



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Activități 4.3: Monitorizarea de către administratorul schemei de antreprenoriat
a funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate

CUM FORMEZI O ECHIPA DE LA ZERO

Resurse online | Martie 2020



Titlul proiectului: "PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru" (ID: 104254) | Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Componenta 1 România Start Up Plus
Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți | Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană, Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

“Un lider bun este cel care, atunci când lucrurile merg bine într-o echipă, nu se arată la față.”

În esență sunt o fire foarte competitivă. Aspectul asta al personalității mele, când eram foarte tânăr, mă împiedica deseori să ajung acolo unde voiam, mai ales când era nevoie de un efort de grup pentru a atinge anumite obiective.

Aveam o nevoie intrinsecă de a controla grupul, de a mă impune în fața celorlalți, de a fi recunoscut ca atare, de a fi apreciat pentru rezultatele pe care le aduceam. Aveam o foame individuală de rezultate care deseori mă împiedica să ajung la acele rezultate.

Asta aducea de multe ori conflicte directe cu alți membri ai echipei, un stres pe măsura, dar și o epuizare fizică și mentală – după o anumită perioadă.

Comportamentul asta se regăsea la locul de muncă, dar și în diversele jocuri de societate sau sporturi pe care le practicam. Când jucam fotbal, spre exemplu, eram atât de arogant la antrenamente

încât replica mea preferată era: “nu mă interesează ce echipă îmi dați, luați voi cei mai buni jucători și dați-mi mie restul”. Era un fel de “eu vs restul lumii” – repetat la infinit.

Am avut un declic într-un workshop de leadership, de la care am schimbat complet paradigma. Se formau echipe de 7+ oameni, ne legau la ochi, apoi ne puneau să ținem o sfoară lungă în mâini (cu toți aceeași sfoară).

Pe urmă ne amestecau până ameteam, rezultând o încurcătură a sforii respective. Scopul era să formăm cu sfoara un pătrat sau dreptunghi fără să luăm mâna de pe sfoară.

În prima fază am fost haotici cu toții iar eu mi-am dat seama că legat la ochi nu pot să “vad” așezarea în spațiu a celorlalți membri ai echipei mele. Eram căzuți pe jos, unii agățați și trasi de către ceilalți, toți vorbeau și nu reușeam să ne punem de acord. Fiecare voia să preia conducerea echipei, inclusiv eu, dar rezultatul era departe de noi.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Si mi-am dat seama ca nu ajungem nicaieri asa. Le-am spus parerea mea, ca suntem haotici, si ca cel mai bine este sa lasam pe cineva care sa ne coordoneze si ceilalti sa nu mai scoatem un singur cuvânt. Le-am spus ca, desi putem sa pierdem jocul, macar avem o sansa daca lucram in echipa si ascultam de o singura parere.

A trebuit sa ma fac auzit, ca sa imi spun parerea, dar pe urma le-am zis ca eu nu vreau sa ii ghidez, pentru ca nu reusesc sa inteleg spatial ce se intampla. Dupa care am propus pe cineva care sa preia conducerea, care mi s-a parut coerent.

Si nu am mai scos niciun cuvânt din acel moment. Ne-am ales liderul, pe cel propus de mine, pana la urma. Dupa care l-am ascultat orbeste, tacand cu totii din gura. Am format un dreptunghi si am castigat jocul, in timp ce celelalte echipe se certau, in continuare pentru putere.

A fost atat de puternic exemplul pentru mine incat mi-a redefinit complet ideea de leadership. Scopul primeaza in fata puterii exercitate. Un lider nu se "arata" daca obiectivul poate fi atins de

catre grup fara aportul lui. Pe cand un fals lider, care vrea "puterea", va lupta pentru ea in detrimentul grupului si a obiectivului comun. Intr-o viata de om activam ca membri ai unei echipe mult mai des decat credem. Facem parte din foarte multe "triburi" cu scopuri diferite, scopuri profesionale sau sociale. Sa lupti pentru putere in fiecare dintre aceste triburi, independent de obiectivul grupului, te duce la un pas de nebunie.

Un lider nu lupta pentru putere, ci pentru scop.

Formarea de echipe in antreprenariat
Evolutia mea fost dificila, din punctul asta de vedere. Dar am experienta foarte multa, cu toate greselile aferente acestei experiente.

Am format sau am luat parte la formarea unei echipe de la zero – de doua ori pe programe de finantare, ca si consultant, o data ca director pe editura, o data ca patron de afacere mica (in domeniul tiparului), o data in zona de blogging (intr-un grup de zeci de siteuri, fiecare cu liderul propriu si cu sute de mii de abonati).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



De asemenea, pe langa aceste experiente in care am fost o piesa mai mult sau mai putin importanta, am facut parte din foarte multe alte echipe pe proiecte diferite, multe dintre ele pornind de la zero, de la o idee, cu membri care abia atunci se cunosteau pentru prima oara.

La inceput (pornind cu varsta de 21-22 de ani), am format aceste echipe cu foamea si competitivitatea care ma caracterizau. Luptam continuu pentru o pozitie avansata in aceste echipe, eram impulsiv, ma certam foarte des cu membrii echipei.

