

Titlul modulului: **Managementul de Echipă**

1. Sigla organizației:



2. Informație inițială

a) *Introducere în subiect*

Scopul modulului de training este îmbunătățirea abilităților individuale în domeniul comunicării interpersonale și a cooperării cu ceilalți, făcându-i pe participanți conștienți de atitudinile lor individuale și de barierele care fac dificilă comunicarea ca și abordările favorabile integrării în echipă și deschidere către ceilalți, identificarea fenomenului și proceselor referitoare la grup, care pot fi un impuls sau pot să blocheze cooperarea între oameni, exercițiul aptitudinilor eficiente și de cooperare.

b) *Terminologie*

Managementul de echipă, echipă eficientă, managementul conflictului și comunicare interpersonală.

c) *Domeniu de utilizare*

Management, managementul de RU

d) *Categorii de utilizatori (manageri de top, manageri de nivel mediu , supervizori, , etc.)*

Acest modul de training se adresează antreprenorilor, managerilor, supervizorilor din departamentele de RU, persoanelor responsabile cu luarea deciziilor în organizații, directorilor, specialiștilor care au responsabilitatea de a îmbunătăți eficiența angajaților ca și condițiile de lucru.

e) *Informații despre instituția care a creat acest modul*

Modulul de training a fost elaborat de Academia de Științe Umane și Economie din Łódź (AHE), asigurând o ofertă diversificată și servicii de training pentru sectorul IMM, prin metode tradiționale și de e-learning.

3. Capitole:

CAPITOLUL 1: MODULAREA GRUPURILOR ȘI ECHIPELOR ÎN ORGANIZAȚIE

Organizațiile moderne se compun din grupuri de oameni care cooperează unii cu alții. Aceste grupuri se creează atât spontan cât și pe baza unor sarcini de a îndeplini unele funcții, fiind elemente ale proceselor de muncă din cadrul organizațiilor. Nivelul formalizării interacțiunilor înăuntrul grupului diferă în funcție de tipul organizației.

Un grup se compune din cel puțin 2 persoane, influențând, depinzând unul de celălalt și cooperând pentru a îndeplini unele obiective. Așadar, conceptul de grup, depinde de atitudinile membrilor săi, după cum urmează:

- Obiectiv comun sau subiect,
- Sunt implicați în interacțiuni reciproce,
- Posedă cunoștințe despre criteriile de acceptare ca membru și știe cum să identifice membrii grupului,
- Se percep unii pe ceilalți ca membri ai grupului.

Apropierea de nevoile grupului derivă din mai multe motive, ca de exemplu: calitatea de

membru în grupuri funcționale ca și intrarea în organizație. Alte motive pentru acest fel de acțiune este de a satisface unele nevoi, ca de exemplu:

- A fi membru, adică sentimentul de satisfacție oferit de interacțiunea cu alți oameni,
- Influența asupra celorlalți,
- Deschiderea către ceilalți,
- Siguranța (în grup, oamenii se simt mai puternici, au mai puține îndoieli și sunt mai puțin afectați de amenințări),
- statut (a fi membru într-un grup de oameni privit de ceilalți ca important asigură membrilor lui recunoaștere și poziție socială),
- respect de sine (calitatea de a fi membru nu este doar o informație despre statutul oamenilor din afara grupului, ci îmbunătățește totodată respectul de sine al membrilor grupului),
- atingerea scopului (pentru realizarea sarcinii este nevoie de combinarea aptitudinilor oamenilor, de cunoștințe și putere).

De cele mai multe ori, grupurile se împart în formale și non-formale, mici și mari, stabile și instabile, "particulare" și nefamiliare, funcționale sau orientate pe scop, bazate pe prietenie și orientate pe interes.

Grupurile formale sunt create pentru a îndeplini obiectivul colectiv, în cunoștință de cauză. Ele sunt formulate în structura organizației și sunt dedicate realizării unei sarcini specifice, din care derivă sarcinile particulare și mărimea grupului. Îndeplinirea acestor sarcini face obiectul privind responsabilitatea. Structura, compoziția și mărimea grupului depind în mod fundamental de tipul sarcinii; totuși o influență semnificativă asupra acestor grupuri poate să fi avut legătura cu tradiția, cultura organizațională și stilul de management. Cu cât este mai de rutină caracterul sau definiția precisă a sarcinii, cu atât mai mare este conturul structurii de grup. Rolul fiecărui membru al grupului este definit strict și precis, ca o ierarhie a puterii. Rolul liderului este să asigure susținerea, adică să încurajeze și să coordoneze, nu numai să dea ordine. În astfel de organizații, grupurile pot fi definite ca unități organizaționale, secțiuni, departamente etc.

Grupurile orientate formal au următoarele caracteristici:

- structura formală,
- atitudine orientată pe scop,
- sunt de obicei constante, acțiunile lor contribuie strict și direct la realizarea obiectivului colectiv al organizației,
- crearea lor s-a făcut cu o anumită intenție.

