



**Material tematic sesiune clasică/ online de coaching/ consiliere profesională/ orientare în carieră,
individuală/ personalizată și/ sau de grup**

„DreptCompAct- COMPetențe ACTuale pentru studenți la DREPT”, Cod proiect: 312957

Competențe transversale în domeniul juridic. (XXIV)

Lucrul în echipă (J.9)

Lucrul în echipă este o competență transversală care este obligatorie în orice activitate desfășori, indiferent de domeniul în care vei activa. Colaborarea eficientă cu colegii, respectând opiniile și contribuind la realizarea obiectivelor comune, este formularea sintetică, simplistă a ceea ce reprezintă lucrul în echipă. În analiza acestei competențe abordarea interdisciplinară este soluția pentru a înțelege ce presupune munca în echipă, cum eficientizăm activitatea într-o echipă funcțională, și nu în ultimul rând câteva recomandări pentru a îmbunătățirea activității într-o echipă.

Munca în echipă reprezintă una dintre competențele transversale esențiale ale societății contemporane, având un rol fundamental în dezvoltarea personală, academică și profesională a individului. Importanța acesteia rezultă din faptul că numeroase activități desfășurate în mediul educațional și profesional presupun colaborarea dintre persoane cu experiențe, cunoștințe, aptitudini și perspective diferite, orientate spre atingerea unui scop comun. Într-un context caracterizat de schimbări tehnologice rapide, diversitate socială și profesională și o complexitate tot mai mare a sarcinilor, capacitatea de a lucra eficient alături de alte persoane nu mai reprezintă doar un avantaj individual, ci o condiție importantă pentru participarea activă și responsabilă la viața socială și profesională.

Caracterul transversal al muncii în echipă este determinat de posibilitatea aplicării acestei competențe într-o multitudine de domenii, indiferent de specializarea profesională, de nivelul de pregătire sau de natura activităților desfășurate. Spre deosebire de competențele strict tehnice, care sunt adesea asociate unui anumit domeniu de activitate, colaborarea poate fi valorificată în educație, administrație, economie, medicină, cercetare, inginerie și în numeroase alte contexte. Astfel, o persoană care își dezvoltă capacitatea de a comunica eficient, de a-și asuma responsabilități, de a respecta opiniile celorlalți și de a contribui la realizarea unui obiectiv comun își consolidează adaptabilitatea și capacitatea de a răspunde unor cerințe profesionale



diverse. Din această perspectivă, munca în echipă contribuie la formarea unui profil individual complex, în care cunoștințele de specialitate sunt completate de abilități sociale, emoționale și organizaționale.

Un aspect deosebit de important îl constituie contribuția muncii în echipă la dezvoltarea comunicării interpersonale. Colaborarea eficientă presupune transmiterea clară a informațiilor, ascultarea activă, formularea argumentelor într-o manieră constructivă și capacitatea de a adapta mesajele în funcție de interlocutor și de situație. Prin intermediul acestor procese, membrii unei echipe pot reduce riscul apariției neînțelegerilor, pot clarifica obiectivele comune și pot identifica soluții adecvate pentru problemele întâmpinate. În același timp, comunicarea nu se limitează la transmiterea informațiilor, ci presupune și disponibilitatea de a primi feedback, de a recunoaște eventualele greșeli și de a accepta perspective diferite. Prin urmare, munca în echipă contribuie la formarea unor relații bazate pe respect reciproc, încredere și responsabilitate, elemente necesare atât pentru îndeplinirea sarcinilor comune, cât și pentru menținerea unui climat de lucru echilibrat.

De asemenea, munca în echipă favorizează dezvoltarea gândirii critice, a creativității și a capacității de rezolvare a problemelor. Interacțiunea dintre persoane care dețin cunoștințe și experiențe diferite permite analizarea unei situații din mai multe perspective și identificarea unor soluții care ar putea să nu fie evidente în cazul unei activități desfășurate individual. Diversitatea opiniilor poate stimula apariția unor idei noi, poate contribui la evaluarea mai atentă a alternativelor și poate îmbunătăți procesul de luare a deciziilor. Totuși, valorificarea acestor avantaje depinde de existența unui cadru organizațional care încurajează participarea echitabilă, exprimarea opiniilor și argumentarea rațională. În absența unor asemenea condiții, diferențele dintre membrii echipei pot genera conflicte, dificultăți de comunicare sau întâzieri în realizarea obiectivelor. În consecință, eficiența colaborării presupune nu doar reunirea mai multor persoane, ci și organizarea corespunzătoare a activităților și coordonarea contribuțiilor individuale.

În societatea contemporană, caracterizată prin transformări economice, tehnologice și sociale accelerate, munca în echipă reprezintă una dintre modalitățile esențiale prin care indivizii își pot valorifica potențialul profesional și pot contribui la realizarea unor obiective comune. Complexitatea activităților desfășurate în instituții publice, organizații private, unități de învățământ și structuri de cercetare impune depășirea modelului tradițional de muncă individuală și dezvoltarea unor forme de colaborare bazate pe schimbul de informații, coordonarea responsabilităților și integrarea competențelor individuale. În acest context, performanța nu mai poate fi înțeleasă exclusiv ca rezultat al efortului depus de o singură persoană, ci trebuie analizată și din



perspectiva relațiilor de interdependență dintre membrii unui colectiv, a capacității acestora de a coopera și a modului în care resursele individuale sunt transformate în rezultate comune.

Aptitudinea de a ști să lucrezi în echipă este, de multe ori, unul dintre punctele pe care le menționezi în CV-ul de angajare, dar și unul dintre aspectele apreciate de către angajatori.¹

Deși pare simplu, nu toate persoanele se simt confortabil atunci când lucrează în echipă, iată un motiv important pentru ca această competență să fie importantă, chiar și pentru o profesie liberală, inclusiv în profesiile juridice.

