



**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI**  
TRADIȚIE ȘI EXCELENȚĂ

**UBBFSEGA**

Universitatea Babeș-Bolyai | Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor



**Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor**

Str. Teodor Mihali nr. 58-60

Cluj-Napoca, RO-400951

Tel.: 0264-41.86.52-5

Fax: 0264-41.25.70

econ@econ.ubbcluj.ro

www.econ.ubbcluj.ro

**DEPARTMENTUL DE MANAGEMENT**

# **TEZĂ DE DOCTORAT**

**Rezumat**

**UTILITATEA METODEI DE „ORIENTARE PE SOLUȚIE” ÎN  
DEZVOLTAREA ECHIPEI**

**Coordonator științific:  
Prof. univ. Dr. Liviu Ilieș**

**Doctorand:  
Yoram Galli**

Cluj-Napoca

2014

## CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI

2	Cuprinsul tezei de doctorat.....
6	Cuvinte cheie.....
6	Introducere.....
8	Structura tezei.....
11	Rezultatele cercetării.....
12	Contribuțiile teoretice și practice.....
12	Limitele cercetării.....
13	Implicații practice pentru a utiliza abordarea SF în cadrul unei echipe.....
14	Bibliografie.....

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

<b>Lista prescurtărilor .....</b>	<b>4</b>
-----------------------------------	----------

### **Lista figurilor**

Figura 1. Grupuri versus Echipe .....	18
Figura 2. Rolurile în cadrul unei echipe.....	37
Figura 3. Etapele dezvoltării echipei.....	43
Figura 4. Atributele fiecărei etape.....	47
Figura 5. Modelul Integrat de Evaluare și Instruire .....	73
Figura 6. Logica Inductivă într-un Studiu Calitativ.....	95

### **Lista Tabelelor**

Tabelul 1. Structura tezei.....	14
Tabelul 2. Concentrarea pe Soluție versus Concentrarea pe Problemă.....	81
Tabelul 3. Paradigma concentrării pe Soluție versus paradigma concentrării pe Problemă...	85
Tabelul 4. Relația dintre obiectivele și metodele de cercetare.....	115

<b>Capitolul 1 – Introducere....</b> .....	<b>8</b>
--	----------

<b>Capitolul 2 – Echipele și dezvoltarea unei echipe – recenzia literaturii</b> .....	<b>15</b>
---	-----------

2.1. Introducere.....	15
2.2. Rolul și scopul echipelor.....	16
2.2.1. Grupuri în organizații.....	16
2.2.2. Moduri diferite de echipe.....	17
2.2.3. Munca de echipă și realizarea de echipe în organizații.....	22
2.2.4. Mecanismul organizațional.....	23
2.2.5. Contribuții la performanța organizațională.....	24
2.2.6. Echipele și cultura organizațională.....	25

2.3. Organizarea echipei.....	26
2.3.1. Competențele unei echipe.....	27
2.3.2. Sinergia dintr-o echipă.....	27
2.3.3. Abilitățile combinate ale membrilor echipei.....	27
2.3.4. Munca echipei și munca de echipă.....	28
2.3.5. Motivarea și aptitudinile unei echipe.....	28
2.4. Echipa și procesele de muncă în echipă.....	29
2.4.1. Comunicarea în echipă.....	29
2.4.2. Misiunea, viziunea, obiectivele și relațiile dintr-o echipă.....	30
2.4.3. Încredere, angajament și responsabilitate.....	30
2.4.4. Eficacitate și eficiență.....	31
2.4.5. Procesul de luare a deciziilor în echipă.....	32
2.4.6. Rolurile membrilor echipei.....	34
2.4.7. Moduri posibile de îmbunătățire a unei echipe și a muncii acesteia.....	40
2.5. Dezvoltarea unei echipe.....	41
2.5.1. Introducere.....	42
2.5.2. A ținti spre echipe cu performanțe ridicate.....	43
2.5.3. Îmbunătățirea echipei – îmbunătățirea oricărui proces organizațional....	48
2.5.4. Echipa performantă și îmbunătățirea continuă a standardului .....	49
2.6. De la Corectarea Eșecurilor unei echipe la Îmbunătățirea Competențelor sale.....	52
2.6.1. Introducere .....	52
2.6.2. Evoluțiile pozitive ale unei echipe – Pentru un viitor mai bun.....	53
2.7. Concluzie.....	54
<b>Capitolul 3 – Abordarea Concentrată pe Soluții – recenzia literaturii .....</b>	<b>55</b>
3.1. Introducere .....	55
3.2. Abordarea concentrată pe soluții.....	56

