților sau centrelor de formare profesională nu ofereau (cel puțin la acel moment) competențe sau oportunități de pregătire legate de munca în echipă.

Groeneveld și Kuipers (2014) au analizat 68 de echipe din sectorul public olandez pentru a observa în ce măsură dependența față de obiectiv („goal dependency”), dependența față de sarcini („task dependency”) și cooperarea externă pot să afecteze capacitatea/gradul de auto-gestionare a unei echipe din sectorul public; rezultatele au arătat că dependența față de obiectiv și cooperarea externă influențează în mod pozitiv capacitatea de auto-gestionare a unei echipe, în timp ce dependența față de sarcini nu pare să aibă niciun efect. Potrivit lui Chen și Rainey (2014) inclusiv nivelul ridicat de formalizare a carierei în sectorul public, care de cele mai multe ori e văzut drept un aspect negativ al birocrăției, poate să impulsioneze munca în echipă prin drepturile și mecanismele de protecție de care se bucură angajații.

Inteligența emoțională este un alt factor care poate influența capacitatea de auto-gestionare a unei echipe din sectorul public datorită legăturii între acest tip de inteligență și nivelul de cooperare și încredere între membrii unei echipe (Arfara și Samanta, 2016). Continuând analiza legăturii între inteligența emoțională și munca în echipă, Ghuman (2016) propune un nou concept, respectiv inteligența emoțională a grupului („group-level emotional intelligence” sau GEI) arătând că aceasta poate influența atât performanța sau rezultatele echipei cât și capacitatea acesteia de a învăța. Yang și Choi (2009) au analizat răspunsurile a 176 de angajați ai unor municipalități din Statele Unite și au observat că performanța unei echipe e influențată de autonomia, responsabilitatea, nivelul de informare și de creativitatea membrilor; mai mult, autorii argumentează că managerii sau liderii organizației pot să îmbunătățească performanța unei echipe dezvoltând aceste patru elemente la nivel individual.

Benevene, Cortini și Callea (2011) au administrat Aston Team Performance Inventory (ATPI) pe un eșantion format din 400 de angajați din sectorul public și non-profit italian; rezultatele cercetării au arătat că organizațiile non-profit tind să încurajeze munca în echipă mai mult decât cele publice. Mai mult, membrii organizațiilor non-guvernamentale tind să fie mai atașați de munca în echipă și mai satisfăcuți de aceasta în comparație cu membrii organizațiilor publice analizate, iar echipele din sectorul non-profit tind să fie mai eficiente și inovative decât cele din sectorul public (Benevene, Cortini și Callea, 2011, p. 525).

Stipp, Pimenta și Jugend (2018) au analizat o serie de echipe multifuncționale din sectorul public brazilian observând că echipele formale temporare prezintă o capacitate mai ridicată de a genera inovații incrementale referitoare la produsele oferite de organizație, în timp ce echipele informale permanente au o capacitate mai mare de a genera inovații referitoare la procesele de lucru interne; putem astfel presupune că o combinație de echipe formale temporare și informale permanente pot crește

performanța unei instituții publice îmbunătățind atât produsele și serviciile oferite cetățenilor cât și procedurile și normele de lucru interne.

Peled (2000) a analizat două proiecte IT similare implementate în sectorul public israelian, unul desfășurat conform principiilor grupului de lucru (sau muncii în echipă) iar celălalt conform ideologiei activității într-o comisie sau un comitet. Peled (2000) concludă că munca în echipă a fost mult mai eficientă decât munca în comisie/comitet deoarece doar primul proiect a fost implementat cu succes, cel de-al doilea întâmpinând multiple probleme și întârzieri.

6. Concluzii

Lucrarea de față a abordat tematica muncii în echipă din perspectivă teoretică, punând accent pe aspecte precum apariția și dezvoltarea/evoluția grupurilor (inclusiv aspecte care țin de funcționarea acestora), eficacitatea grupurilor și elementele care determină performanțele unui grup, competențele individuale necesare pentru a funcționa (performa) în cadrul unei echipei și specificul muncii în echipă în sectorul public.