Astfel, munca în echipă are un rol esențial pentru eficientizarea activității în ansamblu, dacă echipa funcționează armonios, cu sarcini stabilite echitabil și o armonie și o atmosferă echilibrată între membrii echipei. Îndeplinirea obiectivelor echipei, nu doar pe cele personale, ceea ce presupune o atitudine altruistă, care să-ți asigure reușita echipei, în detrimentul reușitei personale. Totodată, reușita personală nu înseamnă neapărat și reușita echipei. Pentru buna funcționare a unei echipe, este necesar ca fiecare să-și cunoască: rolul fiecărei persoane din echipa pentru a ști la cine să apelezi în diverse contexte; respectarea părerilor celorlalți, prezența empatiei și o atitudine înțelegătoare cu colegii pentru ca echipa să fie cât mai încheagată, sunt aspecte relevante într-o echipă funcțională. O atitudine deschisă, în care să împărtășești cu ceilalți membri idei și sugestii care pot îmbunătăți activitatea, dar și implicarea activă cu tot ceea ce presupune aceasta sunt soluții pentru o finalitate eficientă. Astfel, vei demonstra că îți pasă și că pentru tine rezultatul final este important, astfel ești un membru implicat, de încredere și dai tot ce poți pentru ca tu și coechipierii tăi să vă bucurați de rezultatele muncii în echipă, să deveniți performanți în ceea ce lucrați.

Munca în echipa este un factor important care contribuie la succesul unei organizații. Într-un mediu profesional în continuă schimbare, colaborarea eficientă între colegi devine esențială pentru atingerea obiectivelor comune. Munca în echipă cu avantaje și provocările pe care le presupune, dar mai ales modalitățile de îmbunătățire a colaborării între membrii unei echipe, face diferența între succes și eșec.²

Importanța muncii în echipă este susținută de literatura științifică din domeniul psihologiei organizaționale și al managementului, care evidențiază relația dintre procesele de colaborare și eficiența grupurilor profesionale. Salas și colaboratorii săi subliniază faptul că eficacitatea echipelor depinde de mai mulți factori interconectați,

¹ <https://www.officedirect.ro/blog/de-ce-trebuie-sa-stii-sa-lucrezi-in-echipa-si-cum-te-ajuta-acest-lucru>

² <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/3919/munca-in-echipa> - Importanta muncii in echipa: avantaje, provocari si solutii



printre care structura echipei, coordonarea activităților, comunicarea și dezvoltarea competențelor necesare colaborării.³ Prin urmare, munca în echipă nu trebuie interpretată doar ca o simplă distribuire a sarcinilor între mai multe persoane, ci ca un proces complex în cadrul căruia contribuțiile individuale sunt armonizate în vederea atingerii unui scop comun.

Analiza acestei forme de organizare a activității presupune abordarea mai multor dimensiuni complementare: definirea conceptului, identificarea rolului său în viața profesională și socială, examinarea principalelor avantaje și dezavantaje, precum și evidențierea condițiilor în care colaborarea poate deveni un factor real al performanței. O asemenea perspectivă permite depășirea interpretărilor simplificatoare, potrivit cărora activitatea colectivă ar fi, în mod automat, mai eficientă decât activitatea individuală, demonstrând că rezultatele depind în mare măsură de calitatea organizării, de relațiile dintre participanți și de adecvarea metodei de lucru la natura sarcinilor.

1. Definiția și caracteristicile muncii în echipă

Munca în echipă poate fi definită drept un proces organizat și dinamic de cooperare între două sau mai multe persoane care își coordonează activitățile, își pun în comun cunoștințele, aptitudinile și resursele și își asumă responsabilități complementare pentru realizarea unui obiectiv comun. Spre deosebire de simpla existență a unui grup de persoane care desfășoară activități în același spațiu sau în cadrul aceleiași organizații, munca în echipă presupune interdependență funcțională, comunicare continuă, coordonarea deciziilor și asumarea unei responsabilități colective pentru rezultatele obținute.

În literatura de specialitate, Schmutz, Meier și Manser analizează munca în echipă ca pe un proces prin care membrii unui colectiv își combină resursele pentru a răspunde cerințelor unei sarcini, prin intermediul unor activități precum comunicarea, coordonarea și luarea deciziilor.⁴ Această abordare evidențiază distincția dintre activitatea propriu-zisă și modul în care persoanele colaborează pentru a o realiza. Astfel, în timp ce competențele tehnice permit unui angajat să îndeplinească o anumită sarcină, competențele de colaborare îi

³ Eduardo Salas, Marissa L. Shuffler, Andrea L. Thayer, Wendy L. Bedwell și Elizabeth H. Lazzara, „Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide,” Human Resource Management 54, nr. 4 (2015): 599–622, <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

⁴ Jan B. Schmutz, Laurenz L. Meier și Tanja Manser, „How Effective Is Teamwork Really? The Relationship Between Teamwork and Performance in Healthcare Teams: A Systematic Review and Meta-Analysis,” BMJ Open 9, nr. 9 (2019): e028280, <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>



permit să își sincronizeze acțiunile cu cele ale colegilor, să transmită informații relevante, să identifice eventualele dificultăți și să contribuie la soluționarea problemelor care afectează întregul colectiv.

Din punct de vedere organizațional, munca în echipă se întemeiază pe existența unor obiective comune, a unor roluri relativ bine definite și a unor mecanisme de coordonare adaptate complexității activității. Obiectivele comune oferă direcție efortului colectiv, în timp ce distribuirea responsabilităților permite utilizarea eficientă a competențelor individuale și evitarea suprapunerilor inutile. Totodată, comunicarea reprezintă mecanismul prin care membrii echipei își transmit informațiile, își clarifică așteptările și își adaptează comportamentul în funcție de evoluția activității. Atunci când comunicarea este deficitară, chiar și persoanele cu pregătire profesională ridicată pot întâmpina dificultăți în realizarea unui rezultat comun, deoarece informațiile nu sunt integrate corespunzător, iar deciziile individuale pot intra în contradicție.

O altă caracteristică fundamentală a muncii în echipă este complementaritatea competențelor. Membrii unui colectiv nu trebuie să dețină în mod obligatoriu aceleași cunoștințe și aptitudini, ci pot contribui la obiectivul comun tocmai prin diferențele dintre pregătirea, experiența și perspectivele lor. Într-o echipă de proiect, de exemplu, specialistul tehnic, coordonatorul, responsabilul financiar și persoana care gestionează comunicarea pot îndeplini funcții distincte, însă contribuțiile lor devin relevante în măsura în care sunt integrate într-un plan coerent de acțiune.

