

Dincolo de organigramă: impactul relațiilor informale asupra performanței echipelor

Cela Sava-Musteăță

DOI: 10.24818/MSWP.2024.02

Rezumat: *Lucrarea de față cercetează influența relațiilor informale asupra performanței unei echipe, explorând conceptul de performanță și identificând motivele pentru care relațiile dintre membrii echipei au o influență mai semnificativă decât recompensele financiare sau de altă natură. Performanța unei echipe se referă la capacitatea sa de a atinge obiectivele stabilite, de a livra rezultate de calitate și de a se adapta eficient la schimbările din mediul său de lucru. În comparație cu recompensele, care pot oferi doar motivație externă temporară, relațiile informale întăresc legăturile interpersonale și creează un climat de angajament și implicare continuă în echipă, pe termen mediu și lung. Astfel, investirea în dezvoltarea și îmbunătățirea relațiilor informale poate avea un impact mai profund și mai durabil asupra performanței echipei. Obiectivul principal al acestui studiu este de a elabora un set de metode și de bune practici, ce pot fi implementate cu ușurință în orice tip de echipă și care nu necesită volume considerabile de timp pentru a avea rezultate, ori consum de resurse financiare sau materiale pentru a fi aplicate.*

Cuvinte cheie: influență, relații informale, performanța echipei, recompense, legături interpersonale, practici optime.

Abstract: *This paper investigates the influence of informal relationships on team performance, exploring the concept of performance and identifying reasons why the relationships among team members have a more significant impact than financial or other types of rewards. Team performance refers to its ability to achieve established goals, deliver quality results, and adapt efficiently to changes in its work environment. In comparison to rewards, which can only provide temporary external motivation, informal relationships strengthen interpersonal bonds and create a climate of ongoing engagement and involvement in the team, both in the medium and long term. Thus, investing in the development and improvement of informal relationships can have a deeper and more enduring impact on team performance. The main objective of this study is to develop a set of methods and best practices that can be easily implemented in any type of team and do not require substantial time or financial or material resources to yield results.*

Keywords: influence, informal relationships, team performance, rewards, interpersonal bonds, best practices.

JEL Classification: D91, Z13, M54, J33, D85, D20.

1. Introducere

Tendința multor organizații este de a-și modifica structurile rigide bazate pe ierarhii bine definite, în favoarea unei organizări de tip matriceal. Acest tip de organizare propune alcătuirea unor echipe axate pe proiecte, formate din profesioniști din diferite domenii, ce au ca scop îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Spre deosebire de structura clasică axată pe organigramă și implicit pe diversele paliere ierarhice, echipele au o alcătuire și un mod de funcționare diferit. Ele sunt construite având în vedere două mari criterii: competențele solicitate de mediul economic actual și factorul motivațional (Rașcă, Deaconu & Podgoreanu, 2004).

Problema de cercetare se concentrează asupra influenței relațiilor informale asupra performanței unei echipe și dezvoltă un set de modalități de îmbunătățire a acestora pentru a maximiza eficiența și succesul echipei, fără a recurge la recompense financiare sau alte stimulente materiale. Scopul este de a analiza legătura dintre performanța echipei și relațiile informale, prin intermediul a trei indici: motivația, stresul și rolul individului în echipă, și de a dezvolta metode eficiente adaptate nevoilor actuale pentru îmbunătățirea acestor relațiilor interpersonale.

Obiectivele acestei lucrări sunt precum urmează: (1) analiza unor aspecte precum motivația, caracterul individual și predispoziția la stres și demonstrarea impactului pe care acestea o au la nivelul performanței individuale a unui membru de echipă; (2) demonstrarea faptului că relațiile informale modelează mai puternic motivația, stresul, dar și percepția membrilor asupra rolului unui individ într-o echipă, decât considerentele de ordin financiar; (3) formularea unor

recomandări de mediere, aplanarea și îmbunătățire a relațiilor informale în vederea îmbunătățirii randamentului muncii echipei.

2. Recenzie a literaturii de specialitate

2.1 Organizația și stresul

Organizațiile clasice urmăresc un sistem riguros de ierarhizare. Acestea prezintă o serie de departamente funcționale ce se axează strict pe domeniul lor de expertiză, formate din manageri ce au în subordine alți manageri sau executanți. Problema cel mai des întâlnită în rândul executanților este aceea că sunt nișați și deseori au de îndeplinit un set de sarcini de rutină, foarte specifice (Rașcă, Deaconu & Podgoreanu, 2004). S-a constatat faptul că la nivelul executanților stresul la locul de muncă provine din surse precum: caracterul repetitiv al activităților și lipsa de responsabilitate, nemulțumirea față de statutul social, nemulțumirea față de stimulentele materiale și presiunea pusă de superiori în ceea ce privește volumul de muncă (Țigu et al., 2003).

Stresul reprezintă acea situație care exercită o presiune fizică sau psihică asupra unei persoane, fapt ce poate conduce la schimbări și dereglări în organism. Considerat o boală a secolului al XXI-lea, acesta este unul din factorii principali care reduc randamentul în muncă al individului. Stresul poate îmbrăca manifestări diferite de la individ la individ, însă în urma unor observații de masă se pot remarca niște modificări fiziologice, psihice și comportamentale similare, așa cum afirmă Hammen (2005). Stresul în cadrul unei organizații sau al unei echipe de lucru poate avea rădăcini multiple. Elementele care îl declanșează sunt denumite generic stresori. Aceștia pot fi evenimente izolate (de exemplu, evenimente de viață critice sau experiențe traumatice), dar și probleme cronice care persistă pe o perioadă mai lungă de timp. Principalii factori de stres pot fi grupați în categoriile: factori de stres fizici, factori de stres legați de sarcinile de serviciu, factori de stres legați de roluri, factori de stres sociali, factori de stres legați de programul de lucru, factori de stres legați de carieră, evenimente traumatice și procese de schimbare stresante. Aceștia includ o serie de subcategorii precum relațiile defavorabile cu colegii de muncă, lipsa motivației și comunicarea inefficientă (Sonnetag & Frese, 2012).