3.2.1. Introducere și presupuneri de bază .....	58
3.2.2. Istoric .....	59
3.2.3. Principii .....	62
3.2.3.1. Soluțiile – nu problema .....	63
3.2.3.2. Viitorul – față de trecut sau prezent.....	64
3.2.3.3. Ce funcționează – față de ce nu funcționează, sau cine este responsabil	65
3.2.3.4. Unicitatea, fiecare caz este diferit – evită generalizarea.....	66
3.2.3.5. Interacțiunea – acțiunea intermediară.....	67
3.2.3.6. Limbajul simplu – evitarea termenilor și a mesajelor complicate.....	68
3.2.3.7. Resursele - aptitudini, abilități, succese și excepții la problem.....	69
3.2.3.8. Ce este – față de ceea ce nu este, sau lipsește.....	71
3.2.3.9. Pașii mici – un răspuns la cel mai mare pas posibil.....	72
3.2.3.10. Afirmarea, efortul pozitiv și progresul – evitarea criticilor.....	73
3.2.4. Instrumentele.....	73
3.2.4.1. Întrebări concentrate pe soluții.....	75
3.2.4.2. Întrebarea miraculoasă.....	75
3.2.4.3. Scala și întrebările de scalare.....	78
3.3. Abordare Concentrată pe Soluții (SF) în management și organizații.....	79
3.4. Dezvoltarea Echipei Concentrată pe Soluții.....	86
3.4.1. Introducere .....	89
3.4.2. Paradigma SF în procesul de Dezvoltare a Echipei (TD) .....	89
3.5. Caracteristicile Abordării Concentrate pe Soluții.....	90
3.6. Etapele Dezvoltării unei Echipe Concentrată pe Soluții.....	90
3.7. Concluzie .....	91
<b>Capitolul 4 – Metodologia și Procesul de Cercetare.....</b>	<b>92</b>
4.1. Introducere .....	92

4.2. Paradigma de cercetare și relevanța ei pentru acest studiu.....	93
4.3. Formatul de cercetare.....	99
4.3.1. Metoda Studiului de Caz.....	99
4.3.2. Selectarea cazului.....	104
4.3.3. Populația cercetată.....	106
4.3.4. Descrierea cazului.....	108
4.3.5. Obținerea accesului.....	110
4.3.6. Instrumentele de cercetare.....	112
4.3.6.1. Interviuurile.....	116
4.4. Rigurozitatea cercetării.....	117
4.4.1. Gradul de adevăr.....	117
4.4.2. Încrederea și validitatea.....	119
4.5. Rolul cercetătorului.....	123
4.6. Metoda de analiză.....	124
4.7. Considerații de etică.....	127
4.8. Concluzii.....	128
<b>Capitolul 5 – Rezultatele cercetării.....</b>	<b>130</b>
5.1. Tema 1 – Schimbări în limbaj – trecerea de la timpul trecut la timpul viitor.....	130
5.2. Tema 2 – Eliminarea cuvântului care începe cu "P".....	136
5.3. Tema 3 – Pozitivitatea în atitudine și limbaj.....	138
5.4. Tema 4 – Proactivitatea.....	141
5.5. Rezumat.....	143
<b>Capitolul 6 – Discuții și Concluzii.....</b>	<b>145</b>
6.1. Introducere.....	145
6.2. Contribuțiile personale la cercetare.....	148