Cu toate acestea, diversitatea competențelor nu produce automat cooperare eficientă. Pentru ca diferențele individuale să se transforme într-o resursă organizațională, este necesară existența unui climat în care participanții să poată formula opinii, să solicite clarificări și să semnaleze erori fără teama unor sancțiuni disproporționate. În plus, membrii echipei trebuie să înțeleagă atât responsabilitățile proprii, cât și modul în care activitatea lor influențează rezultatele celorlalți. În consecință, munca în echipă reprezintă simultan o formă de organizare a activității și un proces relațional, care necesită dezvoltarea unor competențe profesionale, sociale și comunicaționale.

2. Rolul muncii în echipă în activitatea profesională și în dezvoltarea individului

Rolul muncii în echipă depășește dimensiunea strict operațională a îndeplinirii unor sarcini și se extinde asupra proceselor de dezvoltare profesională, de integrare socială, de luare a deciziilor și de consolidare a culturii organizaționale. Într-un mediu profesional în care activitățile sunt interdependente, echipa constituie cadrul prin care obiectivele generale ale unei organizații sunt transpuse în responsabilități concrete, iar eforturile individuale sunt coordonate în vederea obținerii unor rezultate coerente. Importanța acestora nu rezidă numai



în cantitatea de muncă realizată, ci și în capacitatea de a asigura continuitatea activităților, de a facilita circulația informațiilor și de a adapta resursele disponibile la cerințele unei situații.

Un prim rol al muncii în echipă constă în coordonarea activităților și atingerea obiectivelor comune. În organizațiile contemporane, numeroase proiecte presupun realizarea unor operațiuni succesive sau simultane, a căror desfășurare depinde de contribuția mai multor persoane. Colaborarea permite stabilirea priorităților, distribuirea sarcinilor în funcție de competențe și monitorizarea progresului înregistrat. Dacă responsabilitățile sunt bine definite, iar comunicarea este constantă, membrii echipei pot identifica din timp eventualele întârzieri și pot ajusta modul de lucru înainte ca dificultățile locale să afecteze rezultatul final. Eficacitatea echipelor depinde atât de resursele de care dispun membrii, cât și de procesele prin care acestea sunt transformate în performanță.⁵

Un al doilea rol important îl reprezintă facilitarea schimbului de cunoștințe și dezvoltarea competențelor profesionale. Interacțiunea dintre persoane cu experiențe și specializări diferite creează posibilitatea învățării reciproce, deoarece fiecare membru poate contribui cu metode de lucru, interpretări și soluții dobândite în contexte distincte. În acest fel, experiența profesională nu mai rămâne exclusiv la nivel individual, ci poate fi valorificată de întregul colectiv. Un angajat aflat la începutul carierei poate învăța din experiența colegilor cu vechime, în timp ce aceștia pot beneficia de perspective noi și de metode alternative de rezolvare a problemelor.

Munca în echipă are, de asemenea, un rol semnificativ în procesul de luare a deciziilor și în soluționarea problemelor complexe. Atunci când o problemă este analizată de persoane cu pregătiri diferite, pot fi identificate mai multe cauze posibile, pot fi evaluate consecințe care ar putea fi ignorate de un singur individ și pot fi formulate alternative de acțiune. De exemplu, într-o instituție de învățământ, elaborarea unui program educațional poate necesita contribuția cadrelor didactice, a personalului de conducere, a consilierilor și a reprezentanților comunității. Prin integrarea perspectivelor acestora, decizia finală poate reflecta mai bine complexitatea situației analizate. Totuși, valoarea acestei abordări depinde de calitatea argumentelor și de modul în care opiniile divergente sunt evaluate, nu de simplul număr al persoanelor implicate.

⁵ Steve W. J. Kozlowski și Daniel R. Ilgen, „Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams,” *Psychological Science in the Public Interest* 7, nr. 3 (2006): 77–124, <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030>



Un alt aspect esențial este dezvoltarea abilităților de comunicare și a competențelor interpersonale. Activitatea colectivă solicită formularea clară a ideilor, ascultarea activă, negocierea priorităților și gestionarea dezacordurilor, contribuind la dezvoltarea capacității de a interacționa eficient în contexte profesionale variate. Membrii unei echipe învață să își adapteze mesajele în funcție de interlocutor, să distingă între criticarea unei idei și atacarea persoanei care a formulat-o și să ofere explicații care facilitează înțelegerea reciprocă.

Din perspectiva dezvoltării individuale, munca în echipă poate contribui la consolidarea sentimentului de apartenență și la creșterea implicării profesionale, în special atunci când membrii percep că aportul lor este recunoscut și că participarea la activitatea comună are o semnificație reală. Posibilitatea de a contribui la un obiectiv comun poate conferi sens activității cotidiene, iar sprijinul colegilor poate facilita depășirea dificultăților și adaptarea la schimbări. La nivel instituțional, munca în echipă poate favoriza dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe cooperare, responsabilitate și orientare către obiective, în măsura în care schimbul de informații este încurajat, iar experiențele sunt utilizate pentru îmbunătățirea proceselor.⁶

3. Avantajele muncii în echipă

Unul dintre cele mai importante avantaje ale muncii în echipă îl constituie posibilitatea de a reuni și valorifica un volum mai mare de cunoștințe, experiențe și competențe decât ar putea pune la dispoziție, în mod individual, o singură persoană. În situațiile în care sarcinile sunt complexe și solicită expertiză multidisciplinară, cooperarea permite integrarea unor perspective complementare, contribuind la identificarea unor soluții care ar putea rămâne inaccesibile printr-o abordare strict individuală. Avantajul nu constă doar în însumarea cunoștințelor, ci și în interacțiunea dintre acestea, întrucât o idee formulată de un membru poate fi dezvoltată, corectată sau reinterpretată de ceilalți.

Acest potențial este relevant mai ales în activitățile care presupun inovare, cercetare, planificare strategică sau rezolvarea unor situații neprevăzute. Elaborarea unui produs nou poate necesita corelarea informațiilor tehnice cu cele economice, juridice și comerciale, iar niciun specialist nu deține în mod obligatoriu toate competențele necesare. Prin colaborare, echipa poate construi o imagine mai cuprinzătoare asupra proiectului, poate anticipa dificultăți din domenii diferite și poate identifica soluții care țin cont de mai multe categorii de constrângeri.

