



**Fișa disciplinei**  
**Anul academic 2023-2024**

**1. Date despre program**

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1.1. Instituția de învățământ superior | <b>Universitatea Babeș-Bolyai</b>    |
| 1.2. Facultatea                        | <b>Studii Europene</b>               |
| 1.3. Departamentul                     | <b>Studii Europene și Guvernanță</b> |
| 1.4. Domeniul de studii                | <b>Management</b>                    |
| 1.5. Ciclul de studii                  | <b>Master</b>                        |
| 1.6. Programul de studii/ Calificarea  | <b>Management performant</b>         |

**2. Date despre disciplină**

|  |  |               |          |                                     |          |                                      |           |
|--|--|---------------|----------|-------------------------------------|----------|--------------------------------------|-----------|
| 2.1 Denumirea disciplinei              | <b>Team leadership. Dezvoltarea abilităților manageriale</b> |               |          |                                     |          |                                      |           |
| 2.2 Titularul activităților de curs    | <b>Conf. univ. dr. Nicoleta Racolța-Paina</b>                |               |          |                                     |          |                                      |           |
| 2.3 Titularul activităților de seminar | <b>Conf. univ. dr. Nicoleta Racolța-Paina</b>                |               |          |                                     |          |                                      |           |
| 2.4 Anul de studiu                     | <b>II</b>  | 2.5 Semestrul | <b>3</b> | 2.6. Tipul de evaluare <sup>1</sup> | <b>E</b> | 2.7 Regimul disciplinei <sup>2</sup> | <b>OB</b> |

**3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)**

|  |           |                    |           |                                     |           |
|--|-----------|--------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|
| 3.1 Nr. de ore pe săptămână  | <b>3</b>  | Din care 3.2. curs | <b>2</b>  | Din care 3.3. seminar/<br>laborator | <b>1</b>  |
| 3.4 Total ore din planul de învățământ <sup>3</sup>  | <b>42</b> | Din care 3.5. curs | <b>28</b> | Din care 3.6. seminar/<br>laborator | <b>14</b> |
| Distribuția fondului de timp <b>ore convenționale<sup>4</sup> 6 x 25 = 150/14 = 11</b>         |           |                    |           |                                     | Ore       |
| Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe                                    |           |                    |           |                                     | 2         |
| Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren |           |                    |           |                                     | 4         |
| Pregătire seminarii/ laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri                         |           |                    |           |                                     | 4         |
| Tutoriat   |           |                    |           |                                     | 1         |
| Examinări  |           |                    |           |                                     | 2         |
| Alte activități:.....  |           |                    |           |                                     |           |
| 3.7. Total ore studiu individual   |           |                    | 10        |                                     |           |
| 3.8. Total ore pe semestru   |           |                    | 150       |                                     |           |
| 3.9. Numărul de credite  |           |                    | 6         |                                     |           |

**4. Precondiții (acolo unde este cazul)**

|                    |   |
|--------------------|---|
| 4.1. de curriculum | ❖ |
| 4.2. de competențe | ❖ |

<sup>1</sup> Tipul de evaluare: **E** – examen, **VP** – verificare pe parcurs, **C** – colocviu.

<sup>2</sup> Regimul disciplinei: **OB** - obligatorie, **OP** - opțională, **F**- facultativă.

<sup>3</sup> La anii terminali, semestrul 2 are doar 12 săptămâni; în rest, 14.

<sup>4</sup> 25 x nr. credite (la fel ca nr. total ore pe semestru), din care se scad orele de curs și seminar, pentru a obține totalul orelor de studiu individual, distribuite în cele șase rubrici.