Uitandu-ma in urma, desi echipele deveneau functionale si am avut rezultate foarte mari, toate rezultatele depindeau intr-o mai mica sau mai mare masura de catre mine. Era mereu vorba de "mine" si de ce puteam sa fac eu.

Era vorba de "eu vs. ceilalti", exact ca atunci cand jucam fotbal si ceream cea mai proasta echipa si faceam pariuri ca o sa castig.

Am ajuns deseori la epuizare, controlam toate activitatile pana in cel mai mic detaliu, faceam micromanagement intr-un stil barbaric, aveam o neincredere aproape totala in abilitatile celorlalti si credeam ca eu fac mai bine decat ceilalti absolut orice sarcina.

Cafele multe, nopti nedormite, sedinte in care urlam unii la altii, frustrare pe membrii echipei, ura chiar. Exista o vorba care spune ca la umbra fiecarui "high performer" mereu exista "low performer" care nu pot creste de el. Pana acum 4-5 ani cred ca am oprit evolutia foarte multor oameni prin stilul meu total inadecvat de leadership – in ciuda rezultatelor pe care le-am avut.

Cand am avut propria firma – tin minte un moment cheie in care, desi aveam 4 agenti de vanzari angajati, eu vindeam de 4 ori mai mult decat ei la un loc. Si nu ezitam sa le arat asta in mod constant.

Pentru fiecare om care simte ca e indispensabil – exista o groapa intr-un cimitir, care il asteapta.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Dedicul

În 2010-2011 – când am început să scriu pe ConstruiMperi. Ro, mi-am schimbat complet stilul de viață. Am renunțat să mai construiesc echipe și să merg la birou, am renunțat la management și m-am concentrat pe ideea de “Lifestyle Business”.

Lucram cu freelanceri și externalizam tot ce ar fi trebuit să facă “o echipă”, am început să îmi fac proiectele singur, din cafenele, am renunțat la salariați, la spații, la titulaturi.

Între timp am investit în educația mea foarte mult: am devenit coach & trainer, am învățat să deleg ca la carte, am început să lucrez cu oameni și am făcut parte din echipe fără să mai am pretenții de “capo di tutti capi”.

Au venit rezultatele, din nou – o cifră de afaceri din ce în ce mai mare, o poziționare de expert în zona de marketing online foarte bună la nivel național și, într-un final, poziționarea ca formator de opinie pe anumite direcții pe care le voiam.

Însă – pentru că prima mea dragoste este scrisul – am simțit nevoia de mai mult. Așa că, împreună cu partenerii, am decis să construim o editură de la zero și să formăm o echipă, din nou.

Am renunțat, pe moment, la ideea de Lifestyle Business, mi-am suflecă încă o dată manecile și m-am pus pe angajări. Editura StepOut, care deservește cei mai buni autori de carte psihologică, de dezvoltare personală și profesională din țară, are acum opt oameni în structură și încă o echipă, construită și ea de la zero, cu care colaborez pe partea de marketing.

Am fost foarte hotărât că de data asta să nu mai fac greseliile din trecut. Nu voiam să mă întorc la micromanagement și la leadership-ul pe care îl practicam. Voiam libertate în continuare și voiam să las ceva în urmă.

La 6-8 luni distanță de la această decizie am o echipă de care sunt foarte mulțumit, merg la birou o singură dată pe săptămână, evoluăm cu toții, individual și la nivel de grup. Cifra de afaceri a



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



crescut si mai mult, echipa a devenit autonoma iar rezultatele sunt pe masura.

Din echipa initiala – se dezvoltă alte proiecte si mai mari: dezvoltăm latura de beletristica (pe care o sa o lansăm în curând), un ONG pentru latura sociala (si ea “work in progress”), training-uri în zona de dezvoltare personala si profesionala – etc.

Din pozitia asta iti povestesc despre capcanele în care poti pica atunci când formezi o echipa, dar si despre cum sa o construisti de la zero, astfel încât, la un moment dat, sa te poti desprinde si sa formezi alti lideri în locul tau.

Ce faci când vrei sa formezi o echipa?

Articolul despre formarea unei echipe l-am despartit în doua parti. În prima parte, pe lângă definirea “liderului” din perspectiva mea, o sa iti vorbesc si despre ce sa faci înainte de a avea echipa. În partea a doua o sa revin cu ce se întâmpla pe masura ce echipa, odata formata, începe sa aiba rezultate (riscuri existente si ce sa faci ca sa functioneze fara tine).

1) Calculează-ti resursele financiare de care dispui

Primul lucru, care mi se pare esential, este sa iti calculezi de ce suma dispui ca sa sustii aceasta echipa (cat anume iti permiti ca si salarii, ce surse de venit ai si cat anume pot suporta aceste surse). Nu este bine sa iti iei în calcul sursele de venit care vor veni sau suma de bani pe care încă nu o ai în cont – ci ceea ce detii deja. În felul asta iti dimensionezi echipa în mod realist, de la început. Pentru asta este bine sa ai pus bani deoparte pentru sustinerea echipei pe o perioada de minim sase luni (începând cu salariile, taxele aferente, dar incluzând si baza materiala ca oamenii sa isi faca treaba – chirie spatiu, laptopuri, telefoane, carburanti etc).

