



LUCRUL ÎN ECHIPĂ

Modul Soft Skills

ABSTRACT

"A fi împreună este un început,
a rămâne împreună este un progres,
a lucra împreună este un succes" (Henry
David Thoreau)

Universitatea "Ovidius"
din Constanța

Lucrul în echipă

LUCRUL ÎN ECHIPĂ

Cuprins

1. Ce este o echipă?.....	2
2. Etapele formării unei echipe	3
3. Echipă vs. Grup.....	3
4. Tipuri de echipe	4
5. Caracteristicile echipelor.....	5
6. Roluri și responsabilități în cadrul echipei.....	6
7. Comunicarea eficientă în echipă.....	7
8. Cum să formezi o echipă performantă.....	8
9. Colaborarea în echipă	8
10. Încurajarea creativității	9
11. Medierea situațiilor conflictuale.....	9
12. Luarea deciziilor	10
Bibliografie.....	11

LISTA FIGURILOR

Figura nr. 1. Caracteristicile echipelor de succes	6
--	---

LISTA TABELELOR

Tabelul nr. 1. Diferențele dintre echipe și grupuri.....	3
Tabelul nr. 2. Roluri și responsabilități în cadrul echipei.....	6

Introducere

Modulul "Lucrul în echipă" are ca scop prezentarea conceptului de **muncă în echipă**, pornind de la premisa conform căreia rezultatele obținute în urma colaborării în cadrul unei echipe sunt superioare celor individuale, iar *a lucra împreună reprezintă un succes*. În acest sens, materialul prezentat în continuare cuprinde informații privitoare la:

- *definirea termenului de "echipă",*
- *etapele formării unei echipe,*
- *diferențele dintre echipă și grup,*
- *tipologii, caracteristicile echipelor,*
- *roluri și responsabilități alocate în cadrul echipei,*
- *cum se realizează o comunicare eficientă în cadrul echipei,*
- *cum formezi o echipă performantă,*
- *cum colaborezi în cadrul echipei,*
- *cum se dezvoltă creativitatea,*
- *cum se mediază conflictele și avantajele adoptării deciziilor de grup.*

1. Ce este o echipă?

Echipa poate fi definită ca fiind *un grup în care membrii se influențează reciproc pentru îndeplinirea unuia sau mai multor obiective ale organizației* (Deaconu, 2004). De asemenea, conform DEX, echipa este definită ca fiind *un grup de oameni care îndeplinesc în același timp o muncă sau o acțiune comună, sub conducerea unui șef* (Mic Dicționar Academic, 2010).

La baza lucrului în echipă se regăsește *spiritul de echipă*, definit ca fiind *starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, de a simți și de a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun* (Nicolescu & Verboncu, 2008). Spiritul de echipă rezultă prin integrarea a patru procese, respectiv:

- ❖ *dezvoltarea încrederii între persoanele implicate;*
- ❖ *identificarea și stabilirea unei misiuni și a unor obiective clare la care aderă respectivele persoane;*
- ❖ *derularea unor procese decizionale participative;*
- ❖ *deruarea unui proces de motivare intensă, atât individuală, cât și de grup, pentru a determina indivizii să participe la atingerea obiectivelor.*

Importanța utilizării echipelor decurge din:

- ❖ *capacitatea de a rezolva probleme complexe care implică opinii și cunoștințe diverse;*
- ❖ *capacitatea de a stabili cu ușurință o viziune și un scop propriu, fiind mult mai orientate spre atingerea obiectivelor decât organizația în ansamblul său;*
- ❖ *capacitatea de valorificare a resurselor fiecărui membru;*
- ❖ *flexibilitate și loialitate ridicate;*
- ❖ *utilizează delegarea responsabilității pornind de la premisa că membrii echipei sunt mai facil de monitorizat și de controlat.*

