

ADEVĂRUL

Înțelegerea legăturii
dintre personalitate
și maximizarea
performanței echipei.

DESPRE

ECHIPE



Echipele înalt performante pot oferi companiilor un avantaj competitiv incontestabil. Totuși, majoritatea managerilor vor spune că, deși este ușor să construiești o echipă cu potențial mare, rareori se întâmplă ca aceasta să performeze la capacitate maximă.

Conform lui Dave Winsborough, partener la Winsborough Ltd și co-dezvoltator al Raportului de Echipă Hogan, problema este o slabă înțelegere a modului de funcționare a unei echipe. „Există o literatură de specialitate bogată dedicată constuirii unei echipe funcționale, majoritatea orientată spre mixul de competențe și experiență” spune Winsborough. „Dar această abordare ignoră cel mai important factor în performanța echipei: personalitatea.”

Personalitatea are impact asupra performanței echipei în trei moduri:

- Cum își vor însuși persoanele rolurile în cadrul echipei
- Cum vor interacționa persoanele cu restul membrilor din echipă
- Cum se vor alinia valorile persoanelor cu restul echipei

Combinatia potrivita de personalitati este critica pentru formarea unei echipe prin echilibrarea optima a rolurilor psihologice, absenta caracteristicilor de personalitate disfunctionale si impartasirea de valori comune in randul membrilor.

ce este o

ECHIPĂ?

Este importantă distincția dintre grup și echipă. Grupul este format din mai mulți indivizi care au obiective individuale, lucrează independent unul de celălalt, au succes sau eșuează în funcție de efortul individual. O echipă reprezintă trei sau mai mulți indivizi ce au un obiectiv comun, a căror abilități necesare pentru atingerea aceluși obiectiv sunt dependente între ei, care au același lider și care împărtășesc succesul sau eșecul.

- 1. Obiectiv comun**
- 2. Depind unul de celălalt**
- 3. Au un lider comun**
- 4. Împărtășesc succesul sau eșecul**

Rolurile Psihologice

Există în mod natural cinci roluri psihologice în jurul cărora persoanele în mod natural se orientează

Rezultate – Rolul orientat pe rezultate este definit de scorul ridicat pe scala Ambiție din HPI. Persoanele care obțin scoruri ridicate pe scala Ambiție sunt persoane care au încredere în sine în contexte sociale, de tipul liderilor, competitivi, energici. Ei caută roluri de lideri, coordonează echipa și îi conduc pe ceilalți spre atingerea obiectivelor de business. Totuși, ei pot să fie mult prea competitivi cu ceilalți colegi sau subordonați și nu sunt înclinați să caute opiniile celorlalți.

Relații – Rolul orientat pe relații este bazat pe scoruri peste medie pe scalele Sensitivitate Interpersonală și Sociabilitate din HPI. Persoanele care obțin scoruri moderate spre ridicate pe ambele scale sunt persoane gregare, vorbărețe și care sunt considerate de către ceilalți ca fiind calde, prietenoase, abordabile și încântătoare. Persoanele care ocupă acest rol sunt

antente la nevoile celorlalți, grijuli și cooperante. Aceste persoane sunt buni ascultători și se bucură de încredere și respect de la ceilalți membri; totuși, este posibil ca aceștia să fie mai preocupați de de ceilalți decât de rezultate.

Proces – Rolul orientat pe proces este definit pe baza unui scor ridicat la scala Prudență din HPI. Persoanele cu un scor ridicat pe această scală sunt persoane proceduralizate, motivați de organizare, atenți la detalii și la implementare. Ei setează standarde înalte de performanță atât pentru ei, cât și pentru ceilalți membri ai echipei. Totuși, pot fi considerați rigizi și inflexibili și pot să nu vadă imaginea de ansamblu.

Inovație – Rolul orientat pe inovație este bazat pe scorul ridicat la scala Curiozitate Intelectuală din HPI. Persoanele cu scoruri ridicate la această scală sunt imaginative,

Persoanele au două roluri în cadrul unei echipe: unul funcțional și unul psihologic.

Rolul funcțional este cel definit de titlul postului sau poziția din cadrul organizației – Director executiv, inginer, contabil etc.

Rolul psihologic este rolul în jurul cărei o persoană în mod natural gravitează în funcție de trăsăturile sale de personalitate.

„Când mai multe persoane sunt reunite într-o echipă, cu sarcinile trasate, există o fază incertă în care indivizii caută să găsească locul – rolul psihologic”, spune Winsborough.

deseori creative, curioase, deschiși la noi idei, persoane ce sunt orientate către imaginea de ansamblu. Ei aduc o varietate de idei și soluții; totuși, ei au dificultăți practice deoarece preferă ideile în locul implementării.