2) Recunoaste-ti ca habar nu ai ce faci!

Mi se pare o schimbare de paradigma esentiala – care te poate ajuta în viitoarele interactiuni, si înainte de a forma echipa, si în momentul în care faci interviuri si alegi membrii ei, si pe urma, când vei urmări evolutia echipei.

Dacă iti recunosti ca nu stii ce faci – iti dai sansa sa inveti pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



parcurs: de la alți oameni care au format echipe în domeniul tău, de la alte echipe funcționale, de la oamenii care vin la interviu, de la cei care vor rămâne.

Nimic nu este batut în cuie, tu ești în poziția de „învățacel” de acum încolo și este important să îți dai voie să te adaptezi pe parcurs.

3) Scrie „viziunea” viitoarei echipe

Pe o foaie A4 – scrii Viziunea echipei, a viitoarei companii (asa zisa „Declarație de Independență”). Ca să poți face așa, trebuie să identifici care este scopul pentru care formezi această echipă.

Este important ca această viziune să fie și emoțională (ce vrei să lași în urmă prin formarea echipei, ce vrei să transmiți), dar și rațională (ce obiectiv vrei să atingi cu echipa – cifra de afaceri, număr de vânzări, număr de clienți etc).

Această foaie A4 dă o direcție viitoarei echipe – dar nu este batută în cuie, ea urmând să fie modificată pe parcurs, în funcție de ce se va întâmpla și noile date pe care le vei obține.

Când oamenii vor intra în echipă, vor intra și în posesia acestei foi (va deveni „motorul” tuturor membrilor).

4) Desenează „organigrama”

De asemenea, tot înainte de forma echipei, este bine să îți faci o organigramă cu pozițiile, posturile sau rolurile pe care le va juca fiecare membru.

Nu este o organigramă definitivă, de asemenea. Dimpotrivă, ea cel mai probabil se va schimba în funcție de oamenii pe care îi vei aduce, dar și în funcție de ce se va mai întâmpla pe parcurs și pe cine vei mai cunoaște, care să te îndrume.

Organigrama simplistă se face pe departamente, pornind de la vânzare până la livrare (de la caz la caz).

Când o „desenezi”, desenează această organigramă în funcție de ideal, nu neapărat în funcție de ce îți permiți. La începutul unei echipe cel mai probabil unele persoane (inclusiv tu) vor acoperi mai multe posturi și mai multe departamente.

Având însă un ideal în minte, vei avea un scop către care să ții de-a lungul timpului.

5) Educa-te prin mentori !

După ce schitezi viziunea și organigrama, la un nivel de bază (nu pierde mult timp pe ele), pasul următor este să te inspire de la alții care au trecut prin ce vrei tu să faci.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Oricate echipe ai fi format in trecut, fiecare echipa este diferita – in functie de domeniul si scopul noii echipe. Eu, personal, am inceput sa dau telefoane oamenilor care aveau echipe similare si m-am intalnit cu ei.

I-am intrebat de structura lor actuala, de posturi, de organigrama, de cum au facut sau fac interviurile, de greselile pe care le-au facut pe parcurs si de ideal (de cum ar trebui sa arate o astfel de echipa). De asemenea – am lasat si o portita deschisa, in sensul in care am negociat ca atunci cand am echipa formata, sa imi trimit oamenii la ei, pe cheltuiala mea, ca sa invete cum functioneaza lucrurile, sa se educe.

Daca iti dai voie sa recunosti ca inca habar nu ai ce faci si ca abia acum inveti, aceasta etapa ti se va parea floare la ureche. In etapa asta exista sansa ca viziunea si organigrama sa se schimbe radical. Foarte multi sunt cumva blocati in aceasta etapa, tocmai pentru ca au impresia ca altii nu ar impartasi secretele lor. Din punctul meu de vedere acest risc nu exista – eu in zona de antreprenoriat nu vad competitie, ci doar potentiali parteneri.

Atata timp cat crezi asta cu adevarat, multe usi ti se vor deschide.
6) Cheama oameni la interviuri (multi)

Aici sunt mai multe puncte care ar trebui atinse:

- imi place sa aduc la interviuri de obicei si persoane de top, pe care nu mi-as permite sa le platesc. Este incredibil cate lucruri poti sa inveti dintr-un interviu de la o persoana care e star pe domeniul ei. Inclusiv oamenii care vin la interviuri iti pot da indicii despre cum functioneaza piata si cum ar trebui sa organizezi viitoarea echipa. De asemenea, nu ai de unde sa stii cine iti vine in fata, ce salariu iti cere sau cum gasesti resurse sa aduci pe cineva care sa iti usureze cu adevarat munca.
- cand formezi o echipa de la zero, prefer sa am un raport de 3/1 – oameni care deja au rezultate, au o disciplina a muncii si care lucreaza in domeniu (si care sa te ajute in planul tau) vs. tineri incepatori, care nu stiu despre ce e vorba, nu au mai lucrat in trecut si nu au o disciplina a muncii. Cu cat echipa este mai neexperimentata, cu atat iti va lua mai mult timp sa o educi. Va trebui sa ii inveti tu si, de multe ori, pe un domeniu sau pe un post – pe care tu nu il stapanesti. De aici pana la micromanagement excesiv mai este doar un pas.
- gandeste sistemic – uita-te la omul din fata ta, cauta sa il intelegi ca tipar, ca valori, ca motivatie – si gandeste-te cu cine dintre ceilalti pe care ii intervievezi ar da rezultate mai bune. Este important sa cauti piese dintr-un angrenaj pe care il pui in functiune pe viitor, decat sa cauti individualitati. Mie, personal, imi plac performerii, dar nu intotdeauna ei iti vor aduce rezultate; dimpotriva, exista o sansa



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



mare ca sa ii eclipsese pe ceilalti si sa nu dea sanse unei echipe sa se formeze de la inceput.

- aduna-i cat mai repede impreuna! Dupa ce ii alegi, pune presiune pe ei sa isi dea demisia si sa vina cat mai repede la tine, pentru ca din momentul in care a intrat un singur om in echipa, pana vine al doilea – poate interveni demotivarea si o lipsa de apartenenta cu care iti va fi greu sa lupti. Scopul tau este sa dai energia de "echipa" cat mai rapid, sa ii arunci in paine cat mai rapid – si in formula cat mai completa, ca sa vezi cum functioneaza ca organism.

- Nu rude, nu prieteni – in etapa asta. Experienta imi spune ca un om pe care nu il cunosti poate dezvolta o afinitate pentru ceea ce vrei sa construiesti mult mai rapid decat cineva apropiat.

- Vorbeste-le inca din prima zi de ceea ce vrei sa construiesti si fa-i partasi la viziunea ta. Da-le foaia cu viziunea, cere-le de la inceput parerea, spune-le ca habar nu ai ce faci si ca veti invata cu totii pe parcurs. In felul asta vei elimina presiunea la care este supus un lider de echipa care trebuie sa aiba toate raspunsurile la el. Oamenii vor invata astfel sa gandeasca din primul moment in care calca pragul companiei si sa ia parte la ceea ce ia nastere atunci.

Bineinteles ca acesti pasi se aplica de la caz la caz. De multe ori echipele sunt deja formate cand le preiei sau se formeaza de la sine, in functie de scopul comun (caz in care pasii legati de angajare, de exemplu, nu sunt valizi).

Nu-ti imagina ca treaba ta s-a terminat atunci cand iti alegi oamenii potriviti. Orice echipa are nevoie de un lider care sa ii ghideze, la inceput – iar modul cum o faci va determina daca viziunea se va materializa sau nu, daca vei avea oameni motivati sau nu, daca se vor inchega ca si echipa sau vor lupta pentru putere, ca indivizi.

Sa iei cei mai buni oameni cu putinta si sa ii pui sa lucreze la un loc nu iti garanteaza intotdeauna rezultate. Dimpotriva, iti poate da foarte multe batai de cap. Pana cand "individualitatile" nu se impaca si nu formeaza o echipa, devenind autonomi si performanti pe ambele planuri (la nivel personal si la nivel de grup), vor suferi esecuri drastice.

Cel mai usor de vazut acest lucru este in sporturile de echipa – tocmai pentru ca acolo ideea de echipa se schimba aproape dupa fiecare sezon (prin aducerea de membri noi in echipa, de antrenor nou, de investitor etc.). Exemple poti vedea la echipe de fotbal care au investit sume imense de bani in jucatori de clasa, doar ca sa clacheze la nivel de grup in prima faza. Manchester City, Chelsea Londra, Paris Saint Germain, Malaga, Real Madrid sau, micsorand aria geografica, Steaua Bucuresti, care atunci cand aduna o echipa de la zero, in ciuda faptului ca ia cei mai buni jucatori din campionatul intern, are probleme de exprimare pe teren. Aceste echipe abia



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

formate, desi mustind de superstaruri, pot claca inexplicabil in fata unor echipe mult mai slab cotate, dar omogene.

Criteriile se aplica in orice domeniu care implica o echipa. Fiecare echipa care se formeaza are o evolutie proprie pana la performanta si autonomie. Factorul determinant pentru a ajunge la performanta este dat de "lider", de cel care este in fruntea echipei – si de cat de evoluat este el.

Lucrand cu foarte multi antreprenori sau lideri de echipa, deseori am observat greselile pe care ei le fac atunci cand isi managerizeaza oamenii. Fiecare asemenea greseala a fost pentru mine o lectie uriasa, asa cum au fost si greselile pe care eu le-am facut in fruntea echipelor pe care le-am format sau din care am facut parte.