Stresul poate avea consecințe grave asupra sănătății fizice și mentale. Reacțiile fiziologice includ o serie de probleme, precum scăderea imunității și apariția unor afecțiuni precum oboseala excesivă și tulburări digestive sau respiratorii. La nivel comportamental, stresul poate determina consumul de substanțe excitante sau evitarea anumitor probleme, sarcini, activități sau persoane chiar până în punctul în care situațiile respective devin iremediabile. Reacțiile psihologice pot varia de la frustrare, autosabotaj și anxietate, până la comportamente extreme sau violență. Aceste manifestări sunt influențate deopotrivă și de personalitatea individului, cultura și mediul în care se află sau provine.

Per total, s-a observat faptul că la nivel organizațional stresul are ca efecte creșterea absenteismului, creșterea fluctuației de personal și reducerea performanței salariaților (implicit se face referire la scăderea productivității muncii, scăderea calității produselor și a serviciilor sau înrăutățirea relațiilor cu clienții) (Sonnetag & Frese, 2012).

O parte din soluțiile clasice de combatere a stresului au la bază conceptul propus în anul 1954, de Maslow (1954), care a publicat lucrarea „Motivație și Personalitate”. Plecând de la teoria conform căreia omul este o ființă aflată "în așteptare", a incorporat în lucrare cunoștințele despre modul în care indivizii își satisfac diversele nevoi personale în cadrul activităților de lucru. Bazându-se pe observațiile sale în calitate de psiholog umanist, el a formulat ipoteza conform căreia există un model general de recunoaștere și satisfacere a nevoilor, urmat instinctiv de oameni, într-o ordine similară. De asemenea, a afirmat că un individ nu poate recunoaște sau căuta satisfacerea unei nevoi superioare în ierarhia nevoilor, până când nevoia sa actuală conștientizată nu este substanțial sau complet satisfăcută (Maslow, 1954). Ierarhia nevoilor este frecvent ilustrată sub forma unei piramide, cu nevoia de supraviețuire plasată la bază și nevoia de autorealizare în vârful îngust. Pe măsură ce individul progresa către nivelurile superioare ale

piramidei, nevoile sale devin în mare parte centrate pe confortul psihic și percepția societății asupra sinelui (Gawel, 2019).

Examinarea atentă a palierelor piramidei nevoilor și a comportamentului uman poate reprezenta un punct de plecare în elaborarea unei dezvoltări serioase de soluții pentru a combate stresul la locul de muncă. Într-o societate precum cea Europeană putem afirma faptul că majoritatea locuitorilor care muncesc au nevoile de bază îndeplinite. Conform unui studiu efectuat de Eurostat (2023), în anul 2022 media calității vieții în Comunitatea Europeană este de 7,1 puncte dintr-un total de 10 puncte. Prin urmare factorii de stres în cadrul muncii în echipe, în anumite medii, provin mai degrabă din sfera relațiilor sociale, nevoilor de stimă și a nevoilor de autorealizare.

Organizarea indivizilor în echipe de lucru poate contribui la reducerea stresului prin diversificarea activităților și interacțiunilor sociale, implicit prin anularea rutinelor. Aceste echipe oferă oportunități de învățare și dezvoltare profesională, precum și un cadru stimulant pentru colaborare și îmbunătățirea performanței individuale. Printre beneficiile generate de munca în echipă se numără și dezvoltarea sentimentului de apartenență și incluziune și posibilitatea încheierii unor relații sociale solide, ceea ce poate conduce la o mai mare satisfacție și implicare în munca (Rașcă, Deaconu & Podgoreanu, 2004). Dar oare, aceste beneficii sunt îndeajunse încât să reducă stresul și să crească motivația indivizilor?

2.2 Echipele

2.2.1 Echipa VS gruparea informală

În managementul resurselor umane, se consideră că pentru a avea o echipă de succes, trebuie asigurate o serie de cerințe de bază: interacțiunea pozitivă, prezența efectivă, învățarea în echipă și dezvoltarea unor aptitudini ce fac echipa să funcționeze normal (Rașcă, Deaconu & Podgoreanu, 2004). În echipele moderne, accentul cade atât pe o abordare eficientă și satisfăcătoare a muncii, cât și pe învățare prin formarea echipelor din membrii cu caracteristici și roluri diferite. Totuși, gestionarea acestor structuri poate fi provocatoare din cauza influenței puternice a relațiilor informale. Atunci când membrii echipei sunt implicați în grupuri informale distincte, fără conexiuni, crearea unui mediu de lucru performant devine dificilă. Aceste grupuri informale se formează în mod spontan datorită preocupărilor sau caracteristicilor comune ale membrilor, cum ar fi interesele sau trăsăturile personale (Burduș & Popa, 2018). Dar în mediul de lucru, cum poți menține echilibrul relațiilor informale dintr-o echipă, când membrii nu sunt conectați între ei, iar aspectul financiar nu reprezintă o sursă principală de motivare? Oare sunt îndeajunse cerințele de bază menționate anterior?

Ne întoarcem astfel, la principiile lui Maslow și reamintim de nevoia de stimă de sine. Acesta este un concept care se referă la modul în care o persoană percepe și apreciază propria valoare, competență și importanță. Stima de sine include sentimentul de a fi demn de respect și admirat, atât de sine, cât și de ceilalți. Construirea stimei de sine este rezultatul atât al propriilor percepții și evaluări, cât și al interacțiunilor cu cei din jur și a modului în care ești perceput de membrii echipei. Deseori se face greșeala de a clasifica oamenii în două- trei categorii și de a le oferi apreciere și recunoaștere strict acestora (Orth & Robins, 2014).