⁶ John E. Mathieu, Peter T. Gallagher, Monique A. Domingo și Elizabeth A. Klock, „Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research,” Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 6 (2019): 17–46, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>



Un alt avantaj major este distribuirea sarcinilor și utilizarea mai eficientă a resurselor disponibile. Atunci când activitatea este organizată corespunzător, sarcinile pot fi repartizate în funcție de specializare, experiență și capacitatea de lucru a fiecărui membru, ceea ce reduce necesitatea ca o singură persoană să gestioneze toate etapele unui proces. Distribuirea responsabilităților poate permite desfășurarea simultană a unor operațiuni, reducerea timpului necesar finalizării proiectelor și utilizarea mai adecvată a resurselor umane. Totuși, specializarea trebuie însoțită de coordonare, deoarece rezultatele individuale pot deveni incompatibile dacă nu sunt integrate într-un plan comun.

Munca în echipă poate contribui, de asemenea, la îmbunătățirea calității deciziilor, deoarece problemele pot fi analizate din unghiuri diferite, iar presupunerile individuale pot fi supuse unei examinări critice. Într-un colectiv în care există libertatea exprimării opiniilor și disponibilitatea de a evalua argumentele, membrii pot identifica erori de raționament, pot semnaliza informații incomplete și pot propune alternative. Participarea la procesul decizional poate crește gradul de înțelegere a hotărârilor adoptate și poate facilita asumarea responsabilităților necesare implementării acestora.

Un beneficiu asociat îl constituie dezvoltarea creativității și stimularea inovării. Interacțiunea dintre persoane cu experiențe și moduri de gândire diferite poate conduce la combinarea unor idei aparent independente, la reconsiderarea unor practici consacrate și la apariția unor soluții alternative. Efectul favorabil nu este însă garantat, deoarece conformismul și teama de a contrazice opinia majorității pot limita diversitatea intelectuală care ar trebui să stimuleze inovarea.

Un alt avantaj îl reprezintă sprijinul reciproc și gestionarea mai eficientă a dificultăților profesionale. Într-o echipă funcțională, membrii pot solicita ajutor atunci când întâmpină obstacole, pot împărtăși informații relevante și pot contribui la redistribuirea temporară a sarcinilor în perioadele caracterizate de presiune ridicată. O meta-analiză realizată de Schmutz, Meier și Manser, care a inclus 31 de studii și 1.390 de echipe din domeniul sănătății, a identificat o asociere pozitivă de mărime medie între procesele de lucru în echipă și performanță.⁷ Rezultatele susțin relevanța colaborării, însă trebuie interpretate în raport cu domeniul specific analizat, fără a fi generalizate automat la toate tipurile de organizații.

⁷ Schmutz, Meier și Manser, „How Effective Is Teamwork Really?,”

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10464964241274119>



În sfârșit, munca în echipă poate sprijini dezvoltarea responsabilității și a capacității de adaptare. Interdependența dintre sarcini îi determină pe participanți să ia în considerare efectele propriilor acțiuni asupra celorlalți, să respecte termenele convenite și să comunice eventualele întârzieri. În același timp, confruntarea cu perspective diferite și necesitatea negocierii soluțiilor pot dezvolta flexibilitatea cognitivă și capacitatea de gestionare a relațiilor profesionale.

4. Dezavantajele și limitele muncii în echipă

În pofida beneficiilor sale, munca în echipă nu reprezintă o soluție universală pentru toate problemele organizaționale, deoarece presupune costuri de coordonare, solicitări relaționale și riscuri care pot diminua eficiența activității. În anumite împrejurări, colaborarea poate necesita mai mult timp decât realizarea individuală a unei sarcini, poate genera tensiuni între participanți sau poate conduce la decizii insuficient fundamentate. O analiză riguroasă trebuie să ia în considerare nu numai avantajele potențiale, ci și limitele structurale ale colaborării.

Un prim dezavantaj îl constituie dificultatea coordonării activităților și creșterea timpului necesar luării deciziilor. Pe măsură ce numărul membrilor unei echipe crește, se pot multiplica interacțiunile, schimburile de informații și nevoile de sincronizare. Dacă responsabilitățile nu sunt delimitate clar, ședințele se pot prelungi, aceleași informații pot fi discutate în mod repetat, iar deciziile pot fi amânate din dorința de a obține acordul tuturor participanților. Cercetările privind eficacitatea echipelor subliniază importanța contextului și a caracteristicilor structurale în explicarea rezultatelor colective, ceea ce indică faptul că aceeași metodă de organizare nu produce efecte identice în toate situațiile.⁸

Un al doilea dezavantaj este reprezentat de apariția conflictelor interpersonale și profesionale. Diferențele de personalitate, valori, stiluri de comunicare, priorități și experiențe pot determina interpretări divergente asupra obiectivelor sau asupra modalităților de realizare a acestora. În plus, conflictele pot fi alimentate de distribuirea inegală a sarcinilor, de competiția pentru recunoaștere profesională, de lipsa transparenței sau de percepția că anumite persoane beneficiază de tratament preferențial. Atunci când asemenea tensiuni nu sunt gestionate corespunzător, atenția membrilor se poate deplasa de la obiectivele comune către apărarea intereselor individuale.

⁸ John E. Mathieu, M. Travis Maynard, Tammy Rapp și Lucy Gilson, „Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future,” *Journal of Management* 34, nr. 3 (2008): 410–476, <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>



Este necesar să se distingă între dezacordul profesional și conflictul disfuncțional. Diferențele de opinie pot avea o contribuție pozitivă atunci când permit examinarea critică a argumentelor și identificarea unor soluții mai bine fundamentate. În schimb, atacurile personale, refuzul de a asculta și competiția distructivă pot afecta relațiile de muncă și pot împiedica realizarea obiectivelor. Problema nu constă în eliminarea oricărei divergențe, ci în dezvoltarea unor modalități de gestionare a acestora prin argumentare, negociere și stabilirea unor criterii transparente de evaluare.

