

# Formarea echipei performante în managementul de proiect

**Oleg FRUNZE,**  
*doctor, lector superior universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*

## SUMMARY

*Team building is a philosophy of job design in which employees are viewed as members of interdependent teams rather than individual workers. Team building refers to a wide range of activities undertaken by businesses, schools, sports teams, and religious or nonprofit organizations designed for improving team performance. According to Dyer in 2007, team building was originally a group process intervention aimed at improving interpersonal relations and social interactions and has developed to include achieving results, meeting goals, and accomplishing tasks.*

### 1. Aspecte privind lucrul în echipă

În zilele noastre, individualitatea și originalitatea personală au pierdut teren în fața muncii în echipă, mai ales în cazul sarcinilor complexe. Toate companiile bazate pe informație, care practică tehnologii de vârf, servicii ireproșabile și un management modern și eficient, solicită din partea personalului abilități superioare de comunicare și lucru în echipă. O echipă profesionistă este o structură în care întregul este mai mult decât suma părților. Membrii formației acționează în sinergie și consens pentru realizarea unui obiectiv comun. Echipa înseamnă comunicare directă și vădită, obligând la asumarea constantă a responsabilității propriilor obiective, deoarece neîndeplinirea acestora este imediat sancționată de către grup.

În managementul resurselor umane, termenul de echipă (*team*) este frecvent utilizat, deși cel de rețea tinde să-i ia rapid locul. Adesea îl folosim pentru a ne referi la întreaga companie, deoarece scopurile propuse nu pot fi atinse decât prin coroborarea tuturor forțelor. Dar totdeauna este dificil să sudezi, să motivezi, să pregătești și să conduci o echipă strâns unită,

formată din peste doisprezece membri. O companie poate fi structurată pe un mare număr de echipe care lucrează în strânsă armonie. Chiar și acest lucru constituie o dificultate și o provocare, deoarece cultura organizatională actuală încurajează spiritul de competiție și rivalitate. Pentru o companie, sistemul de alocare a responsabilității pentru adoptarea deciziilor este esențial.

Necesitatea muncii în echipă a devenit tot mai evidentă pe măsură ce politicile de resurse umane au evoluat și companiile au început să țină cont de nevoia de comunicare a propriilor angajați și de valoarea susținerii reciproce. Membrii unei echipe dintr-o organizație (firmă, fabrică, uzină, bancă, universitate, instituție de administrație etc.) ajung să se cunoască foarte bine, conlucrând la depășirea dificultăților curente. În plus, diversitatea și varietatea soluțiilor oferite cresc, cel puțin, aritmetic cu fiecare membru. Lucrul în echipă poate fi, de aceea, extrem de motivant, deoarece fiecare proiect aduce cu sine experiența contactului cu ceilalți și mulțumirea de a beneficia de sprijinul acestora. Nimic nu regretă oamenii mai mult la schimbarea

unui loc de muncă decât lipsa unui fost coleg. Dacă legaturile colegiale ajung să fie puternice, confortul afectiv poate suplini și compensa alte lipsuri, chiar și cele legate de salarizare. Iată de ce lucrul în echipă este adesea folosit ca mijloc de combatere și diminuare a rutinei. Operația repetată zilnic sau periodic este indusă de o activitate care nu aduce nimic nou în planul solicitărilor cognitive. Oamenii simt că se pot detașa și că pot acționa după același tipic, în fiecare zi. La un moment dat chiar, anumite activități pot fi efectuate cu jumătate de atenție, ceea ce lasă timp pentru meditație. Se întărește convingerea că nu mai este nimic de învățat și că este deci timpul unei schimbări. În acest moment, oamenii încep să caute să compenseze, găsind diverse mijloace prin care pot depăși plictiseala și plafonarea. Astfel de debușeuri pot fi discuțiile cu colegii sau diverse activități deconectante (lectura unei reviste, un joc video pe PC etc.), posibile de efectuat în momentele mai libere. Dacă mijloacele de compensare nu sunt suficiente, treptat se acumulează tot mai mult stres și frustrare în legătură cu jobul curent, intrându-se într-un cerc vicios. Discuția cu un coleg, împărtășirea problemelor personale pot însă diminua mult efectele negative ale rutinei.

