



## CUM SA FORMEZI O ECHIPA DE LUCRU PERFORMANTA!

Scris de Marian RUJOIU  
Trainer. Manager. Coach, Extreme Training  
<http://www.traininguri.ro>

Atunci cand te-ai hotarat sa construiesti o echipa trebuie sa fi constient de etapele de dezvoltare ale unei echipe! Sarind una dintre trepte, mai tarziu se vor simti repercusiunile! Trebuie sa intelegi ca aceste etape sunt normale si duc intr-o directie clara, anume, ECHIPA EFICIENTA! De asemenea daca tu nu esti cel care formeaza o echipa, ci doar unul dintre membrii echipei, vei intelege mai usor ce se intampla in jurul tau, iar daca vrei sa faci ceva pentru eficientizarea echipei, poti sustine trecerea cu succes in urmatoarea etapa!

### De ce sunt importante echipele?

**Echipa** - un grup ai carui membri se influenteaza intre ei pentru indeplinirea unui obiectiv al unei organizatii.

### De ce sunt importante echipele?

- sunt cele mai indicate **pentru a rezolva probleme complexe** care necesita opinii si cunostinte diferite
- reprezinta un excelent **mediu de invatare**
- sunt mult mai orientate spre obiective decat organizatia in ansamblul sau si isi stabilesc mult mai usor o viziune si un scop propriu
- **valorifica mai bine resursele fiecarui membru**
- **sunt mai flexibile** decat grupurile organizationale, pentru ca pot fi mult mai usor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate
- **cultiva loialitatea** si functioneaza pe principiul: "toti pentru unul si unul pentru toti"
- **favorizeaza delegarea** de responsabilitati pentru ca ofera garantia de a controla comportamentul membrilor sai, prin norme proprii.

## FORMAREA ECHIPEI EFICIENTE

Inca din anul 1965 Bruce W. Tuckman a emis ipoteza ca grupurile trec prin mai multe etape de dezvoltare in perioada formarii, existentei si destramarii sale:

- **Formarea**
- **Furtuna**
- **Normarea**
- **Eficientizarea**

Revizuind studiile asupra ipotezei sale in 1977, Tuckman s-a hotarat sa adauge o a cincea etapa in dezvoltarea grupului, **Incheierea**.

### ETAPA 1: Formarea (Echipe Imatura)



---

Acest document poate fi utilizat si prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](http://www.traininguri.ro) ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,  
Contact: e-mail: [office@traininguri.ro](mailto:office@traininguri.ro), [traininguri@gmail.com](mailto:traininguri@gmail.com), web: [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro) Tel: 0726 00 55 33

---



În etapa *Formării* relațiile personale sunt caracterizate prin dependentă. Membrii se bazează pe siguranță, comportamente cunoscute și caută îndrumarea liderului. Membrii doresc să fie acceptați de către grup și au nevoie de certitudinea că grupul este sigur. Strâng impresii și date despre asemănările și deosebiriile dintre ei și formarea preferințelor pentru viitoarele subgrupe. Regulile legate de comportament par a fi menținerea lucrurilor simple, evitarea controverselor. Se evită subiectele și sentimentele serioase.

Majoritatea funcțiilor legate de sarcini se ocupă de orientare. Membrii încearcă să se orienteze asupra sarcinii și în funcție de ceilalți membrii. Discuțiile planează în jurul definirii domeniului sarcinii, a modului de abordare și a altor probleme similare.

Pentru a trece la etapa următoare fiecare membru trebuie să renunțe la confortul subiectelor nepericuloase și să risce posibilitatea unui conflict. Membrii unei echipe aflate în această etapă așteaptă de la lider instrucțiuni, sprijin și o definire a sarcinilor. Fiecare individ caută să afle ceea ce se așteaptă de la el; care sunt sarcinile sale; cum să le îndeplinească; cum sunt standardele.

Într-o asemenea echipă nivelul de productivitate este scăzut și se așteaptă de la lider o implicare intensă. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziaști și optimiști dar manifestă teama față de sarcini și în relațiile cu ceilalți membrii.

## **ETAPA 2: Furtuna (Echipa Fractionată)**

Următoarea etapă, pe care Tuckman o numește *Furtuna*, este caracterizată de competiție și conflict în cadrul relațiilor personale și de organizare la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Pe măsură ce membrii grupului încearcă să se organizeze în vederea îndeplinirii sarcinii, conflictul la nivelul relațiilor personale este inevitabil. Indivizii trebuie să cedeze mai mult și să își modeleze sentimentele, ideile, atitudinile și credințele pentru a se potrivi organizării grupului. Din cauza fricii de a se expune sau a fricii de slăbiciune, eșec, etc. crește dorința de a structura sau clarifica, de a se implica în structură.

Deși conflictele pot să nu apară la suprafață ca probleme, aceasta nu înseamnă că ele nu există. Vor apărea întrebări legate de cine va fi responsabil și pentru ce, care sunt regulile, care este sistemul de recompensare, care sunt criteriile de evaluare. Aceasta reflectă conflictele legate de conducere, structură, putere și autoritate. Pot exista fluctuații mari între comportamentele membrilor cauzate de problemele care apar legate de competiție și ostilitate. Datorită disconfortului apărut în această etapă, unii membrii pot păstra tăcerea în timp ce alții vor încerca să domine.