O altă limită importantă este distribuirea inegală a efortului și apariția fenomenului de diminuare a responsabilității individuale. În anumite echipe, unii membri pot ajunge să depună un efort considerabil, în timp ce alții contribuie într-o măsură redusă, bazându-se pe faptul că rezultatul final va fi produs de întregul colectiv. Acest fenomen este cunoscut în literatura de psihologie socială sub denumirea de social loafing, tradusă frecvent prin „lene socială”, și descrie tendința unor persoane de a depune mai puțin efort atunci când contribuția individuală este dificil de identificat sau evaluat în cadrul unei activități colective. Karau și Williams au sintetizat cercetările experimentale privind acest fenomen și condițiile în care el poate apărea.⁹

Consecințele pot fi semnificative, deoarece membrii care își îndeplinesc în mod constant responsabilitățile pot ajunge să resimtă frustrare, nedreptate și demotivare, în special atunci când contribuțiile nu sunt recunoscute diferențiat. Prevenirea problemei presupune stabilirea unor responsabilități individuale clare, evaluarea transparentă a contribuțiilor și asigurarea unei legături vizibile între efortul depus și rezultatele obținute. Responsabilitatea colectivă nu trebuie să anuleze răspunderea individuală, ci să o integreze într-un cadru comun de acțiune.

Munca în echipă poate favoriza și conformismul și reducerea diversității opiniilor, mai ales atunci când membrii acordă o importanță excesivă menținerii armoniei sau acceptării de către majoritate. În asemenea condiții, participanții pot evita exprimarea unor rezerve, chiar dacă identifică probleme relevante, iar soluțiile pot fi acceptate fără o examinare suficient de critică. Pentru reducerea acestui risc, procesul decizional trebuie să permită exprimarea opiniilor divergente și să încurajeze argumentarea bazată pe informații verificabile.

Un alt dezavantaj îl reprezintă dificultatea identificării contribuției individuale la rezultatul final. Atunci când succesul sau eșecul unui proiect este atribuit exclusiv echipei, devine uneori dificil de stabilit care membri au

⁹ Steven J. Karau și Kipling D. Williams, „Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration,” Journal of Personality and Social Psychology 65, nr. 4 (1993): 681–706, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>



avut o contribuție decisivă și cine nu și-a îndeplinit responsabilitățile. Această dificultate poate complica evaluarea performanței, promovarea profesională și acordarea recompenselor. O organizare adecvată presupune păstrarea unei distincții între rezultatul comun și contribuțiile specifice ale participanților.

De asemenea, dependența reciprocă dintre membri poate reprezenta o vulnerabilitate operațională. Dacă finalizarea unei activități depinde de informațiile, aprobarea sau intervenția unei anumite persoane, absența acesteia ori întârzierea sa poate bloca întregul proces. În echipele în care cunoștințele esențiale sunt concentrate într-un număr redus de membri, continuitatea activității poate fi afectată de plecarea unui angajat sau de indisponibilitatea temporară a unui specialist.

Nu în ultimul rând, munca în echipă poate implica presiune psihologică și consum emoțional. Necesitatea de a negocia permanent, de a gestiona relații dificile, de a răspunde așteptărilor colective și de a participa la numeroase reuniuni poate deveni solicitantă, mai ales atunci când membrii nu dispun de suficientă autonomie sau când climatul organizațional este tensionat. În anumite situații, activitatea individuală poate fi mai adecvată, în special atunci când sarcina este bine delimitată, necesită concentrare susținută și nu presupune interdependență semnificativă.

5. Condițiile dezvoltării unei echipe eficiente

Transformarea unui grup de persoane într-o echipă funcțională presupune mai mult decât reunirea unor specialiști sau formularea unui obiectiv comun, fiind necesară crearea unui cadru organizatoric în care contribuțiile individuale să poată fi coordonate și evaluate. Un prim element îl reprezintă definirea clară a obiectivelor, astfel încât fiecare membru să înțeleagă rezultatul urmărit, prioritățile activității și criteriile prin care va fi apreciată îndeplinirea sarcinilor.

În strânsă legătură cu stabilirea obiectivelor se află distribuirea responsabilităților. Fiecare membru trebuie să cunoască sarcinile proprii, limitele autorității sale și relațiile de dependență dintre activitatea sa și cea a colegilor. Flexibilitatea este necesară pentru adaptarea la schimbări, însă trebuie să funcționeze într-un cadru suficient de clar pentru a preveni suprapunerile și transferul nejustificat al sarcinilor.

Comunicarea reprezintă o condiție fundamentală a eficienței. Nu este suficient ca informațiile să fie transmise, ci este necesar ca acestea să fie relevante, inteligibile și disponibile persoanelor care au nevoie de ele. Comunicarea eficientă presupune ascultare activă, formularea unor mesaje clare, confirmarea înțelegerii și



oferirea unui feedback orientat către îmbunătățirea activității. În echipele distribuite geografic sau care lucrează în regim hibrid, aceste cerințe devin deosebit de importante.

Un alt factor relevant îl constituie calitatea conducerii. Coordonatorul unei echipe trebuie să asigure orientarea către obiective, să faciliteze colaborarea și să intervină atunci când apar obstacole care depășesc capacitatea de soluționare individuală a membrilor. Rolul său nu se reduce la distribuirea sarcinilor sau la verificarea termenelor, ci presupune și gestionarea relațiilor, încurajarea participării și menținerea unui echilibru între autonomia individuală și nevoia de coordonare.

În plus, dezvoltarea unei echipe eficiente necesită existența unui climat de încredere și a unor mecanisme de gestionare a conflictelor. Membrii trebuie să poată semnaliza dificultăți, să recunoască erori și să formuleze dezacorduri fără ca acestea să fie interpretate automat drept manifestări de neloialitate. Cercetarea realizată de McEwan și colaboratorii săi, care a analizat intervenții de instruire a echipelor, a identificat efecte pozitive asupra comportamentelor de colaborare și asupra performanței colective.¹⁰ Aceste rezultate sugerează că eficiența colaborării poate fi dezvoltată prin instruire și practică, nefiind exclusiv o consecință a personalității membrilor sau a compatibilității spontane dintre aceștia.