Pacatele care impiedica un antreprenor sa formeze o echipa autonoma si performanta sunt, mai mult sau mai putin:

- nevoia de control asupra grupului (se traduce prin lipsa de libertate si de exprimare la nivel de echipa)
- neîncrederea generalizata in oameni si in abilitatile lor ("eu fac mai bine lucrurile decat ceilalti")
- micromanagement excesiv (arata incapacitatea antreprenorului de a delega, de a vedea afacerea si echipa in ansamblul lor)

- vanatoarea de vinovati (atunci cand lucrurile merg prost sau membrii echipei gresesc – cautarea de vinovati in detrimentul solutiilor)
- incapacitatea de a transmite o viziune de grup catre care sa adere toti (care se traduce in faptul ca oamenii din echipa nu stiu de ce fac ceea ce fac)

- lipsa de investitie in educatia oamenilor proprii (prin care membrii echipei sa isi imbunatateasca in mod constant abilitatile pe care le au)
- incapacitatea de mediere a conflictelor, atunci cand apar
- atasamentul prea mare de propria creatie (caz in care nu se poate desprinde de o echipa care da semne ca se poate descurca singura)

E ca si cum un parinte intervine prea mult in viata copilului lui si nu il pregateste pentru a se desprinde de el, ci vrea sa il controleze si dupa ce devine adult. In felul asta copilul devine un inadaptat in societate si prizonier al unui destin care nu este al lui, ci al parintelui.

Scopul nr. 1 al unui parinte este sa isi pregateasca propriul copil pentru a se desprinde de el. Scopul nr. 1 al unui antreprenor este sa isi pregateasca propria companie pentru a se desprinde de el. In ambele cazuri controlul este benefic doar in prima faza, dar devine extrem de toxic pe masura ce trece timpul.

Teoria lui Tuckman de evolutie a grupurilor
In momentul in care m-am pus in fata scopului de a forma o echipa,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



mi-am dat seama ca am nevoie de o filozofie noua. Cea veche imi adusese doar epuizare si nervi, in ciuda rezultatelor.

Asa ca am inceput sa ma educ. Mi-am propus ca si scop – sa ma pot desprinde de propria echipa si companie si sa imi vad in continuare de viata, dupa ce ea devine autonoma si performanta.

Plecand de la acest gand, am pornit o cursa contracronometru de a ma educa in aceasta privinta. Am citit tot ce mi-a picat in maini despre formarea echipelor, am pus mana pe telefon – si am sunat antreprenorii care facusera asta inainte. M-am intalnit cu ei, am smuls raspunsuri care mi-au adus revelatii puternice, am desenat o “strategie” si am inceput sa tin interviuri. Multe interviuri.

>>Daca nu ai citit prima parte a articolului, iti recomand sa o citesti inainte de a continua. Apasa aici pentru asta!<< Insa teoria care mi-a adus cea mai mare valoare a fost cea dezvoltata de Bruce Tuckman in 1965. El spune ca exista 5 faze necesare si inevitabile pentru a forma o echipa, pentru a o creste, pentru a face fata provocarilor si problemelor care apar pe parcurs, scopul final fiind autonomia si performanta independenta de lider. Educandu-ma despre etape, am realizat toate greselile pe care le-am facut in trecut. Si am vazut unde m-am blocat. La sase luni distanta de la micul meu experiment

am o echipa care functioneaza in mare parte fara mine, ajung la birou o singura data pe saptamana si, astfel, ma pot concentra mai departe pe alte proiecte.

Fiecare echipa trece printr-o evolutie fireasca pana la performanta. Asa cum si fiecare membru nou care intra intr-o echipa deja formata trece prin aceeasi evolutie.

Prima etapa – Forming (Formare) – atunci cand se formeaza
A doua etapa – Storming (Furtuna) – cand intervine lupta pentru putere intre membrii echipei

A treia etapa – Norming (Normarea activitatii) – atunci cand rolurile membrilor devin unanim acceptate si se proceduralizeaza activitatea

A patra etapa – Performing (Performanta) – atunci cand echipa functioneaza si la nivel de individ, dar si la nivel de grup – devine autonoma si rezultatele sunt pe masura

A cincea etapa – Mourning (Doliul) – cand echipa nu mai functioneaza, pentru ca au atins obiectivele si viziunea initiale, traiesc din rezultatele din trecut si nu mai au motivatie.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Conform modelului, exista cateva “reguli”:

- nu toate echipele ajung in etapa de performanta (etapa a 4-a), ci pot ramane blocate intr-un stadiu incipient
- evolutia echipei in sine pana la performanta depinde intr-o foarte mare masura de liderul (sau liderii echipei), de cat de evoluat este el si de intelegerea acestor etape
- atunci cand ajungi la o etapa superioara, nu inseamna ca ramai acolo, ci poti inclusiv “regresa”
- pana la etapa a patra – nivelul de control exercitat de lider scade gradual;
- la inceput echipa are nevoie de explicatii si prezenta a liderului, dar pe masura ce trece timpul si echipa trece prin fiecare etapa, liderul trebuie sa isi faca simtita prezenta din ce in ce mai putin
- de asemenea – nevoile echipei sunt diferite in stadiile de mai sus, motiv pentru care antreprenorul are nevoie de o paleta diferita de abilitati si roluri pe care le joaca in toata aceasta evolutie
- modelul este unul organic si fluid. Trecherile nu se fac “matematic”, ci seamana cu o dezvoltare continua a unui organism.