## 5. Condiții (acolo unde este cazul)

|  |   |
|--|---|
| 5.1. de desfășurare a cursului                   | ❖ |
| 5.2. de desfășurare a seminarului/ laboratorului | ❖ |

## 6. Competențele specifice acumulate

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Competențe profesionale</b> | <p><b>Competențe cognitive:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>cunoașterea elementelor de bază referitoare la conducerea echipelor;</li> <li>cunoașterea principalelor teorii și abordări ale muncii în echipă;</li> </ul> <p><b>Instrumental-aplicative:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>abilitatea de a înțelege, analiza și implementa tehnicile manageriale la nivelul echipelor;</li> <li>abilitatea de a identifica, înțelege și gestiona comportamentul echipelor la locul de muncă, respectiv de a propune o soluție la nivel de echipă (de exemplu, creșterea performanței la nivel de echipă);</li> </ul> <p><b>Atitudinale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea abilităților de comunicare interpersonală și în grup;</li> <li>Dezvoltarea abilităților decizionale;</li> <li>Dezvoltarea managementului personal.</li> </ul> |
| <b>Competențe transversale</b> | <p>CT1 Aplicarea principiilor, normelor și valorilor eticii profesionale în cadrul propriei strategii de muncă riguroasă, eficientă și responsabilă</p> <p>CT2 Identificarea rolurilor și responsabilităților într-o echipă plurispecializată și aplicarea de tehnici de relaționare și muncă eficientă în cadrul echipei</p> <p>CT3 Identificarea oportunităților de formare continuă și valorificarea eficientă a resurselor și tehnicilor de învățare pentru propria dezvoltare</p>   |

## 7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 7.1 Obiectivul general al disciplinei | <ul style="list-style-type: none"> <li>Să prezinte și să explice aspectele implicate de conducerea echipelor – ca și ansamblu, pentru ca, în final, studenții să fie capabili să: înțeleagă terminologia și conceptele de bază specifice muncii în echipă; cunoască și înțeleagă competențele și comportamentele necesare pentru munca în echipă, cunoască instrumente specifice funcționării echipelor, fie pregătiți pentru a lua decizii care vizează conducerea echipelor în cadrul firmelor contemporane.</li> </ul> |
| Obiective specifice                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea bazei teoretice și practice în domeniul muncii în echipe din organizații.</li> <li>Să ofere studenților posibilitatea de a-și dezvolta capacitatea de gestionare a propriului comportament în poziția de team leader respectiv de a gestiona comportamentul membrilor echipei conduse.</li> </ul>  |

## 8. Conținuturi

| 8.1 Curs            | Metode de predare   | Observații  |
|---------------------|---|---|
| 1. Curs introductiv | Expunerea conceptelor, prezentarea de exemple, explicații, problematizare | Prezentare disciplină, explicarea unor concepte de bază, prezentarea bibliografiei, prezentare cerințe proiect de grup, identificare așteptări studenți |



|   |   |  |
|---|---|--|
| 2. Munca în echipe /<br>funcționarea echipelor –<br>conținut și tendințe (I)  | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 3. Munca în echipe /<br>funcționarea echipelor –<br>conținut și tendințe (II) | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 4. Formarea și dezvoltarea<br>echipelor – conținut și<br>instrumente          | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 5. Competențe și<br>comportamente pentru<br>munca în echipă                   | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 6. Eficacitatea echipelor /<br>evaluarea echipelor (I)                        | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 7. Eficacitatea echipelor /<br>evaluarea echipelor (II)                       | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 8. Abilități de conducere a<br>echipelor (I)                                  | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 9. Abilități de conducere a<br>echipelor (II)                                 | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 10. Gestionarea conflictelor<br>din echipe (I)                                | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 11. Gestionarea conflictelor<br>din echipe (II)                               | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 12. Provocările conducerii<br>echipelor virtuale / hibrid<br>(I)              | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 13. Provocările conducerii<br>echipelor virtuale / hibrid<br>(II)             | Expunerea conceptelor,<br>prezentarea de exemple,<br>explicații, problematizare |  |
| 14. Curs final. Recapitulare  |   |  |

**Bibliografie obligatorie**

1. Brown, Brene (2018), *Îndrănește să conduci*, București: Editura Curtea Veche
2. Brown, Brene, *The BRAVING INVENTORY*, <https://brenebrown.com/resources/the-braving-inventory/>
3. Lencioni, Patrick (2015), *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass; 2011.