Evaluarea periodică a modului de funcționare a echipei este necesară pentru identificarea problemelor și îmbunătățirea proceselor de lucru. O asemenea evaluare poate lua în considerare atât indicatorii obiectivi, precum respectarea termenelor, calitatea rezultatelor și utilizarea resurselor, cât și aspecte relaționale, precum claritatea comunicării, echitatea distribuirii sarcinilor și gradul de participare. Corelarea acestor dimensiuni permite evitarea unei interpretări unilaterale a performanței, în care rezultatele pe termen scurt sunt considerate suficiente, indiferent de costurile umane sau organizaționale implicate.

Concluzii. Munca în echipă reprezintă o formă complexă de organizare a activității umane, în cadrul căreia competențele, experiențele și eforturile individuale sunt integrate în vederea realizării unor obiective comune. Importanța sa în mediul profesional contemporan derivă din capacitatea de a facilita coordonarea activităților, de a stimula schimbul de cunoștințe, de a susține procesul decizional și de a crea oportunități pentru dezvoltarea competențelor individuale și colective. Prin intermediul colaborării, organizațiile pot valorifica

¹⁰ Desmond McEwan, GERALYN R. RUISSEN, MARK A. EYS, BRUNO D. ZUMBO și MARK R. BEAUCHAMP, „The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions,” PLOS ONE 12, nr. 1 (2017): e0169604, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>



diversitatea profesională, pot identifica soluții la probleme complexe și pot îmbunătăți modul în care sunt utilizate resursele disponibile.

Cu toate acestea, analiza muncii în echipă evidențiază faptul că avantajele sale nu se manifestă în mod automat, ci sunt condiționate de existența unor obiective clare, a unei distribuiri echitabile a responsabilităților, a unei comunicări eficiente și a unui climat organizațional care încurajează participarea. Conflictele interpersonale, dificultățile de coordonare, diminuarea efortului individual, conformismul și ambiguitatea responsabilităților pot compromite rezultatele colective, transformând colaborarea într-un proces costisitor și insuficient de eficient.

Înțelegerea echilibrată a muncii în echipă presupune recunoașterea atât a potențialului său formativ și productiv, cât și a limitelor care îi pot afecta eficacitatea. Alegerea între activitatea individuală și cea colectivă trebuie să țină cont de natura sarcinilor, de gradul de interdependență dintre participanți, de timpul disponibil și de competențele necesare realizării obiectivelor. În numeroase situații, integrarea celor două modalități poate oferi un cadru adecvat, în care autonomia individuală este păstrată, iar colaborarea este utilizată acolo unde schimbul de informații și coordonarea aduc o contribuție semnificativă.

În concluzie, munca în echipă trebuie privită nu doar ca o cerință a organizării moderne, ci și ca o competență care se dezvoltă prin experiență, comunicare, responsabilitate și învățare continuă. O echipă eficientă nu este aceea în care toți membrii gândesc identic sau în care conflictele sunt complet absente, ci aceea în care diferențele individuale pot fi gestionate constructiv, contribuțiile sunt valorificate corespunzător, iar responsabilitatea pentru obiectivele comune este susținută de asumarea responsabilităților individuale.

Importanța muncii în echipă ca competență transversală se evidențiază și prin contribuția sa la dezvoltarea responsabilității individuale și colective. În cadrul unei echipe funcționale, fiecare membru trebuie să își înțeleagă rolul, să respecte termenele stabilite, să își îndeplinească sarcinile și să conștientizeze efectele propriilor acțiuni asupra activității celorlalți. Astfel, responsabilitatea individuală devine strâns legată de responsabilitatea colectivă, deoarece rezultatul final depinde atât de calitatea contribuțiilor personale, cât și de modul în care acestea sunt integrate într-un demers comun. În același timp, colaborarea dezvoltă capacitatea de asumare a deciziilor, disciplina, organizarea timpului și disponibilitatea de a sprijini colegii atunci când apar dificultăți. Aceste comportamente sunt relevante pentru formarea unei conduite profesionale bazate pe seriozitate, implicare și respectarea angajamentelor asumate.



Un alt element esențial îl reprezintă rolul muncii în echipă în dezvoltarea inteligenței emoționale și a capacității de gestionare a conflictelor. În orice colectiv pot apărea diferențe de opinie, interese divergente, tensiuni sau interpretări diferite ale responsabilităților. Aceste situații nu indică în mod automat lipsa de eficiență a echipei, ci reflectă diversitatea caracteristicilor și a perspectivelor individuale. Ceea ce influențează rezultatele este modul în care membrii colectivului gestionează asemenea situații. Capacitatea de a manifesta empatie, de a controla reacțiile emoționale, de a negocia și de a identifica soluții acceptabile pentru persoanele implicate contribuie la prevenirea escaladării conflictelor și la menținerea relațiilor de colaborare. În acest sens, munca în echipă reprezintă un context relevant pentru dezvoltarea maturității emoționale și a competențelor sociale, care pot fi transferate ulterior în alte situații de viață.

Din punct de vedere educațional și profesional, dezvoltarea acestei competențe trebuie privită ca un proces continuu, care necesită exercițiu, experiență și reflecție asupra propriului comportament. Participarea la proiecte comune, realizarea activităților de grup, implicarea în rezolvarea unor probleme colective și asumarea unor roluri diferite pot contribui la înțelegerea mecanismelor colaborării eficiente. Totodată, formarea competenței de a lucra în echipă nu presupune doar dobândirea capacității de a coopera cu persoane asemănătoare, ci și dezvoltarea disponibilității de a colabora cu indivizi care au valori, experiențe, stiluri de comunicare și moduri de lucru diferite. Această deschidere favorizează adaptarea la contexte profesionale diverse și susține integrarea într-un mediu de lucru caracterizat prin pluralitate și schimbare.

Cu toate acestea, este important de subliniat faptul că munca în echipă nu garantează, prin ea însăși, obținerea unor rezultate superioare activității individuale. Eficiența unei echipe depinde de claritatea obiectivelor, distribuirea echilibrată a sarcinilor, compatibilitatea dintre competențele membrilor, calitatea comunicării și existența unui mecanism de coordonare adecvat. Printre dificultățile care pot afecta colaborarea se numără distribuirea inegală a responsabilităților, lipsa implicării unor membri, apariția conflictelor, conformismul în luarea deciziilor și diminuarea responsabilității individuale. Prin urmare, dezvoltarea acestei competențe presupune și capacitatea de a identifica disfuncționalitățile, de a evalua critic modul de organizare a activității și de a propune măsuri pentru îmbunătățirea procesului de colaborare. O echipă eficientă nu este aceea în care nu există diferențe sau dificultăți, ci aceea în care membrii pot gestiona aceste provocări într-o manieră constructivă și orientată spre obiectivele comune.

