

POTENȚIALUL ECHIPEI ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

*Oleg FRUNZE, dr., conf. univ. int.,
Academia de Administrare Publică
de pe lângă Președintele Republicii Moldova*

New millennium requires new approaches, able to strengthen organizations in achieving their targets, using the full potential available to the organization. Producing positive changes in staff attitudes or improve leadership, enhance service quality will increase satisfaction of needs in conditions of internal and external organizational environment.

Cuvinte cheie: *spirit de echipă, leadership, inițiativă, intenționalitate.*

În majoritatea organizațiilor, conducerea depune un efort suficient de mare pentru a iniția o competiție internă, comparând performanțele profesionale ale subalternilor, subdiviziunilor sau sucursalelor. În situația, când acest factor devine criteriu de motivare a angajaților, obiectivul nu mai poate fi dedicarea totală fără rezerve, ci înfrângerea colegilor de serviciu. Nu mai putem vorbi despre unitate în acest caz, deoarece informația este ascunsă de către unii cu frică de cei ce au potențial de a deveni mai buni decât ei.

Soluția acestei probleme este de a înlocui comparația ce distruge unitatea cu activități de consolidare. Cea mai bună performanță individuală în activitatea organizației nu valorează nimic fără colegii de echipă, deci efortul comun este cel care contează.

Cum orice echipă se formează în vederea atingerii unui obiectiv și cum orice echipă organizează activitatea în ansamblu, accentul se pune pe optimizarea interacțiunilor, normalizarea conduitelor, luarea deciziilor comune, stilul de conducere sau gestionarea conflictelor.

Munca în echipă este o activitate de învățare, limitată în timp, prin care două sau mai multe persoane învață să execute, în ansamblu și într-un mod interactiv una sau mai multe sarcini mai mult sau mai puțin structurate, în vederea atingerii unor obiective determinate.

Dinamica echipei se sprijină pe fundamente variate: motivația echipierilor, miza acțiunii, dozajul unicității și diversității, puterea. Toate acestea se conjugă și se orientează pentru a atinge un efect dinamic. Trei factori stimulează oamenii să lucreze împreună:

a) Coacțiunea, atracția fiecărui individ pentru ceilalți și către echipă ca model de identificare, deoarece prezența altora stimulează, mobilizează, argumentează acțiunea de învățare;

b) Influența reciprocă a proceselor umane și operaționale. Primul nivel este un proces obiectiv, constatabil, măsurabil: acțiunea în sine și produsul acesteia. Al doilea nivel este acela care vizează grupul și persoanele ce-l compun, el este un proces subiectiv, implicând aspectele afective ale interacțiunii. Contextul exterior, mobilizarea participanților, stilul managerial, tipul de participare, relațiile dintre persoane sunt câteva elemente care releva logica subiectivă a echipei. Cele două logici, obiectivă și subiectivă, au un efect dinamic. De aceea se cere fiecărui echipier să se centreze atât asupra sarcinii, cât și asupra grupului;

c) conjugarea a trei logici de funcționare colectivă presupune că echipa să funcționeze riguros și flexibil, în același timp, împărțind sarcinile și rolurile, acoperind întreaga problematică, definind reguli și respectându-le.

Cele trei logici sunt logica teritorială, logica cooperării și logica sinergie. Prima se referă la definirea sarcinilor în „teritoriu” pentru fiecare membru; a doua presupune ca fiecare sarcină să fie abordată ca o operație colectivă, ceea ce va responsabiliza pe toți să se implice în funcție de sarcina și situație; iar a treia semnifică dependența fiecărui echipier de ceilalți, interacțiunea, competența de articulare reciprocă, capacitatea de a „face împreună” ceva, dezvoltând inteligența colectivă.

Echipa funcționează ca un sistem, fiecare subsistem antrenând funcționarea întregului. Într-o viziune analitică, sistemul echipă se prezintă ca un complex de angrenaje care interacționează, transmit, exercită presiuni, filtrează, compartimentează, structurează. Viziunea sistemică ne propune abordarea echipei ca un tot integrat, cu un sens propriu, care funcționează ca un corp autonom, care articulează toate componentele.

Echipa mobilizează pe membrii săi utilizând trei mecanisme ce concură la dinamica echipei, fiecare contribuind într-o manieră proprie la acest efort comun și la performanța colectivă:

a) satisfacția personală e echipierilor, de la nevoile de apartenență și recunoaștere până la lărgirea spațiului sau de influență. Echipa oferă fiecăruia posibilitatea de a ieși din izolare, de a exercita influența, de a se exprima, de a juca roluri noi, de a-și depăși limitele individuale, de a se identifica, de a funcționa colectiv;

b) stimularea reciprocă rezultă din capacitatea echipei de a impune interdependență ca un stil cognitiv și social, ca un model de viață. Efectul e creșterea încrederii în sine, stimularea sentimentului de încredere, apariția nevoii de apartenență – toate acestea ca mijloc de dezvoltare personală;

c) atracția pentru echipă funcționează ca o sursă de motivație, creează o dorință de participare, induce un sentiment stenic și o dorință de identificare cu ethosul comun.