Pe de altă parte, munca în echipă își poate avea și reversul său, în cazul în care echipa de lucru a fost prost construită ori între membrii formației există conflicte. Faptul de a depinde de cineva poate fi foarte frustrant pentru unii, mai ales atunci când partenerii nu-și respectă angajamentele și termenele sunt depășite în lanț, întârzierea amplificându-se continuu. Iată de ce se acordă atât de multă importanță existenței unor calități absolut necesare acestui tip de organizare a muncii, mai ales în sectoarele unde predomină sarcinile complexe.

Comunicativitatea și capacitatea de a interacționa eficient, de a răspunde operativ cerințelor altora, de a putea prelua

creativ ideile din grup și de a oferi în același timp – și fără egoism – sprijin celorlalți, sunt principalele calități ale unui bun coechipier. Răbdarea și toleranța privind stilul ori neajunsurile celorlalți desăvârșesc acest profil psihologic. Disponibilitatea privind munca în echipă este o cerință curentă a anunțurilor de recrutare. Existența calităților necesare sau, din contra, lipsa lor pot fi factori decisivi în angajarea personalului sau în menținerea acestuia într-o organizație. La început, majoritatea celor intervievați se declară ca fiind buni jucători de echipă, gata să facă față oricăror sarcini și dispuși să dialogheze oriunde, oricând și cu oricine, deschși la ideile și sugestiile altora. Un simplu test de extraversie și comunicare poate însă infirma aceste afirmații, profilând o persoană care lucrează mai bine individual și care preferă solitudinea. Iată de ce disponibilitatea exprimată trebuie să fie reală.

## **2. Performanța și sindromul Apollo**

Un fenomen extrem de interesant a fost descoperit în unele domenii de vârf, în timpul în care profesioniști străluciți, cu expertiză fără egal, au fost puși să lucreze în echipă. Formațiile compuse numai din persoane care individual (prin diverse teste și prin rezultatele obținute) au dovedit că sunt printre cele mai performante în domeniile lor de activitate, au fost întrecute la capitolul eficiență de altele cu mai puține vârfuri. E bizar, dar adevărat: o echipă de lucru formată numai din premianți poate obține rezultate mai slabe decât alta formată din oameni de condiții diferite sau în componența căreia intră mai puține persoane de foarte mare valoare profesională, dar cu mai multe calități de coechipier. Motivația acestui paradox este că specialiștii pierd prea mult timp în încercarea de a-și impune fiecare punctul de vedere. Atenți la cele mai mici detalii și sensibili la elemente de finețe, fiecare găsește infinite contraargumente la un mod sau altul de acțiune. Urmarea este că se discută mult

și se face puțin. Deciziile se iau greu, iar consensul deplin nu se întrunește niciodată. Contrar adevărului unanim recunoscut, o echipă deosebit de eficientă nu poate fi realizată numai din mari individualități. Acest fenomen din domeniul managementului resurselor umane este denumit **Sindromul Apollo**. Ecuația reprezentativă este:  $1+1+1+1=2!$  Denumirea sindromului a fost dată în încercarea de a evidenția rolul celor care, în programele Apollo de cucerire a Lunii, aparent au avut contribuții neînsemnate. Astfel, specialiștii NASA erau deseori nevoiți să rămână nopți în șir să lucreze pentru a-și termina treaba la timp.

### 3. Programe și antrenori de *team-building*

A pune, pur și simplu, oamenii împreună și a le da un șef și un obiectiv este o condiție necesară, dar nu și suficientă. Din acest motiv au apărut în marile organizații programe de *team-building*, adică programe de construire a echipelor de lucru, al căror rol este acela de a realiza acea sudură profundă dintre oameni care, fără a distruge individualitatea, topește rezistențele și tendințele separatiste. Specialiștii/antrenorii în *team-building* ajută membrii unui grup să devină o echipă prin variate și ingenioase metode, tehnici și proceduri, care apropie oamenii și îi învață să lucreze împreună, definindu-i fiecăruia un rol precis. A neglija rolul oricărui angajat, indiferent de condiția și pregătirea acestuia, este din start o greșeală. Chiar și cei aparent neînsemnați își au rolul lor și trebuie respectați și valorizați ca atare. Individualitățile tind, în mod obișnuit, să-și asume rolul de lideri, de coordonatori și diriguitori ai întregului proces. Dar rolurile dintr-o echipă trebuie să fie complementare și alternative. Iată de ce *team-buildingul* este un proces foarte complex, menit să demitizeze rolul de lider și să ajute fiecare membru al unui grup de lucru să-și găsească adevăratul loc.