Într-o perspectivă mai largă, munca în echipă contribuie la consolidarea culturii organizaționale și la dezvoltarea unor medii bazate pe cooperare, încredere și învățare reciprocă. Atunci când membrii unei organizații își împărtășesc cunoștințele, oferă sprijin și urmăresc obiective clar definite, devine posibilă



valorificarea mai eficientă a resurselor disponibile și acumularea unei experiențe colective care poate fi utilizată în situații viitoare. Colaborarea favorizează, de asemenea, integrarea persoanelor nou-venite, schimbul de bune practici și dezvoltarea unei atitudini deschise față de învățare și inovare. În acest sens, munca în echipă nu trebuie înțeleasă exclusiv ca o modalitate de distribuire a sarcinilor, ci ca un proces relațional și organizațional prin care contribuțiile individuale sunt coordonate, completate și transformate în rezultate comune.

În concluzie, munca în echipă reprezintă o competență transversală fundamentală, deoarece integrează și susține dezvoltarea unui ansamblu de abilități necesare adaptării, colaborării și participării eficiente în contexte sociale, educaționale și profesionale diverse. Importanța sa nu se limitează la creșterea productivității sau la realizarea unor obiective comune, ci include formarea comunicării eficiente, a responsabilității, a gândirii critice, a creativității, a empatiei și a capacității de gestionare a conflictelor. Prin exercitarea acestei competențe, individul învață să își valorifice propriile resurse fără a neglija contribuțiile celorlalți, să își asume responsabilități și să își adapteze comportamentul în funcție de cerințele colectivului. Într-o societate în care problemele complexe solicită frecvent cooperarea dintre persoane cu specializări și perspective diferite, capacitatea de a lucra eficient în echipă devine un element important al dezvoltării personale și al integrării profesionale. Prin urmare, promovarea și cultivarea acestei competențe trebuie să constituie o preocupare constantă a instituțiilor educaționale și a organizațiilor, astfel încât colaborarea să fie înțeleasă nu doar ca o cerință a activității cotidiene, ci și ca o abilitate care se formează continuu și care contribuie la obținerea unor rezultate durabile, la îmbunătățirea relațiilor interpersonale și la dezvoltarea unei societăți bazate pe cooperare și responsabilitate reciprocă.

Concluzii privind rolul și importanța muncii în echipă în domeniul juridic.

Munca în echipă reprezintă un factor esențial al eficienței, profesionalismului și calității actului juridic, constituind, în contextul complexității crescânde a raporturilor sociale și al diversificării problemelor de natură juridică, o condiție importantă pentru identificarea unor soluții fundamentate pe o analiză riguroasă, multidimensională și coerentă a situațiilor de fapt și de drept. Specificul activităților juridice presupune nu numai cunoașterea aprofundată și interpretarea corectă a normelor juridice, ci și capacitatea de a corela perspective doctrinare, legislative și jurisprudențiale, de a evalua consecințele juridice ale diferitelor opțiuni și de a integra contribuțiile profesionale ale persoanelor implicate în realizarea unui obiectiv comun. Din această perspectivă, cooperarea profesională dobândește o valoare deosebită, întrucât permite valorificarea



complementară a competențelor individuale, reducerea riscului de eroare și consolidarea calității argumentării juridice, fără a diminua responsabilitatea personală a fiecărui profesionist pentru propriile atribuții și decizii.

Importanța muncii în echipă se evidențiază, în mod deosebit, prin capacitatea acesteia de a favoriza schimbul sistematic de informații, analiza critică a argumentelor și confruntarea constructivă a interpretărilor juridice, elemente care contribuie la conturarea unor soluții mai bine fundamentate și adaptate particularităților fiecărei cauze. În activitatea instanțelor judecătorești, a parchetelor, a organelor de cercetare penală, a instituțiilor publice, a societăților profesionale de avocați și a departamentelor juridice din cadrul organizațiilor private, cooperarea dintre specialiști poate facilita clarificarea aspectelor complexe ale unei spețe, identificarea probelor relevante, evaluarea riscurilor juridice și asigurarea unei mai bune coordonări a activităților procedurale și administrative. Totodată, colaborarea interdisciplinară, prin integrarea cunoștințelor juridice cu cele economice, financiare, informatice sau tehnice, devine deosebit de relevantă în soluționarea litigiilor complexe și în gestionarea raporturilor juridice caracteristice societății contemporane.

Un alt aspect fundamental îl constituie contribuția muncii în echipă la dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe responsabilitate, respect reciproc, integritate profesională și comunicare eficientă, valori indispensabile exercitării corespunzătoare a profesiilor juridice. Într-un domeniu în care deciziile și acțiunile profesionale pot produce consecințe semnificative asupra drepturilor, libertăților și intereselor legitime ale persoanelor, cooperarea trebuie să se întemeieze pe respectarea principiilor legalității, independenței profesionale, confidențialității, imparțialității și deontologiei specifice fiecărei profesii. În acest sens, eficiența echipei nu poate fi apreciată exclusiv prin rapiditatea îndeplinirii sarcinilor sau prin atingerea unor obiective instituționale, ci trebuie evaluată și prin calitatea procesului de analiză, respectarea garanțiilor legale, transparența comunicării în limitele permise de lege și asumarea responsabilă a consecințelor activității desfășurate.

De asemenea, munca în echipă exercită un rol semnificativ în procesul de formare și perfecționare continuă a profesioniștilor dreptului, întrucât facilitează transmiterea experienței practice, dezvoltarea capacității de argumentare, consolidarea gândirii critice și adaptarea la modificările legislative, jurisprudențiale și instituționale. Prin intermediul colaborării și al evaluării reciproce a activităților, membrii unei echipe au posibilitatea de a identifica propriile limite profesionale, de a valorifica experiența colegilor și de a dezvolta competențe esențiale, precum negocierea, gestionarea conflictelor, organizarea eficientă a timpului și adoptarea unor decizii fundamentate. În același timp, existența unui climat profesional bazat pe încredere, respect și disponibilitate pentru dialog contribuie la prevenirea disfuncționalităților organizaționale, la



diminuarea tensiunilor interpersonale și la consolidarea capacității instituțiilor juridice de a răspunde în mod adecvat provocărilor specifice activității lor.