4. Mastrogiacomio, Stefano; Osterwalder, Alex (2021), *High-Impact Tools for Teams*, New Jersey: John Wiley & Sons.
5. Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2017), *Organizational Behavior*, Global Edition, 17th Edition, Pearson, pp. 348-372.
6. Rozovsky, Julia (2015), "The five keys to a successful Google team", 17 November 2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
7. West, Michael (2012), *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*, Third Edition, BPS Blackwell.

| 8.2 Seminar  | Metode de predare                        | Observații   |
|--|--|--|
| 1. Seminar introductiv   | Discuții de grup                         | Prezentare mod de derulare a seminarelor, identificare așteptări studenți, identificare nivel de cunoștințe studenți |
| 2. Munca în echipe – conținut, tipologie echipe și tendințe (inclusiv <i>team contract</i> , <i>team social contract</i> , <i>team charter</i> ) | Discuții de grup/studiu de caz           |  |
| 3. Dezvoltarea echipelor, etapele prin care trece o echipă (Bruce Tuckman, modelul inițial, modelul revizuit)                                    | Discuții de grup/studiu de caz/ Simulare |  |
| 4. Eficacitatea echipelor / evaluarea echipelor  | Discuții de grup/studiu de caz/ Simulare |  |
| 5. Gestionarea conflictelor din echipe   | Discuții de grup/studiu de caz           |  |
| 6. Provocările conducerii echipelor virtuale / hybrid (I)  | Discuții de grup, studiu de caz          |  |
| 7. Provocările conducerii echipelor virtuale / hybrid (II)   | Discuții de grup/studiu de caz           |  |

**Bibliografie:**

1. \*\*\*, An Overview of the TKI Assessment Tool, <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki/>
2. \*\*\*, ATU Consulting Jurnal, <https://atuconsulting.ro/jurnal/categorie/articole/>
3. \*\*\*, Creating Psychological Safety in the Workplace, HBR IdeaCast / Episode 666, <https://hbr.org/podcast/2019/01/creating-psychological-safety-in-the-workplace>
4. \*\*\*, How to foster Psychological Safety on your teams, <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>
5. \*\*\*, Team Alignment Map, <https://www.strategyzer.com/resources/canvas-tools-guides/team-alignment-map>
6. \*\*\*, Team Effectiveness Discussion Guide, <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/help-teams-determine-their-needs/>
7. Center for Workplace Development, Harvard Human Resources, *Team effectiveness toolkit*, [https://hr.harvard.edu/files/humanresources/files/team\\_effectiveness\\_toolkit.pdf](https://hr.harvard.edu/files/humanresources/files/team_effectiveness_toolkit.pdf)