1 – Forming (formare)

In etapa de formare membrii echipei sunt retinuti, politici, incearca sa nu deranjeze pe nimeni pe cat posibil. Nivelul de conflict este minim, din punctul asta de vedere. Orice conflict apare in aceasta perioada, este evitat.

Este un nivel de tatonare, oamenii nu stiu exact ce au de facut si care le e rolul in “structura” in care au intrat. Au nevoie de directionare, de explicatii, de raspunsuri iar nevoia lor principala este de acceptare in grupul creat.

(Ca sa iti dai seama de emotiile prin care trece un membru al unei echipe in prima etapa, adu-ti aminte de prima zi de la un loc nou de munca. Cel mai probabil erai putin confuz, temator, politicos, dar dornic sa arati ce poti.)



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



În perioada asta membrii echipei, la nivel individual – dau randament mare, pentru că vor să dovedească ce pot. Doar că acest randament este strict la nivel individual, nu la nivel de echipă.

Ce trebuie să facă liderul:

- să fie prezent, comunicativ și directiv în același timp
- e nevoie de explicații pe ce au de făcut membrii și de sprijin, atunci când există neclarități
- liderul este cel care are răspunsurile & direcția; implicarea lui este necesară

Cum greșeste liderul în etapa asta:

- când nu este prezent în viața echipei și a membrilor ei, gândindu-se că activitatea va funcționa de la început fără el
- când nu este directiv sau comunicativ – și în felul acesta crește confuzia la nivel de “ce am de făcut” și “cine sunt eu în echipa asta”

2 – Storming (furtună)

În mod natural (fără a exista o vină punctuală a cuiva din echipă), etapa a doua este o etapă a conflictelor. După ce trec politeturile de început de drum, membrii ei încep să lupte pentru putere. Vor o poziție cât mai bună în echipa creată, motiv pentru care se calcă pe coadă și se creează antipatii.

Apar de asemenea insecurități puternice, pentru că fiecare poziție aparent câștigată este amenințată de altcineva care vrea să ia fața. Această etapă ESTE OBLIGATORIE și naturală. Ea se întâmplă pur și simplu, chiar dacă vrei să fii lider de echipă, chiar dacă nu vrei. Apar certuri, “conducerea” este criticată, modul de lucru este criticat, alți membri ai echipei sunt criticați, ideile dezbătute sunt criticate.

Unii oameni din echipă își creează alianțe, încep să se vorbească pe la spate. Când nu se întâmplă asta, apar totuși gânduri de tipul: “x este favorizat”



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



„y intarzie mereu”
„eu imi fac treaba mai bine”
„z ia mai multi bani ca mine, desi munceste mai putin”

Oamenii vor o sedimentare a propriilor roluri si, daca se poate, aceste roluri sa fie cat mai influente in cadrul echipei. Apare incapacitatea de delegare si de colaborare, pentru ca ai impresia ca daca dai cuiva ceea ce poti face tu, pozitia iti este zdruncinata.

Este o etapa in care, intr-o mai mica sau mai mare masura, toti membrii echipei vor sa fie influenti si „lideri” pe propria patratca, mai mica sau mai mare. Relationarea este deficitara.

Aparent echipa functioneaza, dar in realitate exista frecusuri care impiedica evolutia. Unele echipe nu depasesc niciodata stadiul 2. De asemenea nu intotdeauna conflictele sunt vizibile. Se vad mai degraba la „barfa” de la cafea si in faptul ca anumiți membri se evita.

(Ca sa iti dai seama de emotiile prin care trece un membru al unei echipe in a doua etapa, adu-ti aminte cand ai simtit resentimente fata de un coleg de la locul de munca, fata de managerul echipei sau fata de regulile impuse de deasupra cu care tu nu esti de acord. Este un semn ca lupti si tu pentru pozitie si ca esti in etapa a 2-a sau ca echipa este in etapa a 2-a.)

Ce trebuie sa faca liderul:

- gradul lui de prezenta in continuare este ridicat, dar abordarea este putin diferita
- rolul lui principal in aceasta etapa este aceea de mediator
- exista o nevoie pregnantă in echipa, nevoia de a nu fi judecat pentru propriile idei, asa ca orice impulsivitate din partea liderului poate prelungi „agonia” echipei
- pentru a evita problemele relationale, liderul trebuie sa se concentreze pe scopul grupului, pe viziune
- liderul lucreaza in aceasta perioada pe „viziune” („unde vrem sa



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



ajungem”) în mod pregnant și “vinde” această viziune membrilor echipei

- când apare orice greșeală repetitivă liderul caută o regulă / procedură prin care să se repare pe viitor, mai degrabă decât să intre în conflict, să caute vinovați, să inventeze pedepse etc.