În contextul organizațional, managerul are astfel rol de observator, lider formal, organizator și mânuitor de disfuncționalități (Burduș & Popa, 2018). Acesta ar putea dezvolta un sistem de recunoaștere și apreciere a contribuțiilor individuale. Pe lângă identificarea și încurajarea aptitudinilor necesare pentru funcționarea echipei, este important ca managerii să recunoască și să aprecieze contribuțiile individuale ale membrilor. Acest lucru poate ajuta la creșterea stimei de sine și la încurajarea angajamentului în echipă.

Este important ca managerul să aibă abilitatea de a cunoaște și de a sintetiza caracteristicile membrilor echipei, identificând rolurile pe care le îndeplinesc și adaptându-și strategiile în funcție de particularitățile fiecărui individ. De asemenea, trebuie să faciliteze explorarea și

valorificarea utilității native a fiecărui membru, contribuind astfel la creșterea coeziunii și a performanței echipei.

2.2.2 Rolul în echipă

Avantajul echipelor este acela că adună o serie de indivizi diferiți ce s-ar putea completa reciproc și astfel ar cumula caracteristicile vizate de conducere, pentru îndeplinirea unui proiect. În cadrul Centrului de Cercetare și Training Industrial Cambridge s-a realizat o cercetare conform căreia Meredith Belbin afirmă că există 8 roluri pe care indivizii le preiau instinctiv într-o echipă. Ulterior, în cea de-a treia ediție a studiului, Belbin (2011) aduce în discuție și o serie de roluri ce derivă din cele 8 identificate inițial. Astfel, reiese clar complexitatea caracterului uman și nevoia managerilor și nu numai, de a se specializa în această direcție. Resursa principală în procesul de muncă sunt oamenii. Dacă accentul este pus corect asupra înțelegerii naturii și particularităților fiecărui individ, atunci și performanța echipei va cunoaște un avans.

În următoarele rânduri se va face un rezumat al primelor opt roluri identificate. Acestea sunt precum urmează mai jos, conform concluziilor lui Belbin (2004):

- *Conducătorul* este figura dominantă și extrovertită, considerată liderul social al echipei, orientat spre îndeplinirea obiectivelor și motivația membrilor.
- *Adjunctul*, cunoscut și ca "*shaper*", este caracterizat de nerăbdare și dominanță, acționând ca un "lider al sarcinilor", leagă ideile echipei și caută soluții inovatoare.
- *Nonconformistul*, sau "*omul idee*", aduce abordări originale și găsește soluții creative, fiind considerat cel mai creativ din grup.
- *Evaluatorul*, deși introvertit, oferă feedback constructiv și diagnoze precise, fiind recunoscut pentru simțul realității și critici pertinente.
- *Muncitorul* este practic și obedient, transformând deciziile în tactici și metode bine definite, fiind apreciat pentru integritate și dorința de muncă.
- *Investigatorul* este plăcut și interesat de colegi, stimulând creativitatea și aducând o perspectivă proaspătă, deși poate avea tendința de a se plictisi rapid.
- *Coechipierul* este empatic și hotărât, fiind receptiv la nevoile echipei și promovând unitatea și armonia, chiar dacă uneori se confruntă cu stări de indecizie.
- *Fricosul*, cunoscut și ca "*finisher*", este grijuliu și preocupat de detalii, având tendința de a se concentra pe aspectele mărunte și practice, uitând de obiectivele globale.

Se consideră că o echipă echilibrată conține toate aceste tipuri de oameni. Uneori anumite persoane își mai atribuie și roluri secundare atunci când natural simt că există deficiențe în cadrul echipei și vor s-o omogenizeze.

2.3 Motivația și satisfacția în muncă

Relațiile umane în muncă reprezintă o puternică sursă de satisfacție- insatisfacție. Din fericire acestea pot fi modificate cu o oarecare ușurință și independent de condițiile tehnologice ale muncii. Ele depind mai degrabă de condițiile sociale generale și de gradul de cultură și civilizație al comunității. Există o serie de șapte așa-numite axiome ale motivației individuale dintre care o vom aminti numai pe una, deoarece stă plasată la baza fundamentării acestei cercetări și anume faptul că mediul ambiant exercită influență asupra întregii game de motive umane (Simon & March 2015).

Este derizoriu să consideri că obiectivele pe care un individ și le propune aparțin în totalitate propriei persoane, propriei gândiri, și că nu există influențe directe sau indirecte ce au stat la baza fundamentării lor.

Mediul ambiant, reprezentat de condițiile sociale, culturale, economice și fizice, exercită o influență semnificativă asupra modului în care oamenii își stabilesc obiectivele și își prioritizează nevoile. De asemenea, mediul ambiant este asociat cu nevoia umană de auto-realizare, care este modelată de așteptările, normele și standardele stabilite de cultura, educația și persoanele din jurul

individului. Dorința de a-ți atinge potențialul maxim, de a-ți dezvolta talentele și de a te realiza pe deplin provine din nevoia umană de a fi recunoscut și apreciat de societate (Maslow, 1954). Dacă o persoană, ipotetic, ar decide să se retragă din mediul social, în singurătate, după o anumită perioadă de timp, nevoia de autorealizare s-ar estompa aproape până la dispariție, fiindcă nu mai există persoane în jur care să o ambiționeze sau pe care să vrea chiar și inconștient să le impresioneze. Aceste influențe modelează obiectivele și orientarea individului în viață. Mediul social și interacțiunile sociale sunt factori esențiali în stimularea individului și în realizarea sa pe plan personal și profesional.