Totuși, grupurile **non-formale** au fost create în cadrul organizației în domenii care nu sunt legate de regulile generale, unde acțiunea echipei este necesară pentru a satisface nevoile sociale ale membrilor organizației. Grupurile non-formale sunt sursa de informație privind procedurile de îndeplinire a sarcinilor, și, în plus, acestea influențează perceperea mai bună a problemelor organizaționale. Normele și standardele elaborate de grupurile non-formale merg uneori mai departe de organizație. Grupurile non-formale pot avea influență asupra politicii, asupra felului de a ne îmbrăca, de a ne petrece timpul în concedii etc. Grupurile non-formale au un rol crucial, îndreptat către satisfacerea nevoilor sociale ale membrilor lor cât și exercitarea influenței asupra atitudinii și eficienței lor.

Grupurile formale se împart, de cele mai multe ori, în funcționale și orientate pe scop. **Grupurile funcționale** sunt realizate de organizații pentru a îndeplini obiectivele curente pe o perioadă nedeterminată de timp.

Grupurile orientate pe sarcini, sunt și ele determinate de organizație pentru a completa scopul mai restrâns al sarcinilor pe o perioadă determinată de timp. Îndeplinirea sarcinii face ca echipele orientate pe sarcină să se dizolve.

Totuși, grupurile non-formale sunt grupuri de interese și prieteni. **Grupurile de interese** sunt grupuri de oameni care s-au adunat pentru a realiza obiectivul important pentru fiecare. Angajații care vor să-și schimbe supervisorul, programul concediilor sau să aibă un salariu mai mare sunt exemple de grupuri care au un obiectiv comun. **Grupurile de prieteni** sunt create datorită existenței uneia sau a mai multe trăsături comune dintre membrii lor, adică vârsta, echipa de fotbal, vederi politice asemănătoare

Echipa de lucru este un grup mic de oameni cu talente diferite, implicați în realizarea unui target specific, pe baza standardelor de acțiune definite de a cărui întreținere sunt responsabili. Acest grup acționează eficient, posedă un scop bine definit, sarcini și standarde de lucru precum și domenii de responsabilitate, iar între membrii echipei există legături emoționale puternice. Membrii echipei au grijă de dezvoltarea și succesul lor individual, se identifică cu ele și stabilesc atitudini pozitive față de muncă. În cadrul echipei se poate distinge efectul de sinergie pozitivă, adică efectul total câștigat de o echipă este mai mare decât suma rezultatelor individuale ale membrilor grupului.

Definițiile prezentate mai sus explică de ce pentru fiecare organizație este important ca angajații să se transforme foarte repede în echipe de lucru. Personalul managerial ar trebui să arate interes față de sinergia pozitivă care mărește eficacitatea. Munca echipelor permite asigurarea unor efecte mai bune fără alte introduceri.

În legătură cu metodele de realizare a obiectivelor, echipele pot fi împărțite în patru tipuri fundamentale: *echipe problematice*, *echipe auto-conducătoare*, *echipe interfuncționale* și *echipe virtuale*.

Echipele problematice. Membrii unor astfel de grupuri se întâlnesc sistematic pentru a discuta, de exemplu, despre îmbunătățirea calității, eficienței și a condițiilor de lucru. Participanții își fac cunoscute ideile sau prezintă propuneri pentru îmbunătățirea metodelor de lucru. Un exemplu: În anii '80, grupurile de calitate existau și erau compuse din 8,10 angajați și supervisorii lor, având un domeniu de responsabilitate comun și care se întâlneau pentru a propune activități de ameliorare.

Echipele auto-conducătoare se compun din 10 până la 15 oameni, care au sarcini de conducere. Aceste responsabilități sunt legate de controlul ritmului colectiv de lucru, sarcini, pregătirea programului de pauze ca și alegerea comună a metodelor de control. Ca rezultat, posturile de conducere își pierd înțelesul, devenind chiar inutile.

Echipele interfuncționale au nevoie de angajamentul câtorva angajați, de obicei având același nivel în ierarhia organizației, dar provenind din diferite departamente ale companiei, acționând pentru realizarea obiectivului comun. Echipele interfuncționale sunt foarte eficiente, ceea ce permite oamenilor angajați în departamente diferite sau din organizație (sau chiar din afara organizației) să facă schimb de informații, să elaboreze concepte noi, să rezolve probleme și să coordoneze proiectele complexe. Supervizarea unei astfel de echipe nu este ușoară, mai ales în fazele inițiale ale dezvoltării sale este nevoie de o mare perioadă de timp pentru a-i învăța pe membrii echipei cum să lucreze în condiții variate și complexe.