Cum greșește liderul în etapa asta:

- când dă apă la moară conflictelor, în loc să le aplaneze
- când își simte el însuși poziția amenințată și luptă cu ceilalți membri ca să și-o consolideze (cel mai grav păcat și cel mai întâlnit)
- dacă nu există o viziune comună și liderul nu poate să o comunice, echipa este “blestemată” să nu treacă de această perioadă
- când caută vinovați atunci când apar probleme în loc să se concentreze pe soluții (aici, când apare o greșeală la nivel de echipă care creează o stare de disconfort, eu repet întrebarea în mod obsesiv “cum ne asigurăm că se mai întâmplă?” “ce ar trebui să facem datile viitoare ca să nu se mai întâmple?”)

- foarte mulți lideri de echipă nu au o mentalitate mai dezvoltată de nivelul 2, caz în care se perpetuează o politică profund conflictuală. Liderul care nu e dispus să renunțe la control nu poate face trecerea către etapele superioare.

3 – Norming (normarea activității – sau proceduralizarea)

Cumva echipa, după perioada de conflict (mai mult sau mai puțin fatis), ajunge la un consens pe rolurile jucate în cadrul ei, pe responsabilitățile pe care fiecare și le asumă, pe viziunea pentru care s-a reunit. După cearta vine impacarea. Asta este perioada de acceptare, compromis și poziționare personală.

Este o perioadă de “constientizare” generală – ca e un drum lung împreună și fiecare își asumă viziunea grupului. Unii membrii ai echipei renunță la o poziție mai avantajoasă de dragul echipei. În fotbal – exemplul clasic este când doi jucători de talie mondială joacă pe același post. În momentul în care unul dintre ei acceptă să joace



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



pe alta pozitie, pentru binele echipei – este o dovada de vindecare. Daca la inceput vrei sa fii politicos si acceptat, pentru ca apoi sa lupti pentru o pozitie mai buna, in etapa a treia cumva ti-ai stabilizat rolul pe care il joci in echipa si te concentrezi pe ce ai de facut si pe proceduralizarea activitatii.

Rolurile acum sunt clare si acceptate de toata lumea. Acum se lucreaza la "relatiile" de joc, la proceduri, procese, reguli – care sa creeze cadrul performantei.

Aceasta perioada este relativ plictisitoare. Asa ca abia acum intervin activitatile sociale, de amuzament, in care echipa iese impreuna in timpul liber. Este timpul pentru strangerea relatiilor. Echipele pleaca in teambuilding si incep sa comunice in scop comun.

Procedurile in esenta nu se fac de catre lider/antreprenor. Antreprenorul este dator cu o viziune pe care sa o vanda echipei,

nicidecum sa proceduralizeze fiecare activitate din echipa. El doar "mediaza" aceasta proceduralizare. Procedurile sunt facute de fiecare in parte, pe activitatea proprie, si discutate in cadrul grupului. Cand liderul se concentreaza sa faca proceduri (o activitate foarte consumatoare de timp, avand in vedere ca lucreaza pentru toti oamenii din echipa), este o dovada ca inca nu a trecut de nivelul 2 si ca incearca sa tina in control toata echipa.

De asemenea – este si perioada in care performanta inregistreaza o scadere. Asta pentru ca oamenii sunt conectati la viitor si la o performanta care va veni din momentul in care "relatiile de joc" si regulile sunt clare pentru toata lumea.

Deciziile mari se iau acum in echipa, de comun acord, iar deciziile mici se iau la nivel individual.

Ce trebuie sa faca liderul:

- sa medieze "proceduralizarea" activitatii firmei de catre fiecare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



membru al echipei, pe postul lui

- sa revanda "viziunea" si "imaginea de ansamblu", astfel incat toata lumea din echipa sa isi regaseasca locul in aceasta viziune
- sa monitorizeze, impreuna cu grupul, procesele existente in companie si stilul de lucru
- sa aiba abilitati de coaching nondirectiv (pentru ca deja urmeaza desprinderea); antreprenorul este din ce in ce mai putin directiv
- sa creeze un cadru adecvat de "socializare", ca sa intareasca relatiile intre membrii si sa le tina spiritul "ridicat" (iesiri in oras cu toata echipa, la cinema sau restaurant, teambuilding-uri, diverse alte activitati)

Cum greseste liderul in etapa asta:

- vrea sa faca el procedurile in echipa (dovada de incapacitate de delegare, de nevoie de control si de lupta pentru putere)
- nu are abilitati de coaching si intervine prea directiv in situatiile care se creeaza (privand de libertate de decizie si actiune pe ceilalti)
- nu are cunostinte de project management, nereusind astfel sa

integreze intr-un sistem coerent pozitiile acceptate de catre ceilalti si procedurile la nivel individual

- nu este atent la "plictiseala" data de etapa a treia – si nu organizeaza un cadru de amuzant si interactiune sociala (fotbal, biliard, cinema – sau orice altceva care uneste grupul si ii ridica la nivel de spirit)
- nu incurajeaza membrii echipei si nu ii face constienti de evolutia pe care a avut-o echipa pana acum

4 – Performing (performanta)

Prin repetarea proceselor de lucru, imbunatatirea lor constanta, prin regulile si cadrul creat, vine perioada de performanta. Este etapa in care grupul functioneaza ca o echipa. Membrii grupului sunt autonomi in actiunile lor, competenti si iau decizii care sunt conforme cu viziunea echipei.