3. Metodologia de cercetare

Scopul lucrării este de a investiga influența relațiilor informale în cadrul echipelor și de a propune metode de îmbunătățire a relațiilor, astfel încât randamentul echipelor să crească.

Prin intermediul unui chestionar distribuit online, acest studiu vizează colectarea și analizarea datelor statistice, cu ajutorul programului de software Jamovi (2024), în rândul unui eșantion de indivizi cu vârste între 18 și 35 de ani. Se va folosi un nivel de semnificație de 95%. Testele neparametrice Wilcoxon și Mann-Whitney U vor fi utilizate pentru evaluarea ipotezelor legate de predispoziția și reacțiile la stres în urma interacțiunilor informale considerate nesatisfăcătoare. De asemenea, se va examina impactul calității relațiilor cu membrii echipei asupra motivației și în ce măsură acest lucru influențează performanța echipei. Itemii sunt inspirați atât din cărți de specialitate în domeniul resurselor umane (Țigu et al., 2003), cât și psihologiei sociale (Popoviciu, 2013).

Obiectivul final al studiului este de a dezvolta recomandări și bune practici pentru îmbunătățirea randamentului și eficienței membrilor echipei, fără a implica direct resurse financiare, recompense sau promisiuni. Aceste metode sunt concepute pentru a fi ușor de aplicat și implementat în orice tip de echipă, cu costuri reduse sau inexistente.

Ipotezele cercetării, formulate mai jos, presupun că valorile medii ale variabilelor considerate sunt statistic mai mari decât valoarea 3 (aceasta fiind valoarea medie a scalei). Aceste ipoteze sunt considerate alternative și se dorește demonstrarea lor prin intermediul testului Wilcoxon. Dacă testul indică că valorile medii sunt într-adevăr mai mari decât 3, ipoteza nulă va fi respinsă, susținând astfel ipotezele alternative și obiectivele propuse în studiu.

Ipoteza 1: *Relațiile informale pozitive în echipă sunt asociate cu o creștere semnificativă a nivelului de implicare în activitățile de echipă.*

Ipoteza 2: *Relațiile interpersonale pozitive în echipă sunt asociate cu o creștere a disponibilității membrilor de a depune eforturi suplimentare în muncă fără a aștepta beneficii de altă factură (materiale, financiare).*

Ipoteza 3: *Nivelul redus de implicare în echipă este corelat cu dezinteresul general față de interacțiunile cu colegii.*

Ipoteza 4: *Colaborarea într-un mediu neplăcut accentuează preferința individului pentru retragere și evitarea interacțiunii cu colegii de echipă. Acest aspect duce pe termen lung la izolare și implicit este asociat cu o scădere a satisfacției în muncă și a implicării în activitățile de echipă.*

Ipoteza 5: *O interacțiune pozitivă și plăcută cu colegii de echipă este asociată cu capacitatea de a modifica percepția asupra dificultății sarcinilor de muncă, prin simplul fapt că individul are o altă stare de spirit atunci când le abordează.*

Ipoteza 6: *În general, nivelul de energie al unei persoane poate să scadă în urma unei interacțiuni în echipă, chiar dacă parametrii sunt optimi.*

Pe baza acestor ipoteze s-au elaborat un set de afirmații la care respondenții și-au exprimat opinia pe o scală de la 1 la 5, unde 1 exprimă dezacordul total și 5 exprimă acordul total.

4. Rezultate

În cadrul chestionarului distribuit online s-a înregistrat un total de 101 respondenți. 69 dintre respondenți au vârste cuprinse între 18-24 de ani, 24 dintre respondenți au vârste cuprinse între 25-34 de ani, iar restul de 8 respondenți reprezintă un eșantion nesemnificativ. Din totalul respondenților, un număr de 51 de persoane se identifică a fi de gen masculin și 50 de persoane se identifică a fi de gen feminin. Statistica se va interpreta și în funcție de genul persoanei pentru a observa dacă există diferențe semnificative între genuri cu privire la modul în care calitatea relațiilor informale influențează performanța lor individuală. În acest sens a fost utilizat testul Mann-Witney. Se vor analiza rezultatele obținute pentru următoarele șase afirmații (Tabelul 1).

Tabelul 1

Rezultatele datelor prelucrate prin testul Wilcoxon și testul Mann-Witney

Itemii	Testul Wilcoxon			Testul Mann-Witney			
	Media	Statistic	p	Gen	Media	Statistic	p
Observ o creștere semnificativă a nivelului meu de implicare în activitățile de echipă atunci când mă înțeleg bine cu colegii.	4,33	4366	<0,001	M	4,24	1119	0,317
				F	4,43		
Dacă am o relație bună cu colegii sunt dispus/ dispusă să depun eforturi suplimentare în muncă.	4,063	4063	<0,001	M	4,27	1088	0,148
				F	4,50		
Sincer, nu mă interesează interacțiunea cu colegii mei, îmi fac treaba și părăsesc locul de muncă.	2,48	1341	0,999	M	2,53	1220	0,701
				F	2,42		
Prefer să mă retrag și să muncesc atât cât este necesar, fără sa comentez atunci când nu îmi place interacțiunea pe care o am cu membrii echipei.	4,01	3608	<0,001	M	4,25	958	0,020
				F	3,76		
Dacă interacțiunea pe care o am cu colegii de echipă îmi dă o stare de bine generală, tind să fiu mai relaxat/relaxată și să abordez cu mai multă plăcere sarcinile de muncă.	4,7	4977	<0,001	M	4,67	1226	0,6556
				F	4,74		
Nivelul meu de energie este scăzut și mă simt epuizat/epuizată în urma unei colaborări în echipă.	3,88	3403	<0,001	M	4,18	1010	0,055
				F	3,58		

Notă: p- probabilitatea statistică; M - respondenții de gen masculin; F - respondenții de gen feminin

Sursa: autor, cu ajutorul programului software Jamovi (2024)

Având în vedere rezultatele din tabelul 1, interpretarea se poate face în felul următor. Ipotezele 1, 2, 4, 5 și 6 au o probabilitate statistică mai mică de 0,05 conform testului Wilcoxon și atunci se confirmă. Ipoteza 3 are o probabilitate statistică mai mare de 0,05, conform testului Wilcoxon, deci se respinge. La afirmațiile 4 și 6 se observă o diferență semnificativă (0,49 puncte diferență la întrebarea 4 și 0,6 puncte diferență la întrebarea 6) între media răspunsurilor oferite de femei și media răspunsurilor oferite de bărbați. Aceste diferențe sunt semnificative statistic conform testului Mann-Witney ($p < 0,05$).