6.3. Contribuția teoretică.....	150
6.3.1. Un nou obicei – Fără Problemă.....	151
6.3.2. O nouă atitudine – A fi Proactiv.....	152
6.3.3. Simplitatea pozitivă – Fără Dramă.....	154
6.4. Implicațiile manageriale ale cercetării.....	156
6.5. Limitele cercetării.....	157
6.6. Implicații pentru cercetări viitoare.....	158
<b>Bibliografie</b> .....	160
<b>Anexa A – Ghidul de interviu</b> .....	174

## **Cuvinte cheie**

Abordarea Concentrată pe Soluții, Dezvoltarea Echipei, Instruirea Echipei, Dezvoltarea unei Echipe Concentrată pe Soluții, Echipa și Munca de Echipă.

## **Introducere**

Definiția echipei include trei aspecte: (1) un grup de oameni, (2) care interacționează cu scopul de a (3) atinge un obiectiv sau țel comun. În mediul organizațional, o echipă este considerată ca fiind cea mai mică unitate de muncă compusă din mai mulți indivizi.

Cum poate o astfel de echipă să dea mereu performanțe optime, când ceea ce înseamnă ”optim” poate fi schimbat și îmbunătățit periodic? – Este oare vreo metodă prin care ”optimul” poate fi atins rapid și cu efecte pe termen lung?

Literatura de specialitate recentă pune în evidență importanța de a dezvolta membrii unei echipe pentru a deveni lideri. Astfel, fiecare echipă trebuie să încerce să devină una care este compusă din lideri. Aceasta are ca rezultat faptul că liderul unei echipe este un lider de lideri. În secolul 21, oamenii vor să fie puși la încercare, implicați și

să aibă puterea de a face ceva. De aceea, scopul pe care membrii unei echipe îl caută este de a realiza ceva mai mult decât pot fiecare individual. Dincolo de a veni la muncă și de a produce rezultate ca și o echipă, ei vor să reprezinte o diferență, să continue să crească și să se dezvolte. Dezvoltarea echipei (TD – Team Development) este un mod prin care se poate face aceasta.

Corporațiile organizează din ce în ce mai frecvent forța de muncă în echipe, o practică a cărei popularitate a crescut în anii 90. Dacă în anul 2000, aproape jumătate din organizațiile din S.U.A. foloseau abordarea bazată pe echipe, acum toate o fac.

Acest studiu cercetează unul dintre cele mai noi moduri de a constitui și dezvolta echipe: Abordarea Concentrată pe Soluții (SF – Solution-Focused). Deși acest obiectiv de cercetare este unul nou, dovada faptului că unele organizații deja aplică acest tip de abordare a apărut în ultimii zece ani. Obiectivul de cercetare al acestui studiu este de a explora aspectele care afectează Abordarea Concentrată pe Soluții în cadrul unei echipe, prin intermediul Activității de Dezvoltare a unei Echipe.

Pentru mulți autori, termenul de Dezvoltare a unei Echipe reprezintă o activitate al cărui scop este de a dezvolta o echipă. Acest concept este paralel cu cel de Dezvoltare Organizațională – o activitate care are ca scop să ajute o organizație în a fi mai eficientă și mai eficace. În unele cărți, Dezvoltarea unei Echipe și Instruirea unei Echipe sunt termeni sinonimi. Alți autori diferențiază termenii. Instruirea unei echipe înseamnă concentrarea eforturilor echipei pe ceea ce aceasta realizează de fapt. Este vorba despre ceea ce echipa se dorește a fi.

Sunt mai multe moduri, disciplinele profesionale precum și modele de a realiza un proces de Dezvoltare a unei Echipe. Abordarea Concentrată pe Soluții a intrat oficial în spațiul organizațional acum zece ani.