Dacă o echipă se comportă bine în prima etapă va trece în etapa următoare care este una a nemulțumirii. Aceasta se caracterizează prin dificultăți de comunicare și prin dispute în ceea ce privește conducerea și influența în cadrul echipei. Adesea rezolvarea problemelor și luarea deciziilor starnesc dispute. Indivizii se pot simți nesiguri în rolul lor, de raporturile dintre membri și de sarcinile fiecăruia. Deseori moralul grupului scade pe măsură ce indivizii resimt un gol între ceea ce așteptau la început și situația reală.

Pentru a putea trece la etapa următoare, membrii grupului trebuie să treacă de la mentalitatea care cere "teste și dovezi" la mentalitatea de a rezolva problema. Cel





mai important lucru în a ajuta grupul să treacă la etapa următoare poate fi capacitatea de a asculta.

### **ETAPA 3: Normarea (Echipa Unita)**

În etapa *Normarii* a lui Tuckman relațiile interpersonale sunt caracterizate de coeziune. Membrii grupului sunt implicați în recunoașterea activă a contribuțiilor tuturor, construirea și întreținerea comunității și rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc să își schimbe ideile preconcepționate bazându-se pe aspectele prezentate de ceilalți și își pun întrebări unii altora, în mod activ. Conducerea grupului este împartită și dispar grupulețele. Când membrii încep să se cunoască – și să se identifice cu ceilalți – nivelul încrederii în cadrul relațiilor interpersonale contribuie la dezvoltarea coeziunii grupului.

În această etapă (presupunând că grupul ajunge până aici) oamenii încep să simtă că fac parte dintr-un grup și au sentimentul catarsis-ului rezultat din rezolvarea problemelor interpersonale.

Cea mai importantă funcție la nivelul sarcinii este fluxul informațional între membrii grupului; aceștia împartășesc sentimente și idei, solicită și dau feedback și cercetează acțiuni legate de sarcina trasată. Creativitatea atinge cote înalte. Dacă este atins acest stadiu de flux informațional și coeziune, interacțiunile între membrii grupului sunt caracterizate de sinceritate și de circulația informațiilor atât la nivel personal cât și la nivelul sarcinilor. Membrii sunt mulțumiți că fac parte dintr-un grup eficient.

Pericolul cel mai mare în această etapă este că membrii pot începe să se teamă de destrămarea inevitabilă a grupului în viitor, atunci se pot opune schimbării de orice fel.

Dacă echipa trece cu bine prin problemele și conflictele etapei a doua, va promova în a treia etapă unde există un schimb liber de sentimente, date, idei și valori. Membrii echipei încep să-și asume o identitate comună lucrând pentru atingerea aceluiași obiective și astfel competența lor și imaginea de sine se îmbunătățesc.

Pentru echipele care își evaluează activitatea în funcție de îndeplinirea sarcinilor, această etapă prezintă pericole potențiale. Etapa este resimțită ca fiind confortabilă și pot apărea norme care să descurajeze individul să "clatine barca". Având încă vie amintirea conflictelor din etapa a doua indivizii pot simți retineri în a pune întrebări critice legate de aspecte ale activității echipei, obiectivele acesteia, organizarea, metodele de a-și întări relațiile externe.

### **ETAPA 4 – Eficientizarea (Etapa Funcțională)**



Nu toate grupurile ajung în această etapă. Dacă membrii grupului pot să treacă cu succes în etapa a patra, calitatea, cuprinderea și profunzimea relațiilor personale produc o interdependență adevărată. În această etapă se poate lucra ușor individual, în subgrupe sau cu întreg grupul. Rolurile și autoritatea se ajustează în mod dinamic potrivit nevoilor în schimbare a grupului și ale indivizilor. Etapa a patra este marcată de interdependență la nivelul relațiilor personale și rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor. De acum grupul ar trebui să fie foarte productiv.

Membrii au devenit siguri de sine și grupul nu mai are nevoie de aprobare. Membrii

---

Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](#) ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,  
Contact: e-mail: [office@traininguri.ro](mailto:office@traininguri.ro), [traininguri@gmail.com](mailto:traininguri@gmail.com), web: [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro) Tel: 0726 00 55 33

---



se concentreaza atat asupra sarcinilor cat si a relatiilor personale. Grupul este unit, identitatea sa este completa, moralul ridicat, la fel si nivelul loialitatii. Functiile legate de sarcina devin rezolvarea problemelor, gasirea solutiilor optime si dezvoltarea optima a grupului. Exista sprijinul necesar rezolvarii problemelor si se pune accentul pe realizari. Scopul global este productivitatea prin rezolvarea problemelor si prin munca.

Daca echipa urmeaza sa devina eficienta, trebuie sa treaca dincolo de starea de confort, la aceasta etapa a patra, unde membrii se bucura ca fac parte dintr-o etapa castigatoare, se bucura de incredere in capacitatea lor de a atinge obiective, isi sprijina reciproc eforturile si ajung sa recunoasca faptul ca aceasta interdependenta este esentiala.