5. Discuții

Există multiple motive pentru care bărbații sunt predispuși să răspundă "sunt de acord" sau "sunt total de acord" la întrebări legate de nivelul scăzut de energie și preferința pentru retragere în urma colaborării în echipă. Conform psihologilor evoluționiști, atributele esențiale responsabile pentru comportamentul social diferit în funcție de sex sunt trăsăturile psihologice specifice fiecărui sex, care s-au dezvoltat în specia umană prin adaptare genetică la condițiile primejdioase din vremuri străvechi (Buss, 2016). Din punctul de vedere al antropologiei Margaret Mead, caracteristicile genului unei persoane nu sunt date de sexul acesteia, ci de combinația dintre

particularitățile situațiilor la care a fost supusă și trecutului istoric local (Mead, 1935). Normele sociale și presiunea de a se conforma stereotipurilor de gen îi pot încuraja pe bărbați să își ascundă emoțiile și să evite discuțiile deschise sau exprimarea nevoilor lor. Acestea sunt asociate adesea cu independența și capacitatea de a face față presiunii, determinând unele persoane de gen masculin să evite solicitarea de ajutor sau oferirea feedback-ului în grup.

Aspectul prezentat poate fi derivat din faptul că timp de secole, persoanelor de gen masculin le reveneau sarcini ce necesitau duranță, forță, rezistență la stres, stăpânirea de sine, responsabilitate și eforturi fizice superioare față de sarcinile revenite femeilor. În articolul lor, Wood și Eagly (2002) inserează un tabel realizat de Murdock și Provost (1973), care analizează procentual implicarea bărbaților în diferite activități, în cadrul a 185 de societăți. Se observă că sarcini precum prelucrarea pietrei, construcția de ambarcațiuni, vânatoarea pe arii extinse de teren, prelucrarea metalului, mineritul, exploatarea forestieră și construcția locuințelor sunt activități desfășurate în proporție de 95,9%-100% de bărbați. Concomitent, activități precum gătitul, spălătul rufelor, țeserea materialelor textile și producția de lactate, reprezintă sub 15% din activitățile întreprinse de bărbați. Chiar de acest studiu a fost realizat la distanță de mai bine de cincizeci de ani de momentul actual, rămâne relevant din perspectivă sociologică și evoluționistă. Deși în prezent, în societăți precum cea americană sau europeană sunt promovate diverse forme ale mișcării feministe și ale tendinței "fluid gender" (persoane care simt că identitatea lor de gen variază, se schimbă în anumite contexte sau nu se încadrează complet în niciuna dintre categoriile tradiționale de gen), adepții acestor filozofii și stiluri de viață reprezintă încă o minoritate. Fără dar și poate, experiențele anterioare și percepția valorii în cadrul echipei pot, de asemenea, influența modul în care bărbații reacționează la acest tip de colaborare. Înțelegerea naturii masculine poate fi esențială pentru dezvoltarea unor strategii eficiente de gestionare a relațiilor interpersonale și colaborării în cadrul echipelor mixte de lucru.

Pentru ipoteza 1 se confirmă faptul că relațiile informale pozitive din echipă sunt asociate cu o creștere semnificativă a nivelului de implicare în activitățile de echipă. Este bine ca acest aspect să fie conștientizat atât de managerul echipei cât și de membrii acesteia, deoarece se pot aduce îmbunătățiri considerabile relațiilor dintre membri, prin utilizarea unor simple tehnici de comportament. Un exemplu de astfel de tehnică poate fi metoda "trocului", tehnică ce pune accent pe dezvoltarea empatiei între membri, colaborare și întraajutorare.

Confirmarea ipotezei 2 indică legătura dintre relațiile interpersonale pozitive din echipă și disponibilitatea membrilor de a depune eforturi suplimentare în muncă, fără a aștepta recompense materiale sau financiare în schimb. Pentru a stimula această implicare crescută, este crucial ca membrii să simtă o puternică apartenență la grup. O metodă eficientă pentru cultivarea acestui sentiment este folosirea tehnicii "ariilor de interes". Prin intermediul activităților de teambuilding, membrii echipei au oportunitatea de a se cunoaște mai bine și de a descoperi pasiuni comune. Aceste interacțiuni pot duce chiar la formarea unor grupuri informale în afara mediului de lucru, în care membrii împărtășesc aceleași interese. Faptul că aceștia formează legături cu interese comune, atât la serviciu, cât și în timpul liber, consolidează sentimentul de apartenență și îi motivează să colaboreze mai eficient în cadrul echipei. În ceea ce privește Ipoteza 3 se respinge ideea că oameni sunt dezinteresați de relațiile pe care le au între ei și că muncesc numai pentru a finaliza obiectivele impuse. Acest rezultat este încă o confirmare asupra caracterului social al ființei umane și al nevoii de a forma legături cu persoanele din mediul de lucru.