Abordarea Concentrată pe Soluții a fost creată de Steve de Shazer și colegul lui Insoo Kim Berg în anul 1988, ca și un mod de a obține rezultate efective în terapia individuală și de familie. Provocarea cu care s-a confruntat această abordare a fost legată de cum să fie eficientă într-o perioadă scurtă de timp, menținând în același timp procesul simplu și pozitiv – concentrarea pe ceea ce este posibil de realizat și evitarea de a căuta motive pentru care ceva nu funcționează.



Acest studiu încearcă să contribuie la îmbunătățirea cunoștințelor despre munca cu echipe, prin Abordarea Concentrată pe Soluții.

## Structura tezei

Tabelul 1. Structura tezei

<b>Partea I: Introducere</b>	<b>Capitolul 1:</b> Premisa și Cadrul conceptual de cercetare	
<b>Partea a II-a: Recenzia literaturii de specialitate</b>	<b>Capitolul 2:</b> Echipele și dezvoltarea echipelor – Echipele din organizații și managementul echipelor	<b>Capitolul 3:</b> Abordarea Concentrată pe Soluții – Principii și modul în care funcționează
<b>Partea a III-a: Metodologie și analiză</b>	<b>Capitolul 4:</b> Metodologia și Procesul de cercetare – studiul de caz calitativ	<b>Capitolul 5:</b> Rezultate – Din analiza datelor calitative
<b>Partea a IV-a: Discuții și Concluzii</b>	<b>Capitolul 6:</b> Discuții – Contribuția teoretică și personală și implicațiile manageriale ale cercetării	

Teza conține șase Capitole, care acoperă aspectele teoretice, metodologice și practice ale subiectului abordat.

Capitolul 1, "Introducere", prezintă cadrul conceptual de cercetare și oferă un punctul de pornire pentru recenzia literaturii de specialitate relevante și direcția metodologică.

Capitolul 2, "Echipele și Dezvoltarea Echipelor: recenzia literaturii", examinează literatura existentă despre munca cu echipele, caracteristicile acestora și aspectele dezvoltării echipelor ca și metode de a menține și îmbunătății munca echipei – eficiența și eficacitatea acesteia.

Capitolul 3, "Abordarea Concentrată pe Soluții: recenzia literaturii", discută acest tip de abordare (Solution Focused - SF) din perspectiva principiilor unice ale acesteia, precum și ca și o abordare folosită inițial pentru o terapie simplă și eficientă care apoi

a fost preluată de mediul organizațional – mai întâi de consultați și instructori, iar mai târziu de către însuși manageri.

Acest tip de abordare include un set specializat de instrumente și tehnici care susțin principiile menționate anterior. De la cadrul individual de muncă la cel de grup, acest studiu analizează implicațiile abordării pentru cadrul de echipă.

Capitolul 4, " Metodologia și Procesul de Cercetare", descrie modul atent în care s-a ales metodologia necesară pentru pregătirea cercetării din punct de vedere calitativ, ceea ce oferă posibilitatea de a investiga percepții, atitudini, norme și valori ale participanților și de a analiza comportamentul acestora. Metoda studiului de caz a fost stabilită ca fiind cea mai potrivită pentru cercetare, metodologia ei plinuindu-se cel mai bine pe întrebările de tipul "cum" și "de ce" necesare atunci când cercetătorul are prea puțin control asupra evenimentelor și când focusul este pe un fenomen contemporan, dintr-un context cotidian. Studiul de caz selectat este cel al unei echipe manageriale de producție dintr-o organizație din Israel, care conține un lider de echipă și cinci membri.

Tabelul 2 rezumă întrebările din cercetare, precum și sursele de date, instrumentele de cercetare și metodele de analiză. Au fost stabilite de asemenea gradul de adevăr, încredere și validitate a datelor, precum și considerațiile de natură etică și atenția acordată rolului cercetătorului.

Informația calitativă stă la baza analizei, ea fiind derivată din interviuri, procese verbale scrise în timpul sesiunii de lucru pentru dezvoltarea echipei și datele din jurnalul de cercetare.