8. CIPD (2020), Managing conflict in the modern workplace, Report, January 2020, [https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-2\\_tcm18-70655.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-2_tcm18-70655.pdf)
9. Clarinval, Philippe (2021) Want To Be A Great Leader? The First Step Is Self-Awareness, 26 July 2021, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/07/26/want-to-be-a-great-leader-the-first-step-is-self-awareness/?sh=2686f9b96bf7>
10. Cohen, Raphael H. (2020), “Six Steps To Creating A Team Charter That Boosts Engagement”, *Forbes*, 29 Dec. 2020, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/12/29/six-steps-to-creating-a-team-charter-that-boosts-engagement/?sh=581e86205631>
11. Gavrițiu, Ionela (2017), Metoda celor șase pălării gânditoare, 2017, 1 <https://leaders.ro/newsfeed/metoda-celor-sase-palarii-ganditoare/>
12. Giesen Greg "Geese" (2019), “Tuckman Tweaked: A Revised Model of Group Development”, 26.10.2019, <https://www.leadingfromwithin.net/2019/10/26/tuckman-tweaked-a-revised-model-of-group-development/>
13. Greer, Lindred D.; Dannals Jennifer E.,(2017) “Conflict in teams”, în *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, Eduardo Salas, Ramón Rico, Jonathan Passmore (editori), 2017, [https://www.researchgate.net/publication/315436367\\_Conflict\\_in\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/315436367_Conflict_in_Teams)
14. Lagace, Martha (2018) “How To Build a Fearless Organization”, 26 Nov. 2018, <https://hbswk.hbs.edu/item/make-your-employees-psychologically-safe>, (interviu cu Amy Edmondson)
15. Lindred D. Greer, Jennifer E. Dannals, “Conflict in teams”, în *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, Eduardo Salas, Ramón Rico, Jonathan Passmore (editori), 2017, [https://www.researchgate.net/publication/315436367\\_Conflict\\_in\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/315436367_Conflict_in_Teams)
16. Rădulescu, Madi (2020), Echipe și companii reziliente, 3 aprilie 2020, <https://revistacariere.ro/leadership/contribuitori/echipe-si-companii-reziliente/>
17. Riordan, Christine M.; O'Brien, Kevin (2012), “For great teamwork, start with a social contract”, *Harvard Business Review*, 17 April 2012, <https://hbr.org/2012/04/to-ensure-great-teamwork-start>
18. Schawbel, Dan (2016), “Patrick Lencioni: 3 Indispensable Virtues That Make Teams Successful”, 26 April 2016, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2016/04/26/patrick-lencioni-3-indispensable-virtues-that-make-teams-successful/#16ab336c7fdc>
19. Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. (2017) *Thomas–Kilmann Instrument Conflict Mode. Profile and Interpretative Report*, 6 april 2017.
20. Ulrich, Cătălina; Buda, Irina Gabriela (2011) “Etapele formării echipelor”, 26.09.2011, <https://www.managerexpress.ro/management/hr/echipa.html>
21. van Asseldonk, Martijn “Tuckman Game”, <https://martijnvanasseldonk.com/tuckman-game/>

## 9. Coroborarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatorilor reprezentativi din domeniul aferent programului

Informațiile predate sunt coroborate cu informațiile furnizate de lucrările de specialitate în domeniu (cărți, studii, articole) și practicile implementate de companiile din țară și străinătate. Se menține o legătură permanentă cu specialiști care conduc echipe în vederea adaptării curriculei la cerințele actuale din mediul organizațional.



## 10. Evaluare

| Tip de activitate  | 10.1 Criterii de evaluare                       | 10.2 Metode de evaluare   | 10.3 Pondere din nota finală |
|--|---|---|------------------------------|
| 10.4 Curs  | Cunoașterea și aplicarea conținuturilor predate | Examen scris, pe baza celor prezentate în cadrul cursurilor (inclusiv materialele de citit pentru curs) și discutate în cadrul orelor                         | 60%                          |
| 10.5 Seminar   | Participare activă la seminare                  | Evaluare formativă (observație sistematică a parcurgerii bibliografiei, a modului de rezolvare a sarcinilor în sală, individual și în grup)                   | 30%                          |
| <i>Ex officio: 1 point</i>   |   |   |                              |
| 10.6 Standard minim de performanță   |   |   |                              |
| Pentru nota 5:   |   | Pentru nota 10:   |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>nota de la examenul scris să fie minim 5</li> <li>nota de la examenul scris x 0,60 + nota aferenta activității la seminar x 0,3 + 1 pct. din oficiu să fie minim 5</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>nota de la examenul scris x 0,60 + nota aferenta activității la seminar x 0,3 + 1 pct. din oficiu să fie 10</li> </ul> |                              |

Data completării

Semnătura titularului de curs

Semnătura titularului de seminar

22 septembrie 2023

Conf. univ. dr. Nicoleta Racolța-Paina

Conf. univ. dr. Nicoleta Racolța-Paina

Data avizării în departament

Semnătura directorului de departament

29 septembrie 2023

Conf. univ. dr. Nicoleta Racolța-Paina