Echipele virtuale aplică tehnologia computerizată, pentru realizarea scopurilor comune. Echipele virtuale fac schimb de informație, iau decizii, îndeplinesc sarcini, la fel ca orice alte echipe. Cu toate acestea, ele pot avea în componență membri dintr-o singură organizație dar și din alte organizații (adică producători, părți contractante). Dezavantajul echipelor virtuale este comunicarea redusă și lipsa interacțiunii între membri, adică față în față. Echipele virtuale au de-a face cu anumite sarcini și schimbă mai puțină informație socială și emoțională.

1.1 Crearea echipei și etapele organizaționale

Prima fază – **formularea**. Procesul referitor la grup începe atunci când câțiva oameni se întâlnesc în același loc. Membrii unei echipe se întâlnesc pentru că au un obiectiv comun, deși de obicei diferit interpretat. Predomină anxietatea, dependența de lider, situația, testarea sarcinii și tipul de comportament acceptat. În această etapă, suportul liderului în realizarea sarcinilor este necesar din cauza competenței scăzute a angajaților cât a nivelul de implicare. Cea mai potrivită soluție în această situație depinde de stilul liderului.

Faza a doua – **abraziunea**. În această etapă predomină atmosfera de conflict și de rezistență emoțională datorită cerințelor, metodelor de control și chiar și o revoltă împotriva liderului. În această fază, experiența și aptitudinile angajaților cresc. Este de preferat ca un lider să-și ajute echipa nu numai prin extinderea cunoștințelor și a aptitudinilor profesionale, ci să găsească totodată mecanisme proprii care să permită rezolvarea diferitelor situații. Supervizorul nu trebuie să refuze ocazia ca angajații săi să-și manifeste insatisfacțiile și îndoielile. În această fază a dezvoltării *stilul de pătrundere* este cel mai potrivit echipei.

A treia fază – **standardizarea**. În această fază, sunt modulate coeziunea echipei, ajutorul reciproc și cooperarea. Următorul pas este schimbul de păreri, și coeziunea echipei, care generează simțul identității. Această fază de dezvoltare trebuie să fie faza *stilului implicativ*. Grupul devine mai eficient și mai eficient în acțiunile întreprinse. Astfel, liderul trebuie să acorde o atenție mai mică explicării metodelor de îndeplinire a sarcinii decât în relațiile care există între membrii echipei.

A patra fază este **acționarea**. În această fază sarcina este îndeplinită. Problemele interpersonale sunt rezolvate și membrii echipei au destulă energie pentru a duce o muncă eficientă. În această fază stilul delegațional trebuie implementat, de exemplu managementul și conducerea sunt împărțite între lider și membrii echipei. Este o fază foarte dificilă pentru lider, pentru că rolul său se apropie de sfârșit.

1.2 Rolul jucat în interiorul echipei

Oamenii diferă unul de celălalt datorită unor trăsături de identitate și eficiența lor crește atunci când au sarcini care sunt conforme cu identitatea lor. Crearea echipelor de lucru în relație cu obiectivele definite trebuie să fie făcută în funcție de identitatea și preferințele membrilor.

Echipa trebuie să îndeplinească mai eficient sarcini particulare și funcții, dacă mai multe roluri complementare și diferite sunt jucate de membrii echipei și de supervizorul lor. Dezvoltarea echipei precum și realizarea sarcinilor sunt susținute de rolurile jucate, se referă la realizarea sarcinii și la organizarea muncii și la condițiile acesteia, la progres și atmosferă, sau grija față de dezvoltare.

Rol – este o metodă de stabilire a aportului unei persoane particulare la realizarea obiectivelor echipei. Unii dintre membri sunt lideri, unii dintre ei trebuie doar să-și îndeplinească sarcina, alții intră în comunicare cu alte echipe. Rolurile sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tabel 1 Roluri de echipă– pro și contra

ROLURI	CARACTERISTICI TIPICE	PRO	CONTRA
Organizator practic	conservator, silitor, practic	Aptitudini organizaționale, bun simț, autocontrol	Lipsă de plasticitate, posibile îndoeli în legătură cu idei și schimbări noi
Lider neutru	calm, încrezător, disciplinat	Abilitatea de a observa potențialul din oameni și concentrarea pe obiective	Mediu referitor la aptitudini intelectuale sau creative
Omul de acțiune	Tensiune, dinamic, gata de provocări	Pregătit să reducă inactivitatea, lipsa eficienței și a mulțumirii de sine.	Înclinare spre provocare, iritare și anxietate
Omul ideilor (propagator)	Individualiști, serioși, neconvenționali	Geniu, imaginație, intelect, cunoaștere.	Cu capul în nori, omitere posibilă a unor detalii practice
Oamenii de contacte	extrovertit, entuziast, curios în legătură cu lumea înconjurătoare, comunicativ	Aptitudini comunicaționale cu alți oameni, reactiv la provocări.	Pierdere foarte rapidă a interesului când nu mai există mirajul primei descoperiri