Tabelul 2. Relațiile dintre ipotezele și metodele de cercetare

Ipoteza de cercetare	Metodele și sursele de date	Justificare
<p><b><u>Ipoteza generală:</u></b> Ce face o echipă diferită dacă folosim Abordarea Concentrată pe Soluții în Dezvoltarea Echipei (TD)?</p> <p><b><u>Ipoteze specifice de cercetare:</u></b></p> <p>1. Cum va răspunde echipa la ideile și principiile din cadrul abordării SF?</p> <p>2. Cum se vor comporta și interacționa diferit membrii echipei în timpul activității de SFTD, precum și după aceasta?</p> <p>3. Cum va fi afectat limbajul membrilor echipei de abordarea de tip SF din cadrul activității TD</p>	<p><b><u>Interviuri cu participanții:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviuri anterior activității TD;</li> <li>• Interviuri după activitatea TD</li> <li>• Liderul de echipă și membrii acesteia ca și participanți</li> </ul> <p>~ ~ ~ ~ ~</p> <p><b><u>Documentația:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi pe Flip-chart pe care s-au scris punctele discutate;</li> <li>• Notițele și procesele verbale ale consensurilor și deciziilor luate de echipă în cadrul activității de Dezvoltare a Echipei;</li> <li>• Notițele scrise de cercetător: înainte, în timpul și după activitatea de Dezvoltare a Echipei, descriind procesul și comportamentul echipei.</li> </ul> <p>~ ~ ~ ~ ~</p> <p><b><u>Analiza documentelor:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notițe descriind limbajul utilizat și tipurile de comportament;</li> <li>• Răspunsuri date în timpul interviului</li> <li>• Jurnal de cercetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviurile cu membrii echipei, luați atât individual cât și ca o echipă în ansamblul ei, oferă informații despre gândurile și sentimentele acestora, precum și descriu experiențele relevante pentru modul în care operează o echipă și despre cum problemele din cadrul echipei sunt prezentate, rezolvate sau executate.</li> <li>• Interviurile cu liderul echipei și membrii acesteia oferă informații despre modul în care membrii oferă informații despre cum operează echipa, bazate pe terminologia utilizată zilnic de aceștia.</li> <li>• Limbajul utilizat face posibilă o acuratețe mai mare a evaluării și urmării temelor și modificărilor care au avut loc în timpul procesului.</li> </ul> <p>~ ~ ~ ~ ~</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza secundară a comentariilor participanților și a elaborărilor pe tema activității desfășurate în timpul Dezvoltării Echipei, precum și analiza altor surse cum sunt notițele luate în timpul procesului – arată comportamentul implicit și non-verbal al acestora.</li> </ul>
	<p>Surse de date și metode de analiză multiple.</p>	<p>Utilizarea triangulării rezolvă problema de validitate și grad de încredere al cercetării.</p>

## **Rezultatele cercetării**

Capitolul 5, "Rezultatele cercetării", prezintă rezultatele obținute și arată principalele teme care se regăsesc în analiza de conținut a tuturor datelor utilizate.

Prima temă principală care a fost identificată este schimbarea de limbaj – de la timpul trecut la cel viitor. Membrii echipei au folosit această schimbare ca și un mod de a gândi, descriind ceea ce s-a realizat, la timpul viitor și nu cel trecut. La întrebarea: "Ce este diferit?", membrii echipei s-au exprimat mai mult pe tema a ce vor face diferit în viitor și cum va arăta munca de echipă din acel moment.

A doua temă principală a fost dispariția cuvântului "problemă". Abordarea Concentrată pe Soluții pune accentul pe un mod de a gândi prin perspectiva soluțiilor și nu a problemelor. Membrii echipei au folosit oricare termen pentru probleme decât cuvântul în sine: întârziere, obstacol, reclamație – acestea fiind necesare pentru a adresa anumite elemente ale activității.