Analiza literaturii de specialitate ne-a oferit și oportunitatea de a observa o serie de limitări referitoare la cercetările privind munca în echipă în sectorul public: (a) majoritatea studiilor empirice utilizează date provenind din o singură țară/organizație, abordarea comparativă fiind de foarte puține ori utilizată; (b) majoritatea cercetărilor empirice fac referire la sectorul privat (datele provenind de la organizații private), sectorul public fiind mai puțin studiat (implicat munca în echipă în acest sector fiind mai puțin înțeleasă); și (c) nu am reușit să identificăm cercetări empirice referitoare la munca în echipă în sectorul public sau administrația publică din România.

Ca direcții viitoare de cercetare, considerăm că o analiză empirică² a muncii în echipă în administrația publică din România ar fi mai mult decât binevenită, atât pentru practicieni (cei care lucrează în domeniu și ar putea astfel să devină mai eficienți sau să construiască echipe mai performante) cât și pentru alți cercetători (care ar dobândi astfel un nivel mai ridicat de înțelegere a fenomenului). Putem, de asemenea, explora diferite aspecte ale muncii în echipă și într-o perspectivă comparativă pentru a analiza potențialele diferențe între sectorul public, cel privat și cel non-profit din România pentru a înțelege mai bine influența muncii în echipă asupra performanțelor organizațiilor.

Bibliografie:

1. Arfara, C. și Samanta, I., „The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government – N.C.P.A.L.G.)”, 2016, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, pp. 167-175.
2. Datele ar putea fi culese folosind instrumente dezvoltate la nivel internațional care ar putea fi traduse și adaptate la contextul național. Un asemenea exemplu poate fi Aston Team Performance Inventory – ATPI (Benevene, Cortini și Callea, 2011), instrument adaptat deja la alte contexte naționale (a se vedea Callea *et al.*, 2014).

2. Baker, D.P., Day, R. și Salas, E., „Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations”, 2006, *Health Services Research*, vol. 41, nr. 4, pp. 1576-1598.
3. Bales, R.F., *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Cambridge: Addison-Wesley, 1950.
4. Bass, B.M., „Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”, 1997, *American Psychologist*, vol. 52, nr. 2, pp. 130-139.
5. Belbin, R.M., *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, London: Heinemann, 1981.
6. Benevene, P., Cortini, M. și Callea, A., „Teamwork: A Comparison between Nonprofit and Public Organizations”, 2011, *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol. 5, nr. 1, pp. 517-527.
7. Callea, A., Urbini, F., Benevene, P., Cortini, M., Di Lemma, L. și West, M., „Psychometric Properties and Factor Structure of the Italian Version of the Aston Team Performance Inventory”, 2014, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 20, nr. 1/2, pp. 6-18.
8. Chen, C.-A. și Rainey, H.G., „Personnel Formalization and the Enhancement of Teamwork: A Public-Private Comparison”, 2014, *Public Management Review*, vol. 16, nr. 7, pp. 945-968.
9. Chin, R.J., „Examining Teamwork and Leadership in the Fields of Public Administration, Leadership, and Management”, 2015, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 21, nr. 3/4, pp. 199-216.
10. Cole, A.G., *Management – Teorie și practică*, Chișinău: Știința, 2004.
11. Crosby, R.P., „T-group as Cutting Edge: Today? Really?”, 2013, *OD Practitioner*, vol. 45, nr. 4, pp. 55-66.
12. Fernández, R., Kozlowski, S.W.J., Shapiro, M.J. și Salas, E., „Toward a Definition of Teamwork in Emergency Medicine”, 2008, *Academic Emergency Medicine*, vol. 15, nr. 11, pp. 1104-1112.
13. Gale, E.A.M., „The Hawthorne Studies – A Fable For Our Times?”, 2004, *QJM: An International Journal of Medicine*, vol. 97, nr. 7, pp. 439-449.
14. Ghuman, U., „An Empirical Examination of Group Emotional Intelligence in Public Sector Workgroups”, 2016, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 22, nr. 1/2, pp. 51-74.
15. Groeneveld, S. și Kuipers, B.S., „Teamwork in the Public Cage: Antecedents of Self-Management of Teams in Public Organizations”, 2014, *Academy of Management Proceedings*, vol. 2014, nr. 1, pp. 1-31.
16. Humphrey, S.E., Karam, E.P. și Morgeson, F.P., „Towards a Typology of Team Effectiveness: A Meta-analytic Review”, 2010, [Online] disponibil la adresa <http://www.personal.psu.edu/seh25/conference.htm>, accesat la data de 20 aprilie 2018.
17. Leavell, H.R., „Teamwork in the Service of Health”, 1954, *American Journal of Public Health and the Nation's Health*, vol. 44, nr. 11, pp. 1393-1401.
18. Leggat, S.G., „Effective Healthcare Teams Require Effective Team Members: Defining Teamwork Competencies”, 2007, *BMC Health Services Research*, vol. 7, pp. 7-17.