Judecătorul	Gandire sobră, fără emoții, prevăzător	Aptitudini evaluative, discreție, practică, fără sentimente	Lipsa aptitudinilor inspiraționale și de motivare a celorlalți
Membrul de echipă	Orientat către partea socială a muncii, gentil, sensibil	Empatie, abilitatea de a agita spiritele	Lipsă de luare a deciziei în situații critice
Perfectionistul	Prevăzător, ordonat, conștiincios, temător	Aptitudini de a rezolva ceva, perfecționism	Inclinație pentru detalii, tensiune

Structura echipei de roluri este un set de roluri specifice și de relații între acestea, definită și acceptată de toți membrii echipei. Această structură este rezultatul mai multor faze cu roluri specifice, ca de exemplu: rol așteptat, rol trimis, rol perceput, rol jucat. Procesul creării structurii începe atunci când membrii unei echipe se așteaptă să joace un rol anume în cadrul acesteia. Apoi, rolul așteptat se transpune în rolul trimis- adică pe informație și căi de comunicare. Următoarea fază- rolurile percepute- este legată de receptarea sensului rolului trimis. Procesul se încheie cu un rol care este jucat de cineva și care are influență asupra așteptărilor față de acel cineva. Fiecare fază este jucată simultan pentru toți membrii echipei, adesea cu unele rupturi serioase într-o formă ambiguă, conflict sau supraîncărcare de roluri.

Ambiguitatea rolurilor apare când rolul trimis este ambiguu datorită lipsei de înțelegere față de descrierea responsabilităților, comenzilor neclare și indiciilor date de colaboratori. Conflictul de roluri apare atunci când informația și indiciile rolului trimis sunt transparente, dar se exclud reciproc. Totuși, **supraîncărcarea de roluri** are loc atunci când așteptările legate de un rol specific merg mai departe de orice posibilități. Această situație poate fi parțial eliminată prin comunicare eficientă între supervisor și subordonați. În cadrul grupurilor de prieteni sau grup de interese, structurile rolurilor sunt mai puțin formale, ceea ce aduce o mai mică probabilitate de distorsiune.

Coeziunea echipei este un scop al loialității membrilor și al angajamentului în problemele echipei. Echipele diferă una de alta prin nivelul de coeziune- dedicarea și motivația de a rămâne în cadrul grupului. Coeziunea echipei este influențată de mai mulți factori pozitivi și negativi. Printre indicatorii care cresc unitatea echipei se numără: competiția inter-grupuri, atracțiile personale, evaluarea pozitivă, conformitatea obiectivelor definite; factori care influențează negativ coeziunea echipei: mărimea echipei (coeziunea scade odată cu mărimea echipei), lipsa de conformitate cu obiectivele definite, competiția între echipe, experiențe neplăcute ca efect al statutului de membru.

1.3 Rezolvarea problemelor orientată pe grup

Cercetările indică că soluțiile problemelor referitoare la grup sunt mai bune decât rezolvările individuale comune (cu toate acestea, soluționările individuale sunt mai bune decât soluționările unui grup). Cel mai adesea, în organizațiile moderne, deciziile importante sunt luate nu de indivizi, ci de grupuri. Eficacitatea grupurilor este rezultatul unor erori deoarece mulți oameni iau în considerare soluțiile propuse. Mai departe, membrii echipei aduc informații noi despre problemă și generează mai multe soluții alternative. Totuși, supervisorii iau decizii, de cele mai multe ori, individual. Deciziile de grup iau mai mult timp- discuțiile și deliberările consumă foarte mult timp și sunt mai scumpe. Managerii orientați pe eficiență iau întotdeauna în considerație costurile atunci când aleg o metodă de luare a deciziei. Ei pot astfel susține decizia individuală, care este satisfăcătoare față de deciziile bazate pe grup prezentate mai jos. Se referă la probleme simple, chiar tehnice, despre care supervisorul deține destule informații. În mai multe situații dificile, rezolvarea problemelor orientată pe grup ar putea fi o necesitate.

Avantajele unei rezolvări orientate pe grup sunt:

- *mai multe atitudini diferite față de problemă.* Este imposibil de știut care variantă poate aduce efectele dorite. Cu cât sunt mai mulți oameni implicați în găsirea unei soluții viabile, cu atât este mai probabil să se găsească soluția cea mai bună.
- *Mai multe cunoștințe și informații.* Sfera informațiilor totale trebuie să fie mai mare

decât cunoștințele individuale.

- *O mai mare acceptare a soluției.* Angajamentul oamenilor în rezolvarea unei probleme aduce problema mai aproape de ei, oamenii stabilind un interes psihologic pentru a o rezolva.
- *O mai bună înțelegere a deciziei.* Dacă un superior ia o decizie în mod individual, următorul pas este de a o trece celor care sunt însărcinați s-o execute. Lipsa implementării unei decizii eficiente este de obicei legată de distorsionarea informației.

Dezavantajele rezolvării unei probleme orientate pe grup sunt următoarele:

- *Conflictul soluțiilor variate.* Atunci când un grup are în grijă o problemă, probabil că toți membrii și-au stabilit un obiectiv comun: găsirea celei mai bune soluții. Cu toate acestea, prezentarea diferitelor soluții poate duce la apărarea fiecăreia dintre propuneri, tratând foarte personal fiecare decizie, drept “câștig” sau “pierdere”, în ciuda luării în considerație a avantajelor și dezavantajelor fiecărei propuneri.
- *Decizia prematură.* Cele mai multe grupuri propun un anumit număr de soluții, care au parte de critici și de laude. Adesea, soluția care are parte de cea mai multă susținere nu este întotdeauna și cea mai bună.
- *Dominarea unei persoane.* Liderul formal (sau non-formal) poate predomina într-o discuție bazată pe grup și poate avea o influență semnificativă asupra rezultatului, deși aptitudinile sale de rezolvare a problemelor pot fi nesemnificative.
- *Angajament anterior.* Unii dintre membri pot fi angajați în rezolvarea problemei, cu mult mai devreme. În ciuda găsirii celei mai bune decizii, argumentele cele mai puternice sunt stabilite în favoarea propriei propuneri, simultan încetând orice luări în considerație a altor soluții.

Capitolul 2 Comunicarea ca bază a relațiilor sociale

Comunicarea este un proces complex și multi-stratificat de schimb de informație. **Comunicarea** – trecerea reciprocă de informații, aptitudini, concepte prin simboluri, compunere de cuvinte, sunete, imagini și atingeri.

O bună comunicare este legată de o metodă de a vorbi și a asculta, care duce la schimbarea percepției partenerului, în legătură cu emoțiile și părerile ei/lui. Comunicarea este împărțită în verbală și non-verbală depinzând de aplicarea canalului informațional. Procesele de comunicare apar înăuntrul și în afara organizației, prin relații cu mediul- comunicare internă și externă.

Comunicarea internă în organizație apare pe diferite niveluri, de exemplu, între persoane din echipe orientate pe sarcină, între diferite departamente sau unități din organizație cât și între management și angajații direcți. Comunicarea internă este împărțită în verticală și orizontală, în funcție de existența ierarhiei între părțile comunicante (de exemplu, CEO cu angajatul direct sau doi supervizori din departamente independente).

Comunicarea externă apare între organizație și mediul său (clienți, producători, companii cooperante).

Comunicarea prin echipa de lucru sau organizație are legătură directă cu funcțiile organizației după cum urmează: control, motivare, expresie și informare.

Comunicarea în organizație este necesară pentru a păstra controlul asupra comportamentului oamenilor. În organizații există ierarhii și reguli de comportament oficial, care trebuie urmate strict de către angajați. Dacă, de exemplu, angajații sunt nevoiți să-și spună nemulțumirile referitoare la muncă superiorului lor sau atunci când se dau ordine unui angajat din alt departament, aceasta înseamnă că comunicarea este orientată pe control. Comunicarea non-formală servește ca mijloc de a controla comportamentul. Atunci când echipa își tachinează unul din membri că muncește prea mult (punându-i astfel pe ceilalți

într-o lumină proastă), comunicarea non-formală păstrază controlul asupra comportamentului ei/lui.

Comunicarea favorizează *motivația* prin transmiterea informației către angajați despre ceea ce trebuie făcut și cum poate fi îmbunătățită eficiența, dacă este mai joasă de mediu. Comunicarea în grup este un mecanism de bază pentru ca membrii acesteia să-și *exprime* sentimentele și nevoile sociale. O bună comunicare în organizație și în interiorul echipei este un element-cheie pentru obținerea succesului deoarece:

- Îmbunătățește realizarea eficientă a sarcinii,
- Ușurează luarea deciziei în procesele orientate pe grup,
- Îmbunătățește curgerea informației,
- Îmbunătățește acțiunile întreprinse,
- Face posibilă rezolvarea creativă a problemelor,
- Joacă un rol important în crearea unei atmosfere de lucru,
- Permite crearea unor relații puternice între angajați,
- Ajută la rezolvarea problemelor.

Procesul comunicării este de obicei prezentat prin implementarea diferitelor modele, care sunt mai mult sau mai puțin complexe. În **modelul linear**, comunicarea este stabilită ca un proces cu un singur sens- de la expeditor la destinatar. Numai un expeditor are posibilitatea de a influența destinatarul; destinatarul nu poate face la fel în relația lui cu expeditorul.

Expeditorul posedă informația, pe care vrea să o transmită altora; informație codată. Pentru a confirma credibilitatea anunțului, expeditorul trebuie să fie privit ca competent, obiectiv și ca o persoană cu autoritate, de exemplu, în mediul profesional.

Codarea este un proces de transfer de la un expeditor a conceptului său în simboluri, semne și cuvinte, care au același înțeles pentru un destinatar.

Transmiterea este o informație care trece la destinatar. De aceea, orice conținut privit ca element cheie în legătură cu o problemă specifică, trebuie repetat atâta timp cât este ascultat și primit (decodat).

Canalul este o metodă de transfer a transmisiei. Cele mai implementate canale sunt:

- Conversația directă cu destinatarul,
- corespondența – asigurată direct prin intermediari, telefon, internet, o scrisoare sau fax etc.,
- o procedură de text - comparația de cererilor și ofertelor ambelor părți într-un text, care este subiectul mai multor corectări, până la momentul încheierii unui angajament între toți partenerii.

Destinatarul este entitatea care primește, spărgând un cod de date trimise. Comunicatul primit trebuie să evoce rezultatele proiectate.

Alte modele de comunicare iau în considerare *comunicarea în dublu sens*. Înainte ca comunicarea să aibă loc, se cere o intenție care este definită într-o formă de transmisie. Transmisia apare între sursă (expeditor) și destinatar. Transmisia este codată (convertită în simboluri) și prin mijloace de comunicare (canal) este trecută la un destinatar, care citește transmisia efectuată de expeditor. Aceasta rezultă în transmisia de simboluri de la o persoană la alta.

Comunicarea non-verbală

Aptitudinile de a implementa o comunicare non-verbală (limbajul corpului) sunt un element fundamental al unei comunicări eficiente. Multe comunicări apar prin gesticulație, expresie facială, postură, metode de a crea o imagine proprie și de mediu.

Între trimiterea și primirea comunicărilor non-verbale, multe dintre ele sunt în afara controlului

expeditorului cât și a destinatarului. Corpul relevă mai multe lucruri decât cuvintele, nu este un strat protector și nu poate ascunde adevărul. Prin conversație, corpul țintește să câștige conformitatea distanței fizice și psihologice cât și obținerea celei mai confortabile poziții.

Comunicarea non-verbală este o metodă pe care oamenii o folosesc fără ajutorul cuvintelor. Cel mai important element în aria comunicării non-verbale este privirea și direcția ei, expresia facială, mișcarea capului etc.:

- Menținerea contactului vizual- a da din cap pentru aprobare,
- Consolidarea contactului- mișcarea capului, încruntare,
- Ruperea contactului- a-și apleca privirea cu o expresie de concentrare sau ridicând capul și privirea în sus,
- A aduce la supunere- privire lungă, direct în ochii partenerului.

Comunicarea non-verbală (mișcarea corpului) completează și complică totodată comunicarea verbală. Postura și mișcarea corpului nu au înțeles specific sau universal, ci doar în combinație cu limbajul vorbit poate fi înțeles sensul complet al transmisiei expeditorului.

CAPITOLUL 3: MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

3.1 Definiția conflictului

Fiecare organizație are parte de conflicte, între oameni, grupuri de angajați, unități organizaționale, între muncitori și supervizori, între diferite departamente și companii. În înțelesul comun, conflictul are un sens negativ, deocamdată mai mult în literatură sensul lui este privit ca un element pozitiv pentru organizație.

Conflictele în organizații se dezvoltă pe baza existenței intereselor, părerilor, evaluărilor, obiectivelor și valorilor diferite. Conflictele care apar între persoane sunt mai puțin supărătoare decât cele dintre grupuri. Oamenii sunt capabili să întreprindă acțiuni independente ca să-și rezolve problemele, în timp ce grupurile sunt forțate să accepte norme, targeturi și valori definite de întregul grup. Conflictul poate fi creat de asemenea prin formularea unor situații competitive între angajați sau grupuri sau atunci când una din părți încearcă să impună propriile metode de acțiune sau păreri pentru a-și realiza propriile interese prin eliminarea sau subordonarea obiectivelor partenerului.

Conflictul poate fi definit ca o luptă despre valori și aspirații pentru obținerea unei poziții mai bune, putere și resurse, unde scopul oponentului trebuie neutralizat, unde se face rău sau se elimină rivali. **Conflictul interpersonal** apare atunci când acțiunea întreprinsă de cineva face pe altcineva să nu mai poată acționa. Conflictele pot fi legate de scopuri, metode de realizare a acestora, nevoi și așteptări legate de comportamentul ambelor părți. Acționarea forței conflictului interpersonal este o inechitate și o lipsă de posibilități într-un fel care nu sistează relațiile existente.