Confirmarea ipotezei 4 sugerează că preferința pentru retragere și evitarea interacțiunii cu colegii de echipă în situații tensionate este legată de o scădere a satisfacției în muncă și a implicării în activitățile de echipă, fiind adesea o reacție a individului pentru a se proteja de stresul amplificat de astfel de episoade. Aceste comportamente trebuie identificate și monitorizate de către managementul echipei pentru a preveni posibilele escaladări. În unele cazuri, pot exista de asemenea și membri ai echipei cu o atitudine introvertită și tendința de a se izola. În toate aceste situații, folosirea „unificatorului” poate fi o practică eficientă. Această persoană, care are relații bune cu toate subgrupurile din echipă, poate colecta informații despre nemulțumirile acestora, le poate aduce la cunoștința managementului și poate contribui la elaborarea unei strategii pentru a

aborda problemele membrilor echipei. Datorită faptului că este respectată de toți și nu deține o poziție ierarhică superioară, are capacitatea de a aduna membrii echipei într-o discuție constructivă, fără a exercita autoritate asupra lor.

În cazul ipotezei 5 acceptarea arată faptul că relațiile informale cu membrii echipei au capacitatea de a modifica percepția asupra dificultății sarcinilor de muncă, prin simplul fapt că individul are o stare de spirit schimbată atunci când le abordează. O atmosferă plăcută de lucru poate fi creată folosind oricare dintre tehnicile explicate în capitolul de recomandări și bune practici. Acceptarea ipotezei 6 susține că în general, nivelul de energie al unei persoane poate să scadă în urma unei interacțiuni în echipă. Acest aspect poate lua naștere din mai multe motive. Consumul de energie socială poate duce la epuizare fizică și mentală în urma colaborării în echipă, alături de stresul și tensiunea generate de dinamica grupului. Absorbția emoțiilor altor persoane poate afecta starea emoțională și nivelul de energie. Un exercițiu util, denumit "De ce faci asta? Privește, ascultă și înțelege", poate fi implementat pentru a ajuta individul să înțeleagă mai bine propriile reacții și pentru a îmbunătăți relațiile interpersonale cu colegii de echipă. Acest exercițiu poate fi folosit pentru a ajuta subiectul să înțeleagă mai bine reacțiile sale la anumiți stimuli și pentru a aborda mai eficient relația cu un membru de echipă care îi provoacă anumite insatisfacții.

6. Recomandări și bune practici

Setul de recomandări se va axa pe o serie de trucuri și metode de natură psihologică și relațională, ce pot fi utilizate pentru a accelera procesul de familiarizare și împrietenire a membrilor, dar și pentru a întări relațiile pe termen lung dintre aceștia. Aceste recomandări provin din experiența și observațiile proprii, din recenzia literaturii de specialitate prezentată anterior și din lectura, de-a lungul timpului, a mai multor cărți și studii de specialitate în domeniu.

Metoda trocului, în contextul relațiilor interpersonale, poate fi privită ca un mecanism eficient de inițiere și întreținere a legăturilor sociale. Această abordare se concentrează pe schimbul de resurse, informații sau sprijin între indivizi într-o manieră discretă și pozitivă. În esență, subiectul utilizează perspicacitatea și empatia pentru a identifica nevoile imediate ale interlocutorului și încearcă să ofere ceva care să îi fie util sau plăcut în acel moment, fără a solicita în mod explicit ceva în schimb. Această tehnică poate fi realizată prin intermediul unui schimb simplu de informații, oferirea unei vorbe bune pentru a îmbunătăți starea de spirit a celuilalt, furnizarea unui obiect util într-un anumit context sau oferirea unui sfat sau a unei idei într-un moment de nevoie. Tehnica pornește de la studiul efectuat de Dennis Regan (1971) despre reciprocitate, unde s-a investigat modul în care oamenii reacționează la gesturile de bunăvoință și cum aceste gesturi influențează comportamentul lor ulterior. Participanții au fost plasați în două grupuri: unul care a primit o mică atenție (un suc) de la un bărbat din organizarea cercetării și unul care nu a primit nimic. Apoi, li s-a cerut să-i facă o favoare bărbatului, cumpărând bilete la un eveniment de binefacere organizat de acesta. Rezultatele au arătat că participanții care au beneficiat de mica atenție au fost mult mai predispuși să ofere un favor la schimb.

Implicarea în gesturi de colegialitate și empatie poate crea o atmosferă pozitivă și poate consolida relațiile interpersonale în echipă. Aceste acțiuni trebuie să fie sincere și să promoveze comunicarea deschisă și sprijinul reciproc, facilitând colaborarea și schimbul de idei. Metoda descrisă poate crea inclusiv un pretext viitor de inițiere a unei conversații între doi membri ce nu se cunosc, prin simplul fapt că a existat această interacțiune anterioară între ei.

Ariile de interes: În cadrul unui grup de oameni, există întotdeauna anumite aspecte care îi unesc, indiferent dacă aceștia sunt împreună din motive personale sau profesionale. Cu toate acestea, în cazul unei echipe formată artificial de management, cu obiectivul general de a atinge performanța organizațională, conexiunile între membri pot fi mai puțin evidente.

Ce îi aduce aproape pe membrii acestei echipe, în afara necesității de a lucra împreună în cadrul companiei pentru a primi o remunerație lunară ori pentru a îndeplini sarcinile proiectului până la o anumită dată limită? Un studiu condus de Garold Stasser în 1992 citat de Popoviciu (2013) se arată că în timpul discuțiilor dintr-un grup, indivizii tind să dezbată informații comune,

generale, cunoscute în mare parte de toți membri, în timp ce așa-numitele informații "rare" sunt păstrate secrete. Stasser notează în completarea cercetării faptul că indivizii care dețin informații suplimentare despre o anumită tematică, tind să presupună că acestea ori sunt deja cunoscute, ori irelevante, ori nesemnificative ca și importanță.

Extrapolând, concluziile acestui studiu ar putea explica și motivul pentru care membri unei echipe împărtășesc până la un anumit punct informații despre ariile lor de interes din afara muncii sau mai mult, de ce nu menționează deloc astfel de aspecte. Managerul de echipă ar putea să transforme acest aspect într-un avantaj prin implementarea, în primele săptămâni după formarea echipei și ulterior periodic, unei serii de activități rapide de teambuilding, cu scopul de a ajuta membrii să descopere pasiuni comune și să se cunoască mai în detaliu. Aceste activități ar trebui să fie scurte, de maxim jumătate de oră din două motive. Primul motiv este de a avea certitudinea că jocurile de teambuilding nu ocupă prea mult timp și răpesc energia necesară pentru atingerea obiectivelor. Iar al doilea, pentru ca membrii să poată furniza informații suficiente unii despre ceilalți, astfel încât să devină curioși, dar să rămână și cu întrebări neelucidate. Aceste întrebări vor stimula ulterior noi conversații și interacțiuni în echipă. Astfel, fiecare membru al echipei va dezvolta o nouă perspectivă asupra celorlalți membri. Aceste noi dimensiuni vor include aspecte care definesc personalitatea membrilor și care vor contribui la consolidarea relațiilor în cadrul echipei.

Unificatorul: Există tendința grupurilor de oameni de a dezvolta subgrupuri interne. Aceste subgrupuri, observate adesea în medii precum colectivele de studenți sau echipele de lucru, ajung să fie formate din aproximativ 3-5 membri care interacționează în mod regulat între ei, limitându-și adesea interacțiunile cu ceilalți membri ai grupului la simple politețuri. Fenomenul cunoscut sub numele de *efect al omogenității grupului extern* se referă la tendința observatorilor de a percepe membrii grupurilor externe ca fiind similari și de a-i segrega într-o structură de tipul "noi" și "ei". Această dinamică poate duce la dezbinarea unei echipe, împiedicând colaborarea eficientă. Membrii grupului intern nu simt nevoia să lege relații cu diferiți membrii grupului extern deoarece îi percep ca pe un tot, ce posedă același set de caracteristici bine definite, de obicei bazate pe stereotipuri ce provoacă repulsie sau dezinteres. Această dinamică poate fi problematică în cadrul echipelor, unde colaborarea între toți membrii este esențială pentru atingerea obiectivelor comune. Observând existența acestei direcții, managerii pot identifica un tip de persoană cunoscut sub numele de "traseist", care are tendința de a se asocia cu mai multe subgrupuri.

Pentru a aborda o situație în care echipa este dezbinată din cauza subgrupurilor informale, managerii pot să se folosească de poziția informală a "traseistului" pentru a promova unificarea și îmbunătățirea relațiilor informale în echipă. Aceștia pot să îi ajute pe "traseiști" să își conștientizeze rolul în echipă, să le ofere acces la traininguri specifice și resurse de formare, urmând să le atribuie sarcina informală de unificator.

Tactica presupune facilitarea unor pretexte de întâlnire între subgrupuri, având ca punct de reper comun unificatorul. Chiar de acesta este membru al mai multor subgrupuri este perceput de toate părțile ca fiind un individ, în niciun caz o parte componentă a "lor". Unificatorul poate folosi acest atribut pentru a deschide discuții informale sau iniția activități ce includ membrii mai multor subgrupuri. Cantitatea de informații acumulată de membrii grupului intern despre "ei" ajută la atenuarea stereotipurilor și prejudecăților față de cei din grupul extern. Aceștia sunt redefiniți ca indivizi ce au trăsături, caracteristici și opinii individuale, citează Popoviciu (2013), din lucrarea lui Wilder (1986). Prin intermediul acestui unificator, membrii pot începe să se cunoască și să interacționeze mai eficient, contribuind astfel la dinamica generală a echipei și la atingerea obiectivelor comune.

"De ce faci asta? Privește, Ascultă și Înțelege". Adesea, oamenii au tendința să reacționeze rapid la comportamentul altora, să tragă concluzii și să judece fără să aibă o înțelegere profundă a situației. Tendința subiectului este de a oferi interpretări unui comportament uman, conform anumitor șabloane care îi sunt deja cunoscute. Acest aspect derivă din nevoia umană de a clasifica rapid motivele unui comportament în stereotipuri accesibile, lucru ce se dovedește deseori dăunător fiindcă observatorul reduce complexitatea și caracterul ambiguu al unei împrejurări

(Popoviciu, 2013). În loc să se grăbească cu judecăți rapide, o abordare mai constructivă ar fi să își acorde un moment de respiro, să își calmeze gândurile și să observe mai atent comportamentul interlocutorilor. , "De ce am sentimente de agitație, antipatie, repulsie și alte asemenea la adresa acestei persoane? Oare cunosc motivul? Oare m-am grăbit s-o cataloghez?". Practica propusă în continuare poate fi realizată oriunde și oricând, fiind preferabil să fie exercitată în momente de liniște pentru a fi utilizată apoi natural, în caz de nevoie, în situații conflictuale.

Exercițiul propus are la bază tehnici psihoterapeutice de programare neuro-lingvistică (NLP). Acestea au scopul de a structura și modela experiențele subiective ale unui individ, a felului în care percepe și oferă semnificație evenimentelor din viața sa. Exercițiul începe printr-o primă etapă, cu subiectul angajându-se într-un proces de introspecție și autoanaliză, investigând factorii care declanșează sentimente negative în relația cu o anumită persoană din grup. Prin observarea comportamentului și interacțiunilor acelei persoane în diverse contexte sociale și analizarea limbajului nonverbal, subiectul își propune să identifice motivele care stau la baza sentimentelor sale negative. În etapa următoare, subiectul interacționează într-un grup împreună cu persoana respectivă, urmărind modul în care aceasta își ajustează comportamentul în funcție de intervenția sa în dialog. Scopul este de a înțelege cum sau dacă persoana respectivă își modifică comportamentul sau abordarea în relații atunci când subiectul intervine în dialog și de ce face asta.