Este perioada in care exista foarte mare plus valoare: fiecare membru da maxim de valoare pe pozitia lui iar echipa, in totalitatea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



ei, vine din nou cu valoare multiplicata. Membrii se sprijina, se ajuta iar echipa vine cu rezultate mari fara participarea efectiva a liderului sau interferente din partea lui.

Strategia devine vitala si echipa devine constienta de importanta acestei strategii. Pe langa activitatile zilnice, se lucreaza constant la nivel de viziune si strategie.

Ce trebuie sa faca liderul:

- sa lase echipa sa se exprime si sa fie din ce in ce mai putin "prezent" in activitatea efectiva
- rolul lui de lider este recunoscut de catre toti, dar tocmai datorita lipsei de interferenta din partea acestuia
- punctual se lucreaza la viziune iar managementul este unul de tip coaching nondirectiv.
- culege "roadele" – se poate retrage sau isi poate minimiza activitatea in cadrul echipei; copilul a crescut si este adult, se descurca pe cont propriu.

•de asemenea, ce mai poate face liderul – este sa se bucure de echipa ca si membru efectiv al acesteia

Cum greseste liderul in etapa asta:

- prin neacceptarea rolului de stadiu 4 – prin directivitate prea mare, insistenta la absurd pe proceduri (toate se leaga tot de conceptul de control)
- neintelegerea principiului ca "o afacere este afacere cand iti aduce bani fara ca tu sa mai faci ceva"

5 – Mourning (Doliul)

Ca orice in viata, toate lucrurile se termina la un moment dat. Orice echipa care a ajuns in stadiul de performanta la un moment dat va regresa, se va plafona, sau se va destrama.

De obicei asta se intampla:

- cand un membru al echipei vital in componenta acesteia pleaca sau



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

cand un alt membru apare (membru care va trece el personal prin toate etapele)

•cand viziunea si obiectivele au fost atinse si membrii echipei nu mai stiu pentru ce trag impreuna

Simptomele devin evidente pe masura ce trece timpul: desi inca exista un nivel ridicat de performanta care vine din automatismele create, nu mai exista motivatie. Membrii echipei incep sa traiasca din amintiri si din rezultatele trecute foarte mult: devin melancolici si isi aduc aminte ce fain era in trecut. Asta este si motivul pentru care se numeste perioada de "doliu" ("nu mai e cum a fost").

Xavi, legendarul mijlocas al Barcelonei, povesteste o astfel de etapa in perioada in care Rijkaard era antrenor: "castigasem trofee importante, ajunseseam acolo unde ne dorisem si, cumva, nu ne mai regaseam. Nu ne mai puteam concentra si pierdeam meciuri altadata simple pentru noi."

Perioada respectiva la Barcelona a insemnat schimbarea antrenorului principal (a liderului) si reconstructia unei noi viziuni. Iar echipa a renascut sub comanda lui Pep Guardiola si a devenit cu mult mai mult decat fusese.

Daca echipa nu isi reconstruieste o noua viziune spre care sa tinda, se va destrama in aceasta perioada. O noua viziune inseamna insa o reconstructie – care presupune o noua evolutie prin stadii, pornind de multe ori de la stadiul 1. Diferenta este ca trecerea prin stadii va

fi mult mai rapida, in cazul in care se pastreaza un procent important din echipa.

Incheiere

Privind modelul si stiind la ce sa te astepti, poti sa te mulezi pe aceasta evolutie organica pe care orice echipa o are. Insa intotdeauna liderul, cel care are drept de decizie finala, joaca un rol foarte important in evolutia echipei.

De aici si vorba care spune ca "orice echipa care se creeaza, se creeaza dupa chipul si asemanarea celui care a creat-o". Daca liderul nu poate depasi el insusi nivelul doi, de "furtuna" si lupta pentru putere, atunci echipa este condamnata sa performeze printr-un nivel de efort si anxietate foarte mare, dar niciodata sa nu ajunga la autonomie si la potentialul maxim pe care il are.

"Talentul poate sa iti castige jocuri, dar munca de echipa si inteligenta grupului castiga campionatele."

Michael Jordan

Principala problema pe care o vad la cei care isi formeaza echipe – este ca ei nu le formeaza pentru a se descurca la un moment dat singure, ci le formeaza doar pentru a-si consolida propria pozitie si pentru a lupta pentru aceasta pozitie.

Sursa: construimimperii.ro





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Titlul proiectului
"PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru"
ID: 104254

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului
8.722.301,38 lei

Durata proiectului
36 de luni

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional Capital Uman 2014 -2020

Editorul materialului
Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov

Data publicării
Martie 2020

"Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României"



0268.47.05.05; 0268.47.05.06



www.profitantreprenor.ro



profitantreprenor

Denumirea proiectului: PROFIT/Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru/ID: 104254 / Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă Județul Brașov / În parteneriat cu Universitatea Spiru Haret