Rolul antrenorului în *team-building* este esențial. Cele mai elocvente dovezi

se regăsesc în domeniul fotbalului de performanță, care a devenit în ultimii ani un business deosebit de profitabil. Patronii cluburilor oferă sute de milioane de dolari pentru a racola valorile, adică jucători de talie mondială. Nu întotdeauna *staff-ul* consiliului director știe să aleagă și cel mai bun antrenor, care să pună în valoare talentele de excepție încredințate. Cel mai bun exemplu l-a oferit renumitul club de fotbal Real (Madrid), unde galacticii lui Carlos Queiroz (Zinedine Zidane, David Beckham, Roberto Carlos, Ronaldo, Raul, Figo ș. a.), după ce au pierdut Cupa Regelui, n-au reușit să califice clubul madrilean în semifinala Ligii Campionilor și nici să câștige titlul în Primera Division. Cel mai titrat este considerat antrenorul lui F.C. Porto, Jose Mourinho, principalul artizan al perioadei fantastice cu care gruparea lusitană a reușit să câștige Cupa UEFA și Cupa Champions League în două sezoane consecutive.

Deși Sindromul Apollo a fost descoperit în legătură cu oamenii de înaltă condiție intelectuală, el se regăsește în egală măsură în orice grup în care explicit sau implicit apare un conflict de rol, adică în situația în care doi sau mai mulți membri ai grupului doresc să facă exact același lucru. E ca și cum ne-am imagina o mașină cu un singur volan, condusă de doi sau trei șoferi. *Soluțiile în astfel de situații vin din alternarea pretențiilor la același rol sau funcție, iar dacă acest lucru nu este posibil sau nu este mulțumitor pentru cei în cauză, din definirea rolurilor individuale, distribuția rolurilor se face în conformitate cu personalitatea și gradul de dezvoltare personală a fiecărui membru din grup.*

### 4. Formarea echipei performante

Crearea unei echipe are nevoie de timp și de răbdare, de o investiție susținută și o structură a procesului bine definită.

Preponderent, este folosită o abordare excesiv relațională, concentrată pe oameni și nu pe rezultatele activității comune.

Echipa are nevoie de o structură bine definită, agreată și gestionată de toți membrii. Din acest punct de vedere, misiunea managerului este una destul de complexă și foarte importantă. Suma părților trebuie întotdeauna să dea mai mult decât întregul!

Echipa este un grup de persoane cu abilități și sarcini diferite, care lucrează împreună la un proiect sau cu un scop comun, susținându-se în modul de funcționare și oferindu-și suport reciproc.

Funcția unei echipe este să se angajeze în rezolvarea problemelor, să participe la îmbunătățirea funcționării ei ca echipă și să nu creeze alte probleme.

Munca în echipă înseamnă că:

- echipa are scopurile planificate și un plan de acțiune;
- există o bună comunicare între membrii echipei;
- există un bun lider care să motiveze echipa;
- rezolvarea problemelor care apar se realizează de către întreaga echipă;
- toți membrii simt că fac parte din echipă și că au suportul membrilor de echipă.

- climat neconstructiv;
- orientare slabă spre realizarea obiectivelor;
- roluri nedezvoltate în organizație;
- considerarea oricărei păreri sau sugestii a colegilor ca fiind o critica personală;
- metode de lucru ineficiente;
- ambiguitate în definirea rolului;
- comunicare parțială sau neadecvată a nevoilor personale;
- dezvoltarea individuală ostentativă;
- absența capacității creatoare;
- relații negative între membrii grupului.

De obicei, pentru managementul unui proiect este nevoie de crearea a minimum două echipe, cu roluri diferite:

- echipa de conducere a proiectului, formată din 3-5 membri, cu rolul de a supraveghea desfășurarea proiectului și de a decide asupra oportunității aplicării măsurilor preventive și/sau corective;
- echipa de proiect, constituită din toate acele persoane ale căror competențe sunt necesare pentru derularea proiectului.

Componența echipei de proiect este stabilită de conducerea organizației pro-

<b><i>Caracteristicile unei echipe eficiente</i></b>	<b><i>Caracteristicile unei echipe ineficiente</i></b>
Scop comun. Strategii clare. Roluri bine stabilite. Relații deschise. Comunicare multilaterală. Empatie. Ascultare activă. Adaptabilitate. Creativitate.	Dominare din partea liderului. Subgrupuri sau găști luptătoare (bisericuțe). Participare inegală la decizii și neutilizarea resurselor echipei. Proceduri și norme de echipă rigide și disfuncționale. Climat defensiv și de teamă. Alternative necreative la probleme. Comunicare restrictivă. Evitarea diferendelor sau a potențialelor conflicte. Părerii împartășite fașis. Neacceptarea celorlalți membri ai echipei.