A treia temă principală a fost cea a Pozitivității – atât în atitudine cât și în limbaj. Utilizarea cuvântului "Nu" a scăzut foarte mult, iar membrii echipei au acordat mai multă atenție la ceea ce se poate face și ceea ce este posibil, în loc să vorbească despre ceea ce este greșit sau rău. De asemenea, ei au devenit mai conștienți de ceea ce s-a îmbunătățit pe parcursul sesiunii de lucru, lăsând deoparte nevoile care nu s-au putut schimba.

A patra temă principală – Proactivitatea. Membrii echipei și-au schimbat modul de acordare a atenției, atât în limbaj cât și în acțiunile întreprinse pentru a deveni mai proactivi în comportamentul lor: gândind înainte, inițiind idei și oferind asistență atunci când au fost solicitați, acționând pentru a promova și avansa acțiunile propuse.

Capitolul 6, "Discuții și Concluzii", examinează contribuția cercetătorului la cercetare, contribuția teoretică a cercetării, idei diferite despre implicațiile manageriale, precum și implicațiile practice care au derivat din cercetarea realizată.

## **Contribuțiile teoretice și practice**

Abordarea Concentrată pe Soluții se poate aplica pentru a crește eficiența și eficacitatea echipelor. Dar, așa cum arată și rezultatele obținute, contribuția acestui tip de abordare trece dincolo de a face echipele mai eficiente și mai eficace.

Aspectul pozitiv al acestei abordări pare să fie reducerea stresului, prin eliminarea situațiilor dramatice și prin observarea a ceea ce este de fapt într-o manieră mai realistă, rapidă, pentru a da un răspuns la întrebarea legată de ce se poate face într-o situație dată.

Multe dintre aspectele Abordării Concentrate pe Soluții sunt vitale pentru management – luarea de decizii și execuția pozitivă. Așadar, chiar dacă nu toate principiile din abordare sunt adoptate și doar unele dintre tehnici sunt puse în practică, munca managerilor primește valoarea adăugată prin aplicarea ei. Prin introducerea ei ca și cultură, se pot implementa noi moduri eficiente de comportament în organizație. Astfel, un comportament mai pozitiv și eficient devine metoda principală de interacțiune.

## **Limitele cercetării**

Orice cercetare, prin natura pregătirii sale și a execuției, are limitări. Aceasta este adevărat în special pentru cercetarea calitativă, care poate fi considerată mai puțin obiectivă decât o cercetare cantitativă pozitivistă. Totuși, acest tip de metodologie este de preferat atunci când vine vorba de probleme sociale complexe, oferind informații care pot fi apoi folosite pentru realizarea unui model teoretic.

Analizând un singur studiu de caz poate limita informația primită, dar în același timp, pentru această cercetare s-au cules toate datele și informațiile relevante și importante care demonstrează modelul teoretic a utilizării Abordării Concentrate pe Soluții pentru obține un efect pozitiv asupra echipei, prin intermediul activității de Dezvoltare a Echipei. Acest studiu oferă și scoate în evidență câteva direcții pentru cercetările viitoare.

Alte limitări vin ca și rezultat a faptului că echipa analizată este o echipă managerială. Este foarte posibil ca echipele lucrătoare dintr-o organizație care nu au responsabilități manageriale să fie afectate într-un mod diferit. Cu toate acestea, echipele manageriale sunt, în fapt, cele mai relevante pentru a analiza abordări noi într-un cadru organizațional. Mai mult decât atât, informația din studiu poate fi folosită pentru a extinde impactul asupra altor echipe din cadrul aceleiași organizații sau organizații diferite.

Absența unor abordări în paralel care să ofere rezultate similare ar putea fi considerată o critică, acestea oferind posibilitatea de a identifica și alte tipuri de teme principale, poate mai adecvate pentru această cercetare.

Cercetările viitoare pot rezolva acest tip de limitări și pot oferi mai multe informații care să actualizeze utilitatea teoretică a Abordării Concentrate pe Soluții în cadrul Dezvoltării unei Echipe.

### **Implicații practice pentru a utiliza abordarea SