ABORDÂRI MODERNE PRIVIND MANAGEMENTUL ECHIPEI

Elena SUMAN
CZU: 316.6:316.354:005 sumanhelen@yahoo.com

Performanţa echipelor orgnizaționale depinde, în mare măsură, cum managerii de echipe direcționează indivizii, motivează, analizează, definesc problemele, precum și utilizează la maximum resursele umane care în mod frecvent se bazează pe experiență, calificări, studii, vechimea în muncă, aptitudini, comportament etc. Aceasta ar fi o imagine clasică în care managerii încearcă să-și desfășoare activitatea zilnic într-un mod conștient sau nu. Totuși, comportamentul uman este frecvent imprevizibil, cerințele și reacțiile oamenilor sunt condiționate de circumstanțele mereu schimbătoare în care ei trăiesc, de presiunile care trebuie să răspundă și de dorințele și necesitățile lor individuale [1, p.22]. Prin urmare, managementul organizațional va opera cu mai mult succes sau mai puțin succes în conformitate cu felul în care percep comportamentul indivizilor, precum și propriile lor caracteristici personale. De aceea, din perspectiva cercetărilor efectuate pentru a înțelege mai bine comportamentele fundamentale ale indivizilor la locul de muncă au fost dezvoltate şi construite mai multe modalități de evaluare a comportamentului uman și folosite pe scară largă în scop comercial, precum și la construirea unei echipe de muncă eficientă.

Așadar, identificarea tipului de personalitate a indivizilor din echipă marchează progresul grupului și echilibrul în deciziile și planurile adoptate pe termin lung. Indicatorul de personalitate Meyers-Briggs (MBTI) bazat pe teoria lui Carl Jung despre tipurile psihologice (1921) și pentru prima dată publicat in 1956 descoperă o modalitate științifică despre similitudinile și diferențele dintre personalitățile umane. Katherine C. Briggs impreună cu fiica sa Isabel Briggs Meyers s-au ocupat insensiv timp de 20 de ani, pentru a studia şi elabora un instrument de evaluare psihologică practic bazat pe teoria psihologului elveţian C. Jung. Cercetările lui C.Jung şi

obsrevaţiile sale au fost sistematizate într-o lucrare publicată de Briggs în anul 1956 în care pentru prima dată patru dimensiuni ale personalităţii sunt identificate şi clar definite: două tipuri de atitudini ale personalităţii şi două funcţii mentale, atitudinile fiind extraversiunea *versus* introvesiunea şi judecător *versus* perceptiv; funcţiile mentale fiind intuiţia versus senzaţia şi gândirea versus emoţia. Tipul de personalitate este rezultatul de inetracţiune dintre patru preferinţe ale individului, intercalarea şi interinfluenţa dimensiunilor caracterizează dinamica personalităţii individului. MBTI afirmă că cele patru preferinţe constituie o construcţie despre personalitate în care individul are fundamental acces la toate opt preferinţe: Extraversiune-Introversiune, Intuiţie-Senzaţie, Gândire-Emoţie, Judecător-Perceptiv. Fiecare din cele două funcţii mentale sau atitudini sunt necesare în procesul de adaptare comportamentală, însă individul în modul natural şi inconştient preferă folosirea anumitor funcţii şi preferinţe în comparaţie cu altele. Tipul de personalitate (MBTI) ca instrument practic s-a demonstrat a fi foarte util în înţelegerea şi dezvoltarea dinamicii grupurilor organizaţionale [2, p.56; 3, p.34; 4, p.45]. Cercetările lui Barr demonstrează pe baza experienţei vaste de consultanţă că majoritatea organizaţiilor în lumea occidentală au un tip generic de personalitate STJ, fiind în cel mai tradiţional mod formate şi gestionate pe baza de proceduri, sisteme, reguli, însă aceste modalităţi de organizare sunt puternic criticate pentru lipsa sa de eficienţă şi flexibilitate [2, p.56]. Pe când organizaţiile de tip NTJ sunt ghidate de viziune, generare de idei noi asupra produselor, pilotează şi modelează diferite procese în cadrul organizaţiei în conformitate cu misiunea organizaţiei.

O altă abordare privind managementul echipelor organizaționale este sistemul de evaluare a rolurilor în echipă elaborat de savantul englez M.Belbin. Rolurile în echipă în baza teoriei lui Belbin, descriu modele şi procedee comportamentale de interacţiune a unui membru al echipei cu un alt membru al echipei şi cum aceasta facilitează progresul şi activitatea echipei. Prin cercetările efectuate autorul pune în evidență modul în care funcționează echipele de muncă : a) un grup de persoane inteligente (aşa numit fenomenul Apollo) niciodată nu pot

forma o echipă eficientă şi creativă, deoarece dificultăţile procesului decizional provocate de discuţii interminabile, distructive, precum și acţiuni pur individualitate sunt extrem de dificil de gestionat; b) echipele pure sau compuse din tipuri similare de personalitate pot avea avantaje generice în anumite situaţii, dar şi slăbiciuni generice în alte situaţii, totodată echipele preponderent extravertite obţin rezultate mai bune pe când echipele compuse din introvertiţi obţin rezultate mai modeste.

Privind dintr-o altă perspectivă DISC (Dominanță; Influență; Stabilitate; Conformare) – sistem de evaluare comportamentală a persoanei elaborat pe bazele teoretice a lui William Marston savant american din anii 30 ai secolului XIX, sistem care este elevat la nivel industrial de compania Thomas International Anglia, afirmă că există o legătura complexă dintre comportamentul persoanei la locul de muncă şi situaţiile cu care acesta se confruntă. W.Marston definește cum indivizii răspund la diferite particularităţi ale mediului, acest aspect fiind caracterizat prin favorabilitatea individului vizavi de mediul situativ. Cercetătorul găsește o legătură între aceste două variabile, legătură care este confirmată şi pe larg acceptată în lumea ştiinţei despre comportametul persoanei în mediul organizaţional. În primul rând, modelele comportamentale se formează în baza percepţiei individuale a climatului social şi mediile situaţionale nefavorabile persoanei care este diferit de comportamentele care ar fi provocate de mediile situaţionale favorabile sau prietenoase. În al doilea rând, respondenţii afirmă despre ei inşişi că situaţia în care nimereşte persoană nu neaparat relevă în esenţă propria imagine [5, p.24; 6, p.46; 7, p.120]. Interacţiunea individului cu forţele externe care pot fi favorabile sau nefavorabile (antagoniste) şi reacţia activă sau pasivă în funcţie de aceasta se determină de patru condiţii emoţionale adaptive. În mediile antagoniste, individul se manifestă cu factori comportamentali de Dominanţă sau Conformitate, unde factorul Dominanţă caracterizează un comportament direcționat spre depășirea obstacolelor prin acţiunile active şi energice ale individului. Conformitatea însă este opusul Dominanţei şi caracterizează un răspuns pasiv, precaut şi prevăzător de conformare a individului. Ambele reacţii de

comportament au ca obiectiv să reducă din efectul nedorit asupra individului, însă în modul foarte diferit. Factorul *Dominanţă înaltă* semnifică o manifestare pozitivă, activă într-un mediu nefavorabil, iar *Conformarea înaltă* semnifică o manifestare indecisă, precaută într-un mediu nefavorabil, antagonist, aceasta din urmă într-o măsură oarecare calmează gradul de antagonism.

În multe cazuri, companiile şi organizaţiile nu dispun sau nu posedă abilităţi necesare pentru selectarea şi formarea nucleului echipei. Această situaţie stimulează apariţia agenţiilor specializate care ar facilita atare funcţie pentru organizaţiile în cauză. Totodată, organizaţiile preferă să identifice şi să formeze rapid abilitaţile relevante prin intermediul instrumentelor moderne de evaluare și de selectare a personalului, deoarece aspectele psihologice organizaționale joacă un rol important în acest proces. Varietatea de instrumente psihometrice, cognitive, comportamentale etc. sunt foarte utile atât la formarea și dezvoltarea echipei, cât și la realizatea obiectivelor organizaționale pe termen lung.

Referințe:

1. ARMSTRONG, M. *Cum să fii un manager și mai bun.* Ediția a VI-a. Editura Meteor press, 2007. ISBN: 978-973-728-174-6.
2. BAR, Lee, NORMA, Barr. *The Leadership Equation: Leadership, Management, and the Myers-Briggs.* Eakin Press, Austin, Texas, 1989.
3. BRADLEY and HEBERT. The Effect of Personality Type on Team Performance, Wiley, 2000.
4. HIRSH, S. and KUMMEROW, J. *Introduction to Type in Organizations.* 3rd edition. Palo Alto, CPP Inc, 1998.
5. Inscape Publishing, A comparison of DiSC Classic and the Myers-Briggs Type Indicator: Research Report, 1996, Inscape Publishing Inc.
6. Inscape Publishing, DiSC Classic and Models of Personality: Research Report, 1996, Inscape Publishing Inc.
7. SIDNEY, H. Irvine. *Personal Profile Analysis: The Technical Resource Book.* Thomas International, 2003.
8. BELBIN, R. Meredith. *Management Teams.* 2nd edition. Elsevier, 2004.