Pragmatism – Rolul orientat pe pragmatism este definit pe baza unui scor scăzut spre moderat pe scalele din HPI Sensitivitate Interpersonală și Curiozitate Intelectuală. Persoanele care au scor scăzut spre moderat pe ambele scale sunt practice, precaute în a accepta noi idei și orientate spre rezolvarea problemei. Nu sunt ușor de impresionat de emoții și sunt confortabile în confruntarea conflictelor; totuși, pot fi văzute ca ignorante față de emoțiile celorlalți și totodată față de imaginea de ansamblu.

Profilul de personalitate Hogan

Profilul de personalitate Hogan descrie personalitatea normală sau „partea luminoasă” – punctele forte și punctele slabe ale persoanelor atunci când acestea se află în condiții normale. Partea luminoasă a personalității este responsabilă de rolurile psihologice ale persoanelor. HPI-ul măsoară personalitatea normală pe baza a șapte scale primare:

Echilbru emoțional: încredere, stimă de sine, calm sub presiune

Ambiție: inițiativă, competitivitate, dorința de a avea rol de lider

Sociabilitate: extraversie, spirit gregar, nevoie de interacțiune socială

Senzitivitate Interpersonală: tact, sensibilitate, abilitatea de a menține relații

Prudență: auto-disciplină, responsabilitate, conștiințiozitate

Curiozitate Intelectuală: imaginație, curiozitate, potențial creativ

Stil de Învățare: orientare spre realizare, la curent cu noutățile în domeniu de business și tehnic

Rolurile Psihologice

Echilibrarea rolurilor psihologice

Înțelegerea și echilibrarea rolurilor psihologice în cadrul membrilor echipei sunt cruciale în atingerea potențialului.

„Rolurile psihologice sunt necesare în echilibrarea a două direcții” spune Winsborough. „În primul rând, echipa trebuie să aibă o potrivire complementară, ceea ce înseamnă să aibă suficientă diversitate în cadrul membrilor astfel încât să acopere fiecare rol în parte.”

Echipele fără potrivire complementară pot să dezvolte dezechilibre sau diferențe de performanță. De exemplu, o echipă cu prea mulți membri orientați către rezultate poate suferi de un surplus de competiție internă.

„Cealaltă direcție în construirea unei echipe echilibrate este aceea de a avea suficienți membri pentru a asigura masa critică necesară pentru fiecare rol în parte” spune Winsborough. „De exemplu, cu cât o echipă are mai mulți membri în roluri orientate către proces, cu atât va tinde să performeze.”

Rolurile Psihologice

Factori derainți la nivelul echipei

Echilibrarea rolurilor psihologice reprezintă un pas important în construirea unei echipe înalt performante. Este la fel de important să înțelegem și factorii derainți la nivelul membrilor echipei.

În situații de stres, punctele forte ale persoanelor pot deveni cele mai mari slăbiciuni – Persoana de vânzări ambițioasă își câștigă reputația de competitor acerb, contabilul meticulos se transformă într-un tipicar sau micromanager. Aceste tendințe sunt numite deriante.

Profilul de dezvoltare Hogan

Profilul de Dezvoltare Hogan descrie partea întunecată a personalității – comportamente pe care oamenii le afișează atunci când se află sub presiune sau stres. HDS-ul măsoară trăsăturile de personalitate prin intermediu a 11 dimensiuni:

Voltalitate emoțională: capricios, ușor de enervat, greu de mulțumit

Scepticism: neîncrezător, cinic, sensibil la critici, pesimist

Precauție: neasertiv, rezistent la schimbare, evită să-și asume riscurile, lent în luarea deciziilor

Deconectare Socială: distant, indiferent la sentimentele celorlalți, necomunicativ

Pasiv Agresivitate: aparent deschis la colaborare, dar în privat iritabil, încăpățânat, necooperant

Aroganță: prea sigur pe sine, arogant, autoevaluare exagerată

Manipulare: fermecător, își asumă riscuri, testează limitele, caută stimularea

Melodrama: dramatic, caută atenția, întrerupe, slab ascultător

Imaginativitate: creativ, dar gândește și acționează în moduri neobișnuite sau excentrice

Perfecționism: orientat către detalii, organizat, planificat, perfecționist/

Submisivitate: dorește să fie plăcut, ezită să acționeze independent sau împotriva opiniei celorlalți

Factori de deraiere

ÎN ECHIPĂ

Daca prea mulți membri ai echipei împărtășesc aceleași tendințe de deraiere, aceste tendințe devin factori de deraiere ai echipei.

Factorii de deraiere se încadrează în 3 categorii:

Distanțare – îi ajută pe indivizi să-și gestioneze anxietatea și presiunea resimțită prin menținerea unei distanțe și îndepărtarea celorlalți.

Agitarea – sunt mai degrabă factori ofensivi decât defensivi ca răspuns la presiunea resimțită. Aceștia îi ajută pe indivizi să gestioneze situațiile manipulându-i sau controlându-i pe ceilalți.