Blocaje posibile în dezvoltarea echipei pot fi următoarele:

- conducerea improprie și confuză;
- membri dominați de orgolii personale;
- implicarea insuficientă în problematicele grupului;

motoare și este formată din cei care au interese/competențe directe în rezolvarea problemei sau care vor fi implicați în implementarea activităților propuse. Echipa își încetează activitatea după ce proiectul este finalizat.

În cadrul unui proiect, rolul managerului devine vizibil încă din primele zile. Fie că vorbim despre grupuri formale sau informale, în momentul derulării unui proiect managerul trebuie să știe să răspundă nevoilor componentilor grupului, dar și obiectivului setat.

Prin „grup formal” înțelegem un grup format în baza structurilor ierarhice și normelor inerente unei organizații. Grupul informal este cel caracterizat de structura lipsită de norme și convenții și bazat pe modul în care comunică indivizii.

Echipa de proiect funcționează bine atunci când sunt cunoscute următoarele aspecte:

- numele și responsabilitățile persoanele incluse în echipa de proiect: ce rol trebuie să îndeplinească fiecare dintre membrii echipei proiectului și de ce;
- obiectivele urmărite, rezultatele scontate și activitățile de desfășurat;
- informațiile relevante despre proiect: de ce și cât este de important proiectul pentru organizație;
- recompensele sau impactul ce pot apărea după încheierea proiectului;
- problemele și restricțiile posibile și dificultățile la nivelul fiecăreia dintre părțile implicate;
- condițiile de lucru în echipă (subordonare, raportare, stabilirea priorităților, nivelul de decizie acceptat);
- regulile ce trebuie respectate în cadrul proiectului.

După ce obiectivul a fost setat, managerul de proiect se va confrunta cu situația în care trebuie să se asigure că fiecare participant implicat în proiect își va îndeplini la potențial maxim sarcinile primite. Totuși ar fi bine ca singurele dificultăți pe care le va întâmpina managerul să fie acestea. În practică, grupul nou format trece prin anumite etape.

### 5. Etapele de formare a grupului

Primul stadiu întâlnit în cadrul formării unui grup este cel de *forming* (formarea).

Acesta este caracterizat de către o lipsă totală de încredere între cei implicați în proiect. Echipa este lipsită de coeziune, iar unii dintre cei prezenți pot chiar să se gândească la necesitatea prezenței lor acolo. Deși este o perioadă scurtă, aceasta poate deveni frustrantă pentru unii dintre participanți.

Cea de-a doua etapă este *storming*-ul (furtuna). În cadrul acestei etape se contestă atât autoritatea leaderului, cât și abilitățile celor care sunt prezenți. Practic, acesta este momentul în care apar lideri informali, gata să preia conducerea, ceea ce s-ar putea traduce, pe termen lung, în neatingerea obiectivului antestabilit. Unii dintre cei prezenți pot să conteste atât sarcinile primite, cât și validitatea și necesitatea lor, rezultând într-o muncă individuală, fără comunicare în cadrul echipei.

Cea de-a treia etapă în formarea unui grup este etapa de *norming* (normarea). Aceasta este caracterizată de o bună comunicare în cadrul echipei, de o viziune comună, dar și de încrederea în faptul că aportul fiecăruia este primordial pentru atingerea obiectivului.

Cea de-a patra etapă poartă denumirea de *performing* (performanța). Acesta este momentul în care grupul dispune de o deschidere ușor observabilă de către managerul de proiect, dar și de dorința de a performa conform standardelor impuse. Managerul de proiect poate delega și se poate ocupa de activități importante, fără a se îngrijora de modul în care directivele sale sunt îndeplinite.

Ultima etapă este cea caracteristică grupurilor mici, formate, de obicei, pe proiecte scurte. Aceasta poartă denumirea de *adjourning* (încheierea). Acesta este momentul în care toți cei implicați în proiect, inclusiv managerul de proiect, se îngrijesc de finalizarea sarcinilor în timpul setat. De multe ori, această etapă poate fi dificilă pentru cei care au lucrat împreună, deoarece coeziunea grupului a fost sedimenta-

tă pe parcursul proiectului. Întreg procesul formării echipelor este acela în care trebuie de trasformat „vedetele echipei” într-o „echipă vedetă”!