19. Li, Y., Fu, F., Sun, J.M. și Yang, B., „Leader-member Exchange Differentiation and Team Creativity: An Investigation of Nonlinearity”, 2016, *Human Relations*, vol. 69, nr. 5, pp. 1121-1138.
20. Macarie, F.C., *Managementul organizațiilor*, Cluj-Napoca: Eikon, 2012.
21. Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: MacMillan, 1933.
22. McCleskey, J.A., „Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development”, 2014, *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, nr. 4, pp. 117-130.
23. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.
24. Peled, A., „Creating Winning Information Technology Project Teams in the Public Sector”, 2000, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 6, nr. 1/2, pp. 6-15.
25. Politis, J.D., „Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Managed Teams: The Consequences for Performance”, 2002, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, nr. 4, pp. 186-197.
26. Pugh, D.S. și Hickson, D.J., *Managementul organizațiilor*, CODECS, 2007.
27. Rackham, N. și Morgan, T., *Behaviour Analysis in Training*, Maidenhead: McGraw-Hill, 1977.
28. Stevens, M.J. și Campion, M.A., „The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management”, 1994, *Journal of Management*, vol. 20, nr. 2, pp. 503-530.
29. Stipp, D.M., Pimenta, M.L. și Jugend, D., „Innovation and Cross-functional Teams: Analysis of Innovative Initiatives in a Brazilian Public Organization”, 2018, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 24, nr. 1/2, pp. 84-105.
30. Torrelles Nadal, C., Paris Mañas, G., Sabrià Bernadó, B. și Alsinet Mora, C., „Assessing Teamwork Competence”, 2015, *Psicothema*, vol. 27, nr. 4, pp. 354-361.
31. Tuckman, B.W. și Jensen, M.A.C., „Stages of Small Group Development Revisited”, 1977, *Group and Organizational Management*, vol. 2, nr. 4, pp. 419-427.
32. van Breukelen, W., Schyns, B. și Le Blanc, P., „Leader-member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges”, 2006, *Leadership*, vol. 2, nr. 3, pp. 295-316.
33. Vazifehdost, H. și Rahmani, M., „The Relationships between Teamwork, Role Ambiguity, Supervisor-nurse and Well-being: Public against Private Sector Nurse”, 2013, *International Journal of Research in Social Sciences*, vol. 3, nr. 4, pp. 18-31.
34. Walton, J., „A Critique of Outdoor Team Development”, în Walton, J. și Valentin, C. (ed.), *Human Resource Development. Practices and Orthodoxies*, London/New York: Palgrave Macmillan, 2014, pp. 272-304.
35. Weaver, S., Rosen, M., Salas, E., Baum, K., și King, H., „Integrating the Science of Team Training: Guidelines for Continuing Education”, 2010, *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, vol. 30, nr. 4, pp. 208-220.
36. Woodcock, M., *Team Development Manual*, London: Gower Publishing, 1979.
37. Yang, S.-B. și Choi, S.O., „Employee Empowerment and Team Performance: Autonomy, Responsibility, Information, and Creativity”, 2009, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 15, nr. 5/6, pp. 289-301.

38. Zhang, X., Cao, Q. și Tjosvold, D., „Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach”, 2011, *Journal of Management Studies*, vol. 48, nr. 7, pp. 1586-1611.
39. Zhao, H., „Leader-member Exchange Differentiation and Team Creativity: A Moderated Mediation Study”, 2015, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, nr. 7, pp. 798-815.
40. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Polirom, 2004a.
41. Zlate, M., *Leadership și management*, Polirom, 2004b.