In aceasta etapa echipa petrece mult timp pentru a-si evalua sistematic obiectivele, organizarea, metodele si relatiile externe. Indivizii isi ofera reciproc feedback-uri constructive si echipa cauta sa primeasca feedback-uri de la alte echipe. In comparatie cu etapa a doua, aceasta etapa este plina de resurse, energia echipei este orientata spre realizarea obiectivelor si nu este irosita pe opunerea de rezistenta si insatisfactie.

Pentru a dezvolta **increderea** in interiorul echipelor, managerul trebuie sa respecte cateva **reguli de baza**:

- sa comunice des cu membrii echipei
- sa manifeste respect pentru membrii echipei
- sa fie corecti fata de echipa
- sa fie consecventi in actiunile lor
- sa demonstreze competenta
- 

In plus Managerul in această etapă, are cateva atributii esentiale care tin seama de o serie de competente si anume:

- Competenta de a efectua **transformarea** subordonatilor profesionisti in profesionisti implicati in administrarea afacerilor organizatiei
- Competenta de **a-si perfectiona propriul** stil de conducere Competenta de a **identifica problemele** si variabilele cheie si de a gestiona organizatia in situatii complexe
- Competenta de a **administra** organizatia in situatii conflictuale interne si de a gira implementarea de noi tehnologii
- Competenta de a **mobiliza** personalul pentru aplicarea schimbarilor structurale si functionale si de a intelege natura si amplitudinea rezistentei pe care acesta o poate opune
- Competenta de a **gestiona** probleme de personal intr-un mod etic



### ETAPA 5: Incheierea

Etapa finala descrisa de Tuckman, *Incheierea*, implica incetarea comportamentelor legate de sarcini si renuntarea la implicarea in relatii. O inchidere planificata cuprinde de obicei recunoasterea participarii si a realizarii si ocazia ca membrii sa isi ia la revedere personal. Incheierea unui grup poate avea ca efect o criza minora. Aceasta actiune este o miscare regresiva de a renunta la control, la a face parte din grup. Cele mai eficiente interventii in aceasta etapa sunt cele care faciliteaza terminarea sarcinii si procesul de renuntare la implicare.

---

Acest document poate fi utilizat si prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](#) ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,  
Contact: e-mail: [office@traininguri.ro](mailto:office@traininguri.ro), [traininguri@gmail.com](mailto:traininguri@gmail.com), web: [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro) Tel: 0726 00 55 33

---

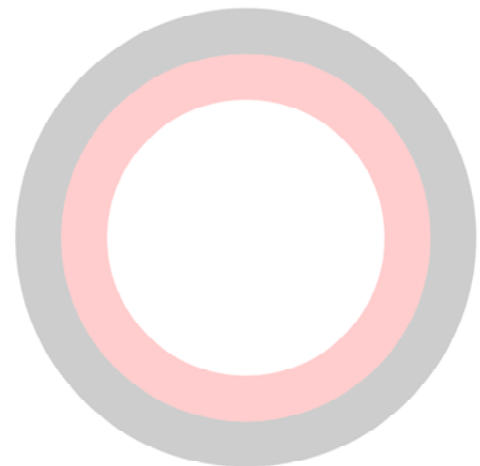


## CONCLUZII

1. Nu poti transforma un grup doar spunand abracadrama, trebuie sa realizezezi trecerea prin fiecare etapa
2. O echipa nu poate fi eficienta daca nu a trecut si prin etapa furtunii, in care fiecare si-a spus oful, sau si-a exprimat antipatiile sau simpatiile
3. O echipa nu poate fi eficienta daca normele stabilite in etapa a treia sunt abiguate, neintelese sau neacceptate de toti membrii grupului!
4. Acceptarea normelor este un punct cheie, pentru ca degeaba sunt reguli daca ele nu sunt insotite de sentimentul de acceptare al membrilor acesteia! (Aici intervine rezistenta la schimbare, iar managerul echipei, impreuna cu cei care sustin aceasta cauza au foarte mult de lucru)
5. Atentie, acest proces al formarii echipelor, poate sa apara nu doar initial, ci in diferite etape ale dezvoltarii companiei, mai ales atunci cand au loc schimbari majore!
6. Se poate! Se poate construi o echipa eficienta! Echipa eficienta este atutul companiilor care au succes sau care doresc sa aiba succes!

In loc de incheiere, metaforic vorbind, acest proces al formarii echipelor este acela in care trebuie sa transformi VEDETELE ECHIPEI, intr-o ECHIPA VEDETA!

Scris de Marian RUJOIU  
Trainer. Manager. Coach, Extreme Training  
<http://www.traininguri.ro>



---

Acest document poate fi utilizat si prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

*Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!*,  
B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,  
Contact: e-mail: [office@traininguri.ro](mailto:office@traininguri.ro), [traininguri@gmail.com](mailto:traininguri@gmail.com), web: [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro) Tel: 0726 00 55 33

---