### 6. Rolul managerului de proiect

Managerul de proiect trebuie să fie capabil să identifice stadiul în care se află echipa sa. Acesta trebuie să dea roluri clare și specifice încă de la demararea proiectului, din etapa de forming. De cele mai multe ori el trebuie să faciliteze procesul de *storming* în cazul în care observă că acesta nu a apărut. Lipsa *stormingului* poate conduce la apariția unor conflicte majore în etape-cheie, precum *performing-ul*.

Etapa de normare este cea în care managerul de proiect trebuie să lase echipa să-și găsească propriul drum către atingerea obiectivului. Managerul trebuie să dirijeze tacit acest demers, în cazul în care observă că pot să apară abateri.

**Performingul** este caracterizat de capacitatea managerului de proiect de a delega, de a-și responsabiliza coechipierii și de a-i face să simtă că munca lor este cu adevărat vitală.

Așadar, un bun manager de proiect facilitează apariția etapelor, dar se și îngrijește ca forming-ul, storming-ul, norming-ul, performing-ul și adjourning-ul să se încheie la timpul potrivit.

Managerul de proiect răspunde de îndeplinirea obiectivelor, de respectarea termenelor, inclusiv de persoanele implicate și de resursele alocate, în așa fel încât rezultatele muncii de proiect să fie optime.

Astfel, managerul de proiect răspunde de planificarea, evaluarea/diagnosticul stadiului proiectului, informarea și documentarea, supravegherea și realizarea activităților. El are funcția de coordonare și conducere a membrilor echipei de proiect, răspunde de măsurile de asigurare a calității proiectului și de informarea și pregătirea deciziilor echipei de conducere a proiectului.

Conducătorul de proiect trebuie să îmbine următoarele competențe:

- competențe metodice (gândire strategică, cunoștințe și experiență în domeniul managementului proiectelor, aptitudini organizatorice, cunoașterea instrumentelor de management al proiectelor);

- competențe de specialitate (experiență în activitatea de bază, cunoștințe generale despre conținutul proiectelor);

- competențe sociale (experiență în conducere, aptitudini pentru munca în echipă, capacități de motivare a personalului, de soluționare a conflictelor, loialitate și onestitate, spirit critic, incoruptibilitate);

- competențe personale, comunicaționale și relaționale (abilitate în comunicare, prezentare în public, moderare, creativitate, integritate, încredere în sine).

Astfel, profilul unui manager de proiect este definit de următoarele caracteristici:

#### **Comportament:**

- sesizarea și valorificarea oportunităților, luarea inițiativei pentru punerea în mișcare a lucrurilor;

- rezolvarea creativă a problemelor;

- conducerea autonomă;

- asumarea responsabilității și a proprietății asupra a ceea ce se întâmplă;

- înțelegerea substratului situațiilor complexe;

- crearea de legături efective pentru gestiunea interdependențelor;

- îmbinarea creativă a diferitelor aspecte ale unui întreg;

- asumarea rațională a riscurilor.

#### **Atitudine:**

- orientare către realizarea personală și ambiție;

- încredere în sine și echilibru;

- perseverență la nivel înalt de autocontrol (autonomie);

- orientare către acțiune și înclinare către experiența câștigată în muncă;

- capacitate mare de muncă;

- hotărâre, creativitate.

#### **Abilități:**

- rezolvarea creativă a problemelor;

- forță de convingere;



- capacitate de negociere;
- abilitate de promovare a beneficiilor;
- capacitatea de a propune soluții viabile;
- conducerea holistică a situațiilor create pe parcursul derulării proiectului;
- gândire strategică;
- luarea de decizii în mod intuitiv, în condiții de incertitudine;
- capacitatea de relaționare cu toate părțile implicate (networking).

În preocuparea sa de creștere a eficienței echipelor pe care le coordonează, managerii desfașoară mai multe tipuri de acțiuni:

#### **a) Acțiuni legate de oameni:**

- managerii acționează astfel încât munca în echipă să fie plină de satisfacție;
- favorizează dezvoltarea încrederii reciproce între membrii echipei, între echipă și management;
- favorizează o bună comunicare în interiorul echipei și între echipă și manager;
- minimizează conflictele nerezolvate și luptele de putere din cadrul echipei;
- minimizează amenințările îndreptate împotriva echipei sau manifestate în interiorul său;
- asigură personalul că locurile de muncă ale membrilor echipei sunt sigure.