În final, subiectul face contact direct cu acea persoană, observând reacțiile acesteia și reflectând asupra propriilor reacții pentru a înțelege mai bine motivele comportamentului. Prin parcurgerea acestor etape și găsirea răspunsurilor la întrebarea "De ce face asta?", subiectul își poate modifica percepția și poate dezvolta relații mai constructive cu colegii săi (O'Connor, 2001). Această abordare poate contribui la îmbunătățirea relațiilor interpersonale în mediul profesional. Prin încurajarea comunicării deschise și a înțelegerii reciproce, încurajarea observării și înțelegerii mai profunde a comportamentului și motivațiilor celor din jur. Această tehnică poate ajuta la reducerea conflictelor și la promovarea unei atmosfere de lucru mai pozitive. De asemenea, poate promova depășirea barierelor stereotipale, fapt ce poate diminua judecățile incorecte sau nedrepte și simplificările excesive ale realității.

7. Concluzii, limitări și direcții viitoare de cercetare

Concluziile acestui studiu arată că relațiile informale din cadrul echipei au un impact semnificativ asupra performanței acesteia. Metodele informale pentru îmbunătățirea interacțiunilor dintre membri sunt esențiale, fie că implică managerul, fie că implică dorința individuală de a membrilor construi relații mai bune. Se observă cum calitatea relațiilor interpersonale este ajută pentru creșterea performanței în muncă, chiar mai mult decât recompensele financiare sau alte beneficii. Această cercetare este menită să vină în ajutorul oricărei persoane ce își dorește să îmbunătățească performanța unei echipe prin tehnici ce pun accent pe nevoile resursei umane, pe caracterul social și pe psihologie, fără a implica cheltuirea unor resurse financiare, materiale sau de altă natură în acest scop.

Limitările identificate în cadrul studiului includ subiectivitatea și interpretarea personală care pot afecta rezultatele și interpretarea metodei. De asemenea, lipsa unui eșantion reprezentativ și a datelor empirice poate limita generalizarea și aplicabilitatea practică a acestei abordări. Factorii contextuali, precum cultura organizațională și specificul industriei, reprezintă alte aspecte care necesită o investigație mai detaliată pentru a înțelege mai bine eficacitatea metodei în diferite medii de lucru.

În ceea ce privește direcțiile viitoare de cercetare, există mai multe aspecte care merită atenție. În primul rând, este necesară evaluarea mai amplă a eficacității metodelor propuse la final prin studii suplimentare, inclusiv cercetări cantitative și calitative. Aceste studii ar putea explora impactul pe termen lung asupra relațiilor interpersonale și a performanței echipei, oferind astfel o înțelegere mai profundă a beneficiilor și limitărilor acestei abordări. De asemenea, este important să existe continuitate în investigarea factorilor contextuali și să se dezvolte instrumente de măsurare specifice pentru a evalua și monitoriza progresul în implementarea metodelor.

Bibliografie

1. Belbin, R.M., 2011. Management Teams: Why They Succeed or Fail (3rd ed.). *Human Resource Management International Digest*, 19(3). Doi:10.1108/hrmid.2011.04419cae.002.
2. Burduș, E., & Popa, I., 2018. *Fundamentele managementului organizației*. București: Pro Universitaria.
3. Buss, M.D., 2016. *Evolutionary Psychology. The New Science of the mind*, Fifth Edition. New York: Routledge.
4. Deaconu, A., Podgoreanu, S., & Rașcă, S., 2004. *Factorul uman și performanțele organizației*. București: Editura ASE.
5. Eurostat, 2023. *Quality of life indicators- overall experience of life*. [online] Disponibil la: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_overall_experience_of_life [Accesat 15 martie 2024].
6. Gawel, J.E., 2019. Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), Art. no. 11. Doi:10.7275/31qy-ea53.
7. Hammen, C., 2005. Stress and Depression. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, pp. 293-313. Doi:10.1146/annurev.clin.psy.1.102803.143938.
8. Jamovi, 2024. [online] Disponibil la: <https://www.jamovi.org/> [Accesat 25 martie 2024].
9. Maslow, A.H., 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers, INC.
10. Mead, M., 1935. *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*. Londra: Routledge & Kegan Paul Ltd.
11. O'Connor, J., 2001. *NLP Workbook - A Practical Guide to Achieving the Results You Want*. HarperCollins Publishers Ltd.
12. Orth, U., & Robins, R.W., 2014. The Development of Self-Esteem. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), pp. 381-387. Doi:10.1177/0963721414547414.
13. Popoviciu, S., 2013. *Psihologie Socială. O abordare contextuală a individului ca actor social*. Oradea: Editura Universității Emanuel din Oradea.
14. Simon, H., & March, J., 2015. *Administrative Behavior and Organizations*. In *Organizational Behavior 2*. New York: Routledge.
15. Regan, D.T., 1971. Effects of a Favor and Liking on Compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, pp. 627-639. doi: 10.1016/0022-1031(71)90025-4.
16. Sonnentag, S., & Frese, M., 2012. *Stress in Organizations. Handbook of Psychology*, 2, pp. 560-584. Doi:10.1002/9781118133880.hop212021.
17. Țigu, G., Țuclea, C., State, O., & Brîndușoiu, C., 2003. *Managementul resurselor umane*. București: Editura ASE.
18. Wood, W., & Eagly, A.H., 2002. A Cross-Cultural Analysis of the Behavior of Women and Men: Implications for the Origins of Sex Differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), pp. 699-727. Doi:10.1037/0033-2909.128.5.699.