Trei principii, conferă echipei autenticitate și contribuie la conservarea sentimentului de identitate personală, pentru fiecare membru:

a) principiul unicității se referă la calitatea fiecărei echipe de a fi unică, o comunitate integrată, un sistem de informații și de coordonare organizat în vederea atingerii unui obiectiv comun, un proiect personalizat;

b) principiul diversității: echipa ține seama de valoarea fiecărui membru, dar și de dorința lor de a fi împreună, precum și de situațiile diverse pe care le traversează împreună. Deși entități individuale diferite, membrii acceptă să se angajeze împreună, echipa constituind un spațiu de realizare individuală. Unitate și diversitate – iată două principii care produc spiritul echipei și care contribuie la eficiența acțiunii și la menținerea reactivității și inițiativei fiecăruia;

c) principiul finalității definește echipa ca o unitate de responsabilitate tactică. Acest principiu pune în evidență impactul muncii comune pentru a se ajunge la un anumit rezultat, canalizarea energiei colective, focalizarea pe scopuri. El are un efect mobilizator, permițând fiecărui coechipier să aducă o contribuție la realizarea comună.

Spiritul de echipă presupune respect necondiționat. Sentimentul de stimă autentic necesită încredere, care, la rândul său, elimină vinovăția, prejudecățile și discriminarea. Persoanele rămân în echipe nu pentru ritmul activităților, ci pentru relațiile bune ce le-au cultivat pe parcurs și care au dus la succes comun.

Cine este echipa? Persoane preocupate de construirea unei organizații de succes capabilă să asigure un viitor dinamic și împlinitor pentru cei din echipă. Fiecare membru al echipei este important și mai contează considerația autentică și sprijinul reciproc.

Spiritul de echipă se compune din două componente esențiale, acestea sunt inițiativa și intenționalitatea. Inițiativa este abilitatea fiecăruia de a acționa. Această abilitate face diferența între ”a ști ce să faci” și ”a face ce știi”. Inițiativa este un element

esențial pentru lucru în echipă deoarece aceasta declanșează un lanț de reacții în cei din jur, care apoi, duce la sinergie. Exercițarea spiritului de inițiativă dă dovadă de putere decizională și curaj în acțiuni indiferent de circumstanțe sau dimensiunea problemei în cauză.

Inițiativa are la bază prietenia și loialitatea, iar intenționalitatea are la bază cooperarea și entuziasmul.

Aceste patru calități ar trebui să devină prioritate pentru cultura organizațională, să fie promovate și consolidate constatnt în orice organizație.

Mulți cred că prietenia înseamnă doar "săritor la nevoie", însă aceasta reprezintă mult mai mult. Adevărata prietenie necesită curaj pentru a continua căutarea calităților bune la persoane care eșuează în a se ridica la nivelul standardelor ce le-au stabilit ei înșiși.

Respectul de sine are la bază loialitatea față de propria persoană. A fi loial înseamnă a te ține de cuvânt, a refuza să compromiți valorile și convingerile proprii pentru a dobândi un avantaj de moment. Când loialitatea se răsfânge asupra celorlalți dispui de motivația necesară pentru a-ți descoperi adevăratele abilități. În lucrarea sa clasică, *Man's search for meaning*, Viktor Frankl a exprimat importanța fundamentală a loialității. În condițiile lagărelor de concentrare naziste, punerea sinelui în slujba celorlalți sau dăruirea pentru o cauză faceau deseori diferența între viață și moarte.

Încurajând cooperarea se pot găsi soluții la orice problemă. Unii lideri de succes au făcut efortul de a se obișnui cu ideea de a cere opiniile celorlalți. A cere nu este însă de ajuns. A asculta cu interes, a lua în considerație și a acționa sunt toate necesare pentru cooperare. Iar, deoarece în echipă oamenii sunt diferiți, pentru diverse situații poziția de lider poate fi preluată de persoana care este cea mai bine pregătită pentru astfel de proiect, acest concept de transmitere a poziției a fost denumit "liderul servant".

Pentru a face cât mai bine tot ce suntem capabili să facem, trebuie să iubim ceea ce facem. Această dragoste plină de forță se naște dintr-un entuziasm inepuizabil. Concentrarea entuziasmului pe trei direcții principale, adică oamenii, principiile fundamentale și învățarea, va face entuziasmul molipsitor pentru fiecare persoană ce se va găsi în astfel de mediu. Entuziasmul intensifică concentrarea și energizează resursele.

Componentele descrise anterior consolidează și dezvoltă spiritul de echipă și fac ca inițiativa și intenționalitatea personalului să transforme viziunea organizației în realitate, folosind întreg potențialul avut la dispoziție.

Referințe bibliografice

1. Rosenthal, Robert; Jacobson, Lenore – *Pygmalion in the classroom* (Expanded ed.). New York: Irvington, 1992;
2. Brio, Brian – *Beyond success: the 15 secrets of a winning life!* Publisher: Hamilton, Mont. : Pygmalion Press, 1995;
3. Devillard, O., – *La dynamique des équipes*, Edition d'Organisation, Paris, 2003;
4. Proulx, Jean, *Le travail en équipe*, Presses de l'Université de Québec, Québec