2. Etapele formării unei echipe

Există cinci etape în procesul de evoluție a unei echipe (Tuckman, 1977), astfel:

a) **Constituirea**

- ❖ membrii încearcă să se familiarizeze unii cu ceilalți și să își găsească propria identitate;
- ❖ sentimentele predominante sunt cele de teamă, nesiguranță, comunicare deficitară;
- ❖ regulile echipei nu sunt stabilite, obiectivele nu sunt clare, iar sarcinile pe care le au de îndeplinit nu sunt cunoscute sau înțelese;

b) **Furtuna**

- ❖ membrii echipei au tendința de renunțare, de părăsire a echipei, eficiența fiind una scăzută;
- ❖ sentimentele predominante sunt cele conflictuale, de tensiune, lipsă de încredere, demotivare;
- ❖ competiție, apariția divergențelor, lipsa de îndeplinire a obiectivelor din cauza situațiilor conflictuale;
- ❖ regulile și obiectivele există, însă membrii echipei încă nu aderă la ele pentru că nu se identifică complet cu acestea;

c) **Normarea**

- ❖ membrii echipei încep să aibă încredere, să fie familiarizați, dezvoltându-se un limbaj comun al echipei;
- ❖ obiectivele sunt cunoscute, regulile sunt acceptate, iar procedurile de lucru sunt aplicate, membrii echipei fiind mai familiarizați acum cu sarcinile ce trebuie executate;

d) **Performarea**

- ❖ eficiență ridicată a echipei, membrii cunosc foarte bine sarcinile pe care le au de executat și alocă toată energia în acest sens;
- ❖ relații interdependente, membrii sunt strâns legați unii de ceilalți, având o identitate și o viziune comune;

e) **Încheierea**

- ❖ încetează comportamentele asociate îndeplinirii sarcinilor, implicării în relații;
- ❖ membrii își iau la revedere personal, are loc recunoașterea participării acestora.

3. Echipă vs. Grup

Pornind de la premisa conform căreia *orice echipă este un grup, dar nu orice grup este o echipă*, principalele diferențe dintre echipe și grupuri sunt cuprinse în *Tabelul nr. 1*.

Tabelul nr. 1. Diferențele dintre echipe și grupuri
Sursa: <http://www.scribub.com/sociologie/Grup-si-echipa24174.php>

Nr. Crt.	Caracteristica	Specificitatea grupului	Specificitatea echipei
1.	Misiunea organizației	Se regăsește în obiectivele imediate ale grupului	Reprezintă sursa din care echipa își alege obiectivele particulare
2.	Stabilirea obiectivelor	Impuse din exterior	Alese, iar atingerea acestora este asumată

Nr. Crt.	Caracteristica	Specificitatea grupului	Specificitatea echipei
3.	Statut lider	Formal, desemnat	Informal
4.	Asumarea responsabilității	Revine conducătorului	Se distribuie între membrii echipei
5.	Finalizarea sarcinii	Suma eforturilor individuale	Rodul efortului colectiv și al celor individuale
6.	Disciplina	Urmărită prin control, absența acesteia fiind sancționată	Liber consimțită, abaterile fiind corectate în timp real
7.	Percepția asupra succesului	Recompensele sunt individualizate, previzibile	Recompensele sunt colective, dar și individualizate în funcție de performanțe
8.	Percepția asupra eșecului	Sancțiunile morale revin grupului, dar sancțiunile administrative revin indivizilor	Sancțiunile morale și administrative revin echipei
9.	Cultura	Nu există o cultură puternică	Există o cultură puternică
10.	Dezvoltare	Prin acțiuni programate (training)	Prin acțiuni spontane, eficiente (teambuilding)
11.	Admiterea/excluderea membrilor	Formală, impersonală	Informală, eveniment important

Prin urmare, la nivelul unei echipe există o strânsă legătură între membrii acesteia, acțiunile și implicarea fiecărui membru conducând la atingerea obiectivelor propuse, în timp ce la nivelul unui grup relaționarea este una diferită, fără o implicare emoțională, iar atingerea unor obiective nu constituie un sentiment de reușită comună. Exemplu: o echipă creată în vederea implementării unui proiect reprezintă un grup de persoane reunite pentru a atinge o serie de obiective, în timp ce un grup de vizitatori care urmează un traseu turistic nu reprezintă o echipă.