Pentru a rezuma, se pot da următoarele definiții ale conflictelor:

- Cel puțin două persoane implicate în conflict,
- Dependența de părțile conflictului,
- Conflictul ia naștere atunci când cel puțin o parte percepe contradicții ale propriilor acțiuni sau acțiuni și aspirații ale părților secunde,
- Conflictul dezvoltat este caracterizat de un comportament specific față de cealaltă parte,
- Conflictele derivă din ceea ce a fost perceput, nu din existența obiectivă a discrepanțelor,
- Cealaltă parte reacționează la relații reciproce,
- Conflictele sunt acompaniate de emoții, printre care predomină agresivitatea.

Conflictele sunt modulate în legătură cu relațiile interpersonale, pe baza următoarelor supoziții:

- Conflictul este de neocolit, deoarece părțile implicate în relații sociale sunt diferite una de alta prin identitate, competențe, experiență etc.,
- Cauzele conflictului sunt variate datorită situațiilor diferite și care au determinat reacții sociale specifice,
- Rezultatele conflictului sunt atât pozitive cât și negative, și nivelul lor este gradat,
- Persoanele implicate în relații orientate pe conflict trebuie să mențină conflictul la un nivel mediu, luând în considerare scopul și intensitatea acestuia.

Conflictele interne din organizație pot fi separate prin conflicte interpersonale individuale (apar între două persoane sau între o persoană și un grup) și **conflicte inter-grupuri** între două grupuri sociale funcționale create pe baza calității de membru profesional. Conflictele în organizații pot evoca rezultate pozitive și negative. Printre rezultatele pozitive, pot fi indicate:

- motivarea – datorită apariției conflictului, activitatea crește și odată cu ea și motivarea de a acționa în cadrul conflictului; crește activitatea intelectuală,
- inovația – conflictul de păreri poate fi o sursă pentru căutarea de noi soluții, printre grupurile sociale mari- sursă de progres,
- orientarea pe identificare- creșterea conștiinței de sine, care ajută la controlul propriului comportament.

Rezultatele negative ale conflictului în organizații sunt:

- conflictele mici se pot transforma foarte ușor în conflicte mari,
- Escaladarea conflictului crează constrângeri, dăunând uneori grav cooperării,
- Implicarea în conflict și rezultatele ei fac dificilă realizarea obiectivelor individuale, colective și a obiectivelor organizaționale.

Există o legătură între apariția conflictului și eficiența organizațională. Dacă aceasta este scăzută, organizația se schimbă prea încet. Dificultățile apar atunci când avem de-a face cu noi cerințe care îi pun în pericol funcționarea, ba chiar și menținerea. Oricum, dacă nivelul conflictului este prea mare, haosul și inactivitatea pot dauna de asemenea șanselor de existență ale organizației.

Pentru a rezuma, nici o organizație nu este aptă de a stopa conflictele, deoarece oamenii au diferite probleme, a căror realizare simultană este imposibilă. Evitarea situațiilor conflictuale este o greșeală deoarece pot apărea probleme de orice fel și, mai devreme sau mai târziu, vor ataca cu o forță dublă. Conflictul poate duce la găsirea unei soluții “deștepte”, cu privire-măcar parțial- la interesele tuturor părților implicate. Este de dorit să amintim că un conflict este o victorie a unei singure persoane și înfrângerea alteia, și orice încercare de a forța o soluție se sfârșește cu un eșec total, cauzează escaladarea conflictului și rezultate negative.

3.2 Sursele conflictelor

Domeniile care pot fi afectate de un conflict nu sunt dificil de identificat pentru că ele apar acolo unde există relații sociale (a se vedea tabelul 3). Sunt mai greu de definit sursele conflictelor, deși acestea sunt factorii cruciali pentru a determina dacă conflictele sunt de scurtă sau de lungă durată, mai ales pe cele ascunse, sau distructive, care influențează negativ sarcinile organizaționale

Printre cele mai importante surse de conflict se numără:

- Caracteristicile membrilor de echipă,
- Diferențe de obiective între indivizi și unități,
- Necesitatea împărțirii resurselor limitate;

- Dependența de muncă din întreaga organizație,
- Valorificarea diferențelor și perceperea aptitudinilor între celule (Ratyński, 2002: p. 131);
- Distorționarea surselor de comunicare sau lipsa de comunicare,
- O organizare a muncii defectuoasă,
- Competiție nereală,
- Atitudine nerespectuoasă față de ceilalți,
- Dominarea non-formalului față de relațiile formale,
- Aspirații ireale,
- Luptă pentru poziție în cadrul echipei.

Acumularea de informații despre sursele de conflict permite implementarea intervenției eficiente pentru stoparea conflictului. Pentru diagnostic ar trebui să răspundem la următoarele întrebări: Cine este implicat în conflict, ce obiective urmărește, ce fel de indicatori evocă această situație, în ce etapă se află conflictul. Aptitudinile manageriale sunt un element crucial, care poate permite aflarea unui răspuns despre sursele conflictului.