#### **b) Acțiuni legate de organizare:**

- managerul oferă membrilor echipei sentimentul de siguranță;
- managerul se implică în evenimente legate de echipă;
- managerul manifestă interes față de progresul și funcționarea echipei;
- managerul recunoaște și recompensează realizările echipei.

#### **c) Acțiuni legate de sarcini:**

- managerul se ocupă de stabilirea unor obiective, direcții, planuri și proiecte clare pentru echipă;
- oferă îndrumare și asistență tehnică adecvată echipei;
- selectează personal experimentat și calificat.

Un manager are și funcția de menținere a unei echipe printr-un șir de acțiuni: *încurajarea*, care presupune atragerea și stimularea participării membrilor echipei prin sprijinul acordat acestora; *crearea armoniei*, care presupune reconcilierea divergențelor; *obținerea compromisurilor*, care presupune corectarea ideilor generatoare de conflicte pentru a le face mai acceptabile de către părțile aflate în divergență; *exprimarea sentimentelor grupului*, care presupune detectarea stărilor de spirit și a atmosferei, pentru a ajuta echipa să le facă față; *controlul accesului*, care presupune sesizarea situațiilor în care contribuția unor membri mai retrași ai echipei este blocată de comportamentul extrovertit sau hiperactiv al altora; *stabilirea standardelor*, care presupune formularea sau aplicarea unor standarde în evaluarea proceselor de grup.

### **7. Factorii ce acționează asupra lucrului în echipă**

Forțele care acționează în echipă și care trebuie depistate și gestionate eficient sunt următoarele:

**Presiunea externă.** Amenințările sau așteptările celor din afara echipei, ce pot acționa distructiv dacă grupul nu este coagulat suficient. De exemplu, membrii unui consiliu de administrație care au decis formarea unei echipe de proiect pot furniza așteptări nerealiste asupra echipei și, astfel, să șubrezească performanța grupului.

**Agitația internă.** Pe măsură ce echipa se formează, membrii săi își atribuie anumite poziții sau roluri în echipă. Inconștient sau nu, indivizii aduc cu ei nevoia de a-și satisface anumite dorințe, lucru care nu coincide cu scopul grupului sau cu interesele celorlalți membri, generând, astfel, tensiuni inerente.

**Coeziunea.** Pe măsură ce membrii echipei se aliniază scopului propus, aceștia concep reguli pentru facilitarea drumului de parcurs. Cu cât scopul grupului este mai bine precizat, iar membrii săi mai motivați,

cu atât coeziunea echipei este mai mare.

**Concluzii.** În rezultatul acțiunilor managementului și al interacțiunii membrilor apare sinergia echipei, însă apare doar atunci când două sau mai multe persoane, lucrând împreună, generează idei sau soluții mai bune decât lucrând individual.

La fel, efectul sinergetic apare atunci când, deopotrivă, oamenii interacționează

rațional și emoțional. Procesul rațional se referă la analizarea situației cu care se confruntă, stabilirea obiectivelor, planului de acțiuni, analizarea alternativelor și a consecințelor, evaluarea rezultatelor. Procesul interpersonal se referă la comunicarea dintre oameni, la felul în care își susțin unii altora ideile, la dezbaterile care au loc între ei, cum își asumă decizia comună.

## BIBLIOGRAFIE

1. Adair John. – Effective Teambuilding: How to make a Winning Team. Pan Macmillan, UK, 2009, pag. 180.
2. Ancona Deborah, Henrik Bresman. – X-Teams: How to build Teams that Lead, Innovate, and Succeed. Harvard Business Review Press, Canada, 2007, pag. 272.
3. Bell H. Arthur, Smith M. Dayle – Learning Team Skills. Prentice Hall, USA, 2010, pag. 114.
4. Mackin Deborah. –The Team-Building Tool Kit: Tips and Tactics for Effective Workplace Teams. Amacom Books, USA, 2007, pag. 223.
5. Scannell Mary, Cain Jim. – Big Book of Low-cost Training Games. Mcgraw Hill Book Co., USA, 2012, pag. 240.

**Prezentat:** 24 octombrie 2014.

**E-mail:** frunze\_oleg@yahoo.com