Cedarea – ajută indivizii să gestioneze stresul și anxietatea prin construirea de alianțe cu ceilalți.

Acești factori de deraiere pot conduce la puncte oarbe comune, reacții amplificate sau răspunsuri competitive, în care membrii echipei intră într-o cursă a înarmării ca răspuns la comportamentul deraiant al celorlalți într-un mod care declanșează și mai multe comportamente deraiante. Totuși conștientizând caracteristicile comune, echipele pot lucra la diminuarea tendințelor și corectarea comportamentului problematic.

Factori de deraiere ÎN ECHIPĂ

CULTURA ECHIPEI

Motivele, valorile și interesele principale ale unei persoane au impact asupra fiecărui aspect al vieții sale, prin ceea ce găsește ca recompensă pentru comportamentul lor. Când majoritatea membrilor unei echipe împărtășesc același valori, aceștia formează baza pentru norma, cultura și stilul decizional al echipei.

Profilul Motivațiilor Valorilor și Intereselor

Profilul motivațiilor, valorilor și Intereselor identifică principalele motive, valori, interese și convingeri care determină ce tip de cultură este probabil să aibă o echipă. MVPI măsoară valori cu ajutorul a 10 scale:

Recunoaștere: receptiv la atenție, aprobare și laude

Putere: dorința de succes, realizare, statut și de a fi în control

Hedonism: orientat pentru distracție, plăcere și bucurie

Altruism: dorința de a-i ajuta pe ceilalți, de a contribui la social

Afilieră: dorința și plăcerea interacțiunii sociale

Tradiție: dăruire, convingeri personale puternice, simțul obligației

Securitate: nevoia de predictibilitate, structurii și ordinii

Comerț: interese pentru bani, profit, investiții și oportunități de afaceri

Estetică: nevoia de autoexprimare, preocupare față de aspect și design-ul produselor activității

Știință: Căutarea cunoașterii, cercetării, tehnologiei și a datelor concrete

CULTURA ECHIPEI

Valorile comune ale echipei au impact în trei aspecte majore:

Coerență – Valori comune facilitează integrarea în echipă și determină ca lucrul alături de colegi să fie mai ușor și mai plăcut. Conflicte tindă să fie mai productive între membrii echipei cu valori congruente, fiind concentrate mai ales pe diferențe tehnice sau profesionale.

Eficiență mărită – membri echipei sunt pe aceeași lungime de undă în fața situațiilor și sarcinilor, înțelegând nevoile celorlalți și au încredere reciprocă mai mare decât indivizii care nu au aceleași valori.

Stabilitate – Împărtășirea valorilor între membrii echipei crește nivelul de încredere al indivizilor față de echipă și de obiectivul acesteia, ceea ce determină o creștere a motivației de a reduce fluctuația la nivelul membrilor. Persoanele din echipă care stau mai mult timp în cadrul acesteia sunt mai probabile să se angajeze în activități și decizii care sunt benefice pentru echipă în ansamblu, decât individual.

CULTURA
ECHIPEI

HOGAN RAPORTUL DE ECHIPĂ

**Dezvoltat în
parteneriat cu firma
Winsborough Ltd.,
raportul de echipă
Hogan se bazează pe
știința provenită din
evaluările de
personalitate pentru a
ajuta echipele să-și
înțeleagă dinamica
internă într-o manieră
cum nu a mai fost
posibilă.**

Echilibrarea rolurilor psihologice. Raportul de echipă Hogan analizează scorurile membrilor echipei la Profilul de Personalitate Hogan pentru a identifica rolul psihologic în care se potrivește în mod natural fiecare membru al echipei. Raportul afișează procentul de membri ai echipei care ocupă acel rol și subliniază principalele lacune. În final, informațiile oferă feedback și sugestii de dezvoltare în funcție de orientarea echipei.

Identificarea punctelor nevralgice. Utilizând Profilul de Dezvoltare Hogan, raportul de echipă Hogan identifică puncte de risc sau deraianți comuni, care pot deveni problematici, atunci când membri echipei sunt entuziași, obosiți, suprasolicitați sau distrași. Aceste comportamente pot interfera cu abilitatea membrilor echipei de a construi relații și să păstreze obiective coezive.

Înțelegerea culturii echipei. Cultura echipei este suma valorilor tuturor membrilor echipei – Motivele și preferințele cele mai puternice care determină ceea ce este dezirabil și pentru ce merită să muncești. Utilizând Profilul Motivațiilor, Valorilor și Preferințelor, raportul de echipă Hogan, identifică valorile comune și modul în care vor contribui acestea la formarea culturii echipei.

**Atingerea combinației
corecte de competențe,
experiență și personalitate
este cheia creării unei
echipe productive și a unor
angajați satisfăcuți. Raportul
de Echipă Hogan reprezintă
instrumentul ideal pentru
atingerea maximului de
performanță.**

HOGAN **RAPORTUL
DE ECHIPĂ**