3.3 Cursul conflictului

Conflictul în organizație poate fi prezentat ca un proces de etape consecutive: inițială, de mijloc și finală.

În **etapa inițială** a conflictului, posibilități de conflict apar, de exemplu: comentarii malițioase, evitarea contactului etc. **Etapa de mijloc** a conflictului conține interacțiuni ale participanților la conflict, care caută o soluție. **Etapa finală** a conflictului conține cinci elemente: separarea părților, dominația și supunerea, modele de compromis, realizarea acordului complet și primirea de beneficii adiționale derivate din conflict într-o formă de îmbunătățire a relației partenariale.

O altă metodă a fost elaborată și prezentată de S.P. Robbins, care a arătat patru etape definind: opoziția ascunsă, recunoașterea și personalizarea, comportamentul și rezultatele.

Prima etapă din conflict, circumstanțele care precedă apariția conflictului sunt date de indicatori precum: comunicarea, structura și factorii personali (sisteme individuale de valori). Ca rezultat al acestor factori pot fi: frustrarea, mania, ostilitatea care sunt surse de conflict. Următoarea etapă– recunoașterea și personalizarea– în care părțile din conflict sunt identificate. A treia etapă, o parte se implică în acțiuni, întrerupând cealaltă parte în atingerea obiectivelor. Etapa finală a procesului– consecințele constructive sau distructive ale conflictului. Atât începutul cât și sfârșitul conflictului nu sunt strict definite. Dinamica conflictului este influențată de elemente cum ar fi: prezența participanților la conflict, relații diverse între ei și conținut– complexitate, în care conflictul apare, se dezvoltă, se calmează și este înăbușit.

Managementul de conflict privind implementarea funcțiilor sale constructive este supus celor mai multe aptitudini sociale ale managerului, care îi permit acestuia să identifice sursele situației conflictuale cât și oportunitatea posibilă de a obține efecte mai bune de la indivizi și grupuri în comparație cu rezultatele anterioare.

3.4 Metodele managementului conflictului

Scopul muncii supervisorului este să preia controlul conflictului pentru a reduce aspectele negative și pentru a le scoate în evidență pe cele pozitive. Managementul conflictului constă în stimulare, limitarea conflictului și rezolvare. Metodele de stimulare sunt: Introducerea unor angajați noi în organizație, alternarea structurii organizaționale, schimbul sistemului de putere printre echipele organizației. Metodele, care permit constrângerea conflictului, propun definirea unor obiective superioare și ale părților implicate în conflict. Totuși, metodele de rezolvare a problemelor sunt, printre altele, dominarea și calmarea conflictului, măsuri de compromis și de integritate.

Dominarea și calmarea – metode care duc mai degrabă la ascunderea conflictului decât la găsirea unei soluții, la crearea de situații de câștig-pierdere, unde perdantul este subordonat unei autorități de rang înalt sau unei forțe mai mari. Acțiunile de dominare și calmare pot lua naștere prin:

- Extorcare, atitudine autocratică față de un individ sau un grup,
- Calmare, minimalizare a conflictului,
- Eschivare, simularea neobservării conflictului,
- Regula majorității, de exemplu prin vot.

Compromisul – rezolvarea problemelor prin implementarea acestei strategii apare atunci când superiorul încearcă să convingă toate părțile să renunțe la cereri sau pledează pentru a obținerea scopului comun sau a obiectivului privit ca imperativ. Următorul nivel este cel de ajungere la o înțelegere, deși nu este întotdeauna o rezolvare creativă. Metodele general cunoscute sunt: separarea, arbitrajul, decizia aleatorie, referință la regulament, mituire.

Acțiunile de integritate sunt considerate drept cele mai bune dintre toate metodele menționate de acțiuni întreprinse de management în situații de conflict. Această strategie trebuie să transforme conflictul într-o problemă comună care poate fi rezolvată, într-un fel care să mulțumească toate părțile datorită creării circumstanțelor care permit începerea discuțiilor privind îmbunătățirea situației, schimbul de păreri, schimbarea implementării etc. Astfel de procedee manageriale, în special legat de companiile mici, sunt o manifestare de management participativ și poate duce la alternarea situațiilor conflictuale cu rezultate negative cu acțiuni comune îndreptate spre ameliorarea situației și dezvoltarea companiei. Printre metodele de rezolvare a conflictului se pot distinge: acordul, confruntarea și constituirea de obiective imperative.

4. Implementarea practică

Programul trainingului permite participanților să dea diagnostice practice de mecanisme pozitive și de grup și training pentru implementarea instrumentelor de muncă de echipă care presupun o implicare activă, responsabilă și creativă din partea tuturor.

Se prezintă modul în care sunt planificate și conduse ședințele; modul în care sunt manevrate situațiile dificile în timpul ședințelor cu subordonații (rezistență, lipsă de inițiativă, refuzul ideilor liderului).