4. Tipuri de echipe

Principalele tipuri de echipe sunt redată în continuare (Deaconu, 2004):

a) Echipa specială, creată pentru rezolvarea problemelor

- ❖ membrii echipei (5-12) au următoarele roluri:
 - să analizeze anumite stări ale lucrurilor;
 - să elimine o anumită problemă;
 - să eficientizeze un anumit domeniu;
 - să îmbunătățească mediul general de muncă.
- ❖ managerii, în urma efectuării acestor analize de către subordonați, au posibilitatea să: implementeze modificările întocmai, să modifice și să implementeze soluțiile, să solicite informații suplimentare;
- ❖ aceste echipe nu funcționează ușor întotdeauna deoarece cei mai mulți dintre membri

aderă la echipă doar pentru că sunt obligați, fără a se implica total; de asemenea, aceștia consideră că implicarea în cadrul unei astfel de echipe îi împiedică să-și rezolve sarcinile zilnice, manifestând un sentiment de nemulțumire.

b) Echipe autoconduse

- ❖ cuprind 5-15 membri creativi, calificați, cu pregătire inter-funcțională, ce dispun de autoritate și interacționează pentru îndeplinirea obiectivelor;
- ❖ planificarea, coordonarea și controlul activităților au loc cu o intervenție minimă din partea managerului;
- ❖ aceste echipe iau naștere în contextul în care managerul se degrează de anumite activități pentru a gestiona cu mai multă atenție poziționarea strategică a organizației pe care o conduce;
- ❖ astfel de echipe sunt tot mai numeroase având în vedere schimbările din ce în ce mai intense cu care se confruntă o organizație, pe de o parte și, pe de altă parte, dorința salariaților de a se implica în astfel de echipe având în vedere libertatea mai mare pe care și-o doresc la locul de muncă.

c) Echipe inter-funcționale

- ❖ echipe de lucru cuprinzând salariați care aparțin domeniilor funcționale ale organizației (producție, marketing, finanțe, resurse umane) și care se concentrează pe un obiectiv specific (de exemplu: reducerea costurilor de producție, eficientizarea marketing-ului etc.);
- ❖ pentru că vin din compartimente diferite, membrii dețin toate cunoștințele îndeplinirii sarcinilor și pot colabora facil cu departamentele din care fac parte, asigurând o eficiență și o eficacitate maxime.

Aceste tipuri de echipe pot funcționa și în mod combinat, în funcție de necesitățile organizației, managerul stabilind care este cea mai bună componentă a unei echipe și ce tipuri de echipe trebuie create.

5. Caracteristicile echipelor

În general, **principalele caracteristici** ale unei echipe sunt:

- ❖ obiective bine stabilite, existența unui țel comun;
- ❖ interacțiuni frecvente între membrii echipei;
- ❖ colaborarea și coordonarea membrilor în vederea atingerii scopului;
- ❖ o comunicare eficientă între membrii echipei;
- ❖ existența unui bun leader care motivează echipa și o conduce spre atingerea obiectivelor;
- ❖ soluționarea problemelor se realizează de către întreaga echipă;
- ❖ sentimentul de apartenență la grup și de sprijin reciproc.

De asemenea, echipele de succes prezintă următoarele **trăsături** redată în *Figura nr. 1*.



Figura nr. 1. Caracteristicile echipelor de succes
Sursa: Autorul

6. Roluri și responsabilități în cadrul echipei

În cadrul echipei pot fi evidențiate **nouă roluri** identificate de Meredith Belbin din cadrul Centrului de Cercetare și Training Industrial – Cambridge (Belbin, 1981), grupate astfel:

- ❖ roluri orientate spre acțiune: Shaper, Implementer, Completer Finisher
- ❖ roluri orientate spre relații: Coordinator, Teamworker, Resource Investigator
- ❖ roluri cerebrale: Plant, Monitor Evaluator, Specialist

Tabelul nr. 2. Roluri și responsabilități în cadrul echipei
Sursa: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

Nr. Crt.	Rol	Caracteristici
1.	Shaper	<ul style="list-style-type: none"> ❖ persoane foarte motivate, energice, foarte extravertite, foarte hotărâte și convingătoare ❖ sunt preocupați întotdeauna să învingă ❖ le place să conducă și să îi determine pe ceilalți să acționeze ❖ reacționează puternic când sunt frustrați sau dezamăgiți
2.	Implementer	<ul style="list-style-type: none"> ❖ simț practic foarte dezvoltat, autocontrol ridicat, foarte disciplinați ❖ foarte muncitori, abordează problemele sistematic, fiind persoane loiale companiei, interesate să atingă obiectivele acesteia și mai puțin propriile interese ❖ pot să fie inflexibili sau mai puțin spontani
3.	Completer Finisher	<ul style="list-style-type: none"> ❖ se remarcă prin capacitatea ridicată de a finaliza activitățile și printr-o atenție ridicată acordată detaliilor

Nr. Crt.	Rol	Caracteristici
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ introvertiți, nu necesită încurajări sau stimuli externi ❖ intoleranți cu cei nepăsători ❖ nu delegează, preferând să execute ei înșiși sarcinile
4.	Coordinator	<ul style="list-style-type: none"> ❖ se remarcă prin capacitatea de a-i determina pe ceilalți să lucreze spre atingerea unui țel comun ❖ maturi, încrezători, inspiră încredere și respect, identificând rapid talentele din echipă și folosindu-le în vederea atingerii obiectivelor ❖ nu sunt cei mai inteligenți membri, însă au viziuni largi
5.	Teamworker	<ul style="list-style-type: none"> ❖ susțin cel mai mult echipa, fiind temperați, sociabili și atenți la ceilalți ❖ flexibilitate și adaptabilitate foarte ridicate ❖ receptivi și diplomați ❖ buni ascultători, populari în cadrul echipei ❖ pot să fie indeciși în situații critice
6.	Resource Investigator	<ul style="list-style-type: none"> ❖ entuziaști și extravertiți ❖ negociatori, înclinați să exploreze oportunități noi și să dezvolte contacte ❖ nu sunt foarte originali, dar au capacitatea de a dezvolta ideile altora, valorificând resursele disponibile ❖ foarte relaxați, capabili să vadă oportunități noi în orice lucru, însă entuziasmul acestora scade dacă nu este stimulat de cei din jur
7.	Plant	<ul style="list-style-type: none"> ❖ inovatori și inventatori, creativitate ridicată, furnizând ideile care stau la baza dezvoltărilor importante ❖ preferă să acționeze singuri, deseori într-un mod neobișnuit ❖ introvertiți, influențați puternic de critici sau laude ❖ inteligenți, independenți și originali
8.	Monitor Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> ❖ serioși, prudenți, imuni la entuziasm ❖ adoptă greu deciziile pentru că preferă să gândească mult înainte ❖ aptitudini mentale, capacitate de a judeca atent și de a lua toți factorii în considerare
9.	Specialist	<ul style="list-style-type: none"> ❖ experți, prin concentrare pe un domeniu îngust, au o anumită specialitate și aptitudini tehnice specifice ❖ interesați de promovarea propriului domeniu de activitate, nefiind interesați de alte domenii

7. Comunicarea eficientă în echipă

Comunicarea într-o echipă este esențială, de eficiența acesteia depinzând buna desfășurare a activităților și atingerea obiectivelor propuse. În acest sens, **caracteristicile unei** comunicări eficiente sunt:

- ❖ sunt oferite informații, nu se fac evaluări ale muncii celorlalți membri;
- ❖ criticile, atunci când apar, trebuie să fie constructive, să contribuie la îmbunătățirea performanțelor și nu să afecteze negativ starea emoțională a colegilor sau să îi pună într-o lumină mai puțin bună;
- ❖ accentul este pus pe empatie și pe înțelegere;

- ❖ indiferent de rol sau de statut, toți membrii participă la procesul de comunicare, în mod egal;
- ❖ în situația în care apar erori inevitabile sau concluzii incorecte, acestea sunt acceptate între anumite limite;
- ❖ prezența feedback-ului în mod constant, pentru o bună relaționare și pentru a obține performanțe cât mai bune.

8. Cum să formezi o echipă performantă

Așa cum am precizat și mai sus, echipele nu sunt performante încă de la început, pe măsura evoluției lor devenind din ce în ce mai performante și mai orientate spre atingerea obiectivelor. În acest sens, pentru ca o echipă să devină performantă trebuie respectate câteva **cerințe de bază** (Deaconu, 2004):

- ❖ *interacțiunea pozitivă* – presupune colaborarea, cooperarea între membrii echipei, astfel încât să fie cât mai puține persoane individualiste, iar membrii echipei să se bucure de rezultatele obținute în comun;
- ❖ *prezența efectivă* – presupune prezența efectivă a persoanelor implicate în echipă pentru a exista un contact direct între membri, nefiind recomandate echipele în care membrii lucrează la distanță unii față de ceilalți;
- ❖ *învățarea în echipă* – presupune un schimb reciproc de informații și de cunoștințe, membrii învățând unii de la ceilalți;
- ❖ *dezvoltarea de aptitudini* – presupune dezvoltarea acelor abilități care fac ca echipa să funcționeze eficient: comunicare, cooperare, sprijin reciproc etc.

De asemenea, managerii desfășoară o serie de **acțiuni legate de**:

- ❖ *oameni* – favorizează dezvoltarea încrederii, a comunicării eficiente în interiorul echipei și între echipă și management și se concentrează pe maximizarea satisfacției obținute; minimizează conflictele și luptele de putere, precum și amenințările interne sau externe;
- ❖ *organizare* – managerii dezvoltă structuri stabile care să le asigure membrilor echipei sentimentului de stabilitate; monitorizează și recompensează realizările echipei;
- ❖ *sarcini* – managerii stabilesc obiective și direcții de acțiune pentru membrii echipei; oferă îndrumare, asistență tehnică; aleg cu atenție personalul implicat în echipe și acordă autonomia necesară îndeplinirii sarcinilor.

9. Colaborarea în echipă

Colaborarea în echipă presupune însumarea eforturilor depuse de membrii echipei în vederea atingerii obiectivelor propuse. Prin colaborare, membrii echipei comunică, își exprimă feedback-ul și contribuie la atingerea scopului urmărit. Colaborarea este fundamentată pe încredere, sprijin reciproc, transparență și empatie. Sunt câteva aspecte ce trebuie urmărite în vederea obținerii unei colaborări eficiente, respectiv:

- ❖ *comunicare eficientă*, atât între membrii echipei, cât și cu leader-ul sau cu managerul;
- ❖ *manifestarea respectului*, atât între membrii echipei, cât și față de leader sau față de manager;

- ❖ *corectitudine*, prin evaluarea corectă a performanțelor și recunoașterea meritelor individuale și colective;
- ❖ *consecvență* în acțiunile desfășurate, având capacitate de previzionare a deciziilor, reacțiilor, comportamentelor managerilor;
- ❖ *să demonstreze competență în derularea sarcinilor ce le revin*;
- ❖ *existența unor abilități complementare*.

10.Încurajarea creativității

O companie care deține angajați creativi este o companie performantă pentru că întotdeauna vor fi identificate soluții pentru problemele apărute, de aceea încurajarea creativității este foarte importantă, existând o serie de principii în acest sens (VirtualBoard, 2018):

- ❖ colaborarea cu salariații talentați din cadrul organizației, respectiv din cadrul echipei pentru identificarea ideilor inovatoare;
- ❖ relaționare, dezvoltarea relațiilor interpersonale și consolidarea încrederii reciproce;
- ❖ existența unei viziuni și a unui scop bine conturate;
- ❖ crearea unei atmosfere de siguranță, stabilitate, încredere și respect;
- ❖ idei vizibile și tangibile, explicate pe înțelesul tuturor;
- ❖ asigurarea infrastructurii și a resurselor necesare pentru facilitarea învățării, a comunicării și a colaborării, precum și identificarea barierelor în comunicare;
- ❖ practicarea unui leadership performant, prin recompensarea reușitelor, prin alocarea de timp pentru a cântări deciziile membrilor echipei și pentru a asculta activ, prin identificarea barierelor către performanță;
- ❖ dezvoltarea culturii colaborative, prin sprijin, îndrumare, în vederea dezvoltării performanțelor echipei, a inteligenței emoționale, utilizarea de întrebări deschise în relaționarea cu membrii echipei;
- ❖ valorificarea treptată a realizărilor, prin aprecierea fiecărui succes obținut la nivelul fiecărei etape;
- ❖ valorificarea bunelor practici și a greșelilor pentru a evita viitoarele erori și pentru a învăța din micile eșecuri.

O echipă creativă conduce la: *creșterea calității echipei, creșterea angajamentului și a interacțiunii, îmbunătățirea abilităților de a atrage și de a reține salariații performanți, îmbunătățirea capacității de soluționare a problemelor, creșterea productivității muncii*.

11.Mediarea situațiilor conflictuale

La nivel organizațional, dar și în cadrul echipelor pot apărea conflicte, definite ca fiind *stări de dezacord sau comportamente incompatibile între părțile implicate, percepute chiar de acestea* (Deaconu, 2004). Impactul conflictelor poate să fie atât unul *negativ*, prin crearea unei stări de tensiune, prin direcționarea greșită a resurselor (epuizarea acestora), prin resentimente etc., dar și *pozitiv*, prin identificarea de soluții constructive, prin încurajarea angajaților să atingă un punct de vedere comun. Indiferent de impact, medierea situațiilor conflictuale este efectuată prin intermediul unor strategii specifice, alese de către lideri sau de către manageri în funcție de anumiți factori conjuncturali.

- ❖ *strategia de control prin mediere* – prin care se influențează procesul de obținere a deciziei finale (facilitând comunicarea, clarificând puncte de vedere, explicând reguli de abordare), dar nu se impune decizia finală;
- ❖ *strategia de control parțial* – prin care se influențează decizia finală (managerul impune decizia finală), dar nu se încearcă influențarea procesului;
- ❖ *strategia controlului scăzut* – managerul nu încearcă să soluționeze conflictele, le lasă acestora deplină libertatea în gestionarea stării conflictuale;
- ❖ *strategia controlului deplin* – managerul intervine atât prin impunerea deciziei finale, cât și prin influențarea procesului (stabilirea informațiilor ce vor fi prezentate, modul de prezentare etc.);
- ❖ *strategia controlului limitat* – managerul conlucrează cu părțile implicate în conflict pentru identificarea celor mai bune soluții, influențând atât decizia finală, cât și procesul în sine (prin evaluarea opțiunilor, a recomandărilor etc.), dar exercită un control moderat.

12. Luarea deciziilor

În cadrul echipelor, deciziile sunt adoptate de comun acord printr-o abordare participativă, fiecare membru fiind implicat în egală măsură. În acest sens, există o serie de avantaje și de dezavantaje ale deciziilor de grup, respectiv:

- ❖ **avantaje:** existența mai multor alternative față de soluțiile provenite de la o singură persoană; luarea deciziilor se bazează pe experiența comună și diversă; punerea în aplicare a deciziei se bucură de un suport semnificativ provenit de la mai mulți membri;
- ❖ **dezavantaje:** durată îndelungată de adoptare a deciziilor având în vedere că se ascultă punctul de vedere al fiecărui membru; costuri mai ridicate ca urmare a consumului de timp mai ridicat; decizia adoptată nu este neapărat mai bună ca cea individuală.



Ce am învățat prin parcurgerea acestui curs?

- ❖ echipa reprezintă un grup în care membrii cooperează pentru îndeplinirea unuia sau mai multor obiective ale organizației;
- ❖ sunt 5 etape în formarea unei echipe: constituirea, furtuna, normarea, performarea și încheierea;
- ❖ între grup și echipă nu se poate pune semnul egal: orice echipă este un grup, dar nu orice grup este o echipă;
- ❖ pot fi identificate 3 tipuri de echipe: speciale, autoconduse, inter-funcționale;
- ❖ echipele prezintă ca principale trăsături: țelul comun, relaționarea frecventă, luarea în comun a deciziilor, empatie și sprijin reciproc;
- ❖ 9 sunt rolurile din cadrul echipei: Shaper, Implementer, Completer Finisher, Coordinator, Teamworker, Resource Investigator, Plant, Monitor Evaluator, Specialist;
- ❖ în cadrul unei echipe sunt foarte importante comunicarea eficientă și colaborarea;
- ❖ creativitatea salariaților trebuie dezvoltată în vederea obținerii

Bibliografie

1. Belbin, M. (1981). Team Roles. Retrieved from Belbin.com: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
2. Deaconu, A. (2004). Factorul uman și performanțele organizației. București: ASE.
3. Mic Dicționar Academic. (2010). Retrieved Noiembrie 13, 2018, from Dexonline: <https://dexonline.ro/definitie/echip%C4%83>
4. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2008). Fundamentele Managementului Organizației. București: Editura Universitară.
5. Tuckman, B. (1977). Stages of Small Group Development. Group and Organizational Studies,. Retrieved Noiembrie 12, 2018, from https://med.fsu.edu/uploads/files/FacultyDevelopment_GroupDevelopment.pdf
6. VirtualBoard. (2018). Creativitatea echipei. Retrieved Noiembrie 14, 2018, from Virtual Board: <https://virtualboard.ro/creativitatea-echipei/>