În egală măsură, trebuie subliniat faptul că eficiența muncii în echipă în domeniul juridic depinde de existența unei delimitări clare a atribuțiilor, de stabilirea unor obiective comune, de distribuirea echilibrată a responsabilităților și de instituirea unor mecanisme funcționale de comunicare și coordonare. Absența acestor elemente poate genera suprapuneri de competențe, întârzieri în îndeplinirea sarcinilor, dificultăți în transmiterea informațiilor și chiar afectarea calității serviciilor juridice furnizate. Prin urmare, colaborarea profesională trebuie organizată într-un cadru care să armonizeze inițiativa individuală cu disciplina colectivă, autonomia profesională cu obligația de cooperare și diversitatea opiniilor cu necesitatea respectării normelor legale și a standardelor deontologice. Totodată, munca în echipă nu presupune uniformizarea opiniilor și nici renunțarea la independența raționamentului juridic, ci crearea unui cadru în care argumentele pot fi examinate critic, iar soluțiile pot fi evaluate din perspective complementare, cu respectarea competențelor și responsabilităților stabilite de lege.

Într-o perspectivă mai amplă, importanța cooperării profesionale trebuie raportată la rolul dreptului în asigurarea ordinii juridice, în protejarea drepturilor și libertăților fundamentale și în consolidarea încrederii publicului în instituțiile statului. Deși munca în echipă nu poate substitui garanțiile instituționale, independența justiției sau respectarea strictă a procedurilor legale, aceasta poate contribui, în mod semnificativ, la îmbunătățirea organizării activităților profesionale, la creșterea coerenței demersurilor juridice și la utilizarea mai eficientă a resurselor umane și informaționale. În acest context, capacitatea profesioniștilor dreptului de a coopera în mod responsabil, de a comunica precis și de a integra perspective diferite constituie o competență profesională indispensabilă, cu atât mai relevantă în condițiile digitalizării activităților juridice, ale intensificării schimburilor transfrontaliere și ale apariției unor forme tot mai complexe de litigii și raporturi juridice.

Prin urmare, se poate concluziona că munca în echipă în domeniul juridic depășește dimensiunea unei simple modalități de organizare a activității profesionale, dobândind valoarea unui instrument de consolidare a competenței individuale, a responsabilității colective și a calității serviciilor juridice. Eficiența acesteia rezultă din îmbinarea armonioasă a pregătirii profesionale, a comunicării, a încrederii reciproce, a respectării normelor deontologice și a asumării responsabilităților individuale, toate orientate spre realizarea unor obiective comune în limitele cadrului legal aplicabil. În consecință, promovarea unei culturi a cooperării, întemeiate pe rigoare intelectuală, integritate, respect reciproc și orientare spre soluții fundamentate juridic,



reprezintă o direcție importantă pentru dezvoltarea profesiilor juridice și pentru creșterea capacității instituțiilor de a răspunde cerințelor societății contemporane, fără a pierde din vedere faptul că valoarea oricărei activități colective trebuie apreciată prin raportare la legalitatea, corectitudinea și responsabilitatea demersurilor întreprinse.

Importanța lucrului în echipa pentru dezvoltarea unei afaceri

Încheiem cu datele care arată cât de importantă este munca în echipă pentru creșterea afacerii. De exemplu, organizațiile care încurajează munca în echipă sunt de cel puțin cinci ori mai de succes decât cele care nu o fac. De asemenea, implementarea unei strategii de colaborare crește cu până la 30% inovația din interiorul companiilor. Pentru manageri, importanța lucrului în echipă este esențială, fiind o abilitate personală importantă pentru un lider, de a cultiva spiritul de colaborare și lucru în echipă.

- Echipele de lucru sunt cu 30% mai productive dacă folosesc platforme online de colaborare;
- 39% dintre angajați spun că le lipsește colaborarea la locul de muncă;
- 75% dintre angajați cred că munca în echipă este foarte importantă;
- Angajații performanți petrec 45% din timp pe sarcinile individuale, 45% pe cele colaborative și 10% pe învățare/dezvoltare.



Foto: <https://www.amaliasterescu.ro/lucrul-in-echipa-importanta-avantaje-si-eficientizare/>



Bibliografie selectivă

- Karau, Steven J., și Kipling D. Williams. „Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration.” *Journal of Personality and Social Psychology* 65, nr. 4 (1993): 681–706. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>.
- Kozlowski, Steve W. J., și Daniel R. Ilgen. „Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams.” *Psychological Science in the Public Interest* 7, nr. 3 (2006): 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
- Mathieu, John E., M. Travis Maynard, Tammy Rapp și Lucy Gilson. „Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future.” *Journal of Management* 34, nr. 3 (2008): 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>.
- Mathieu, John E., Peter T. Gallagher, Monique A. Domingo și Elizabeth A. Klock. „Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6 (2019): 17–46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>.
- McEwan, Desmond, GERALYN R. Ruissen, Mark A. Eys, Bruno D. Zumbo și Mark R. Beauchamp. „The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions.” *PLOS ONE* 12, nr. 1 (2017): e0169604. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>.
- Salas, Eduardo, Carolyn S. Burke și Janis A. Cannon-Bowers. „Teamwork: Emerging Principles.” *International Journal of Management Reviews* 2, nr. 4 (2000): 339–356. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00046>.
- Salas, Eduardo, Marissa L. Shuffler, Andrea L. Thayer, Wendy L. Bedwell și Elizabeth H. Lazzara. „Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide.” *Human Resource Management* 54, nr. 4 (2015): 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>.
- Schmutz, Jan B., Laurenz L. Meier și Tanja Manser. „How Effective Is Teamwork Really? The Relationship Between Teamwork and Performance in Healthcare Teams: A Systematic Review and Meta-Analysis.” *BMJ Open* 9, nr. 9 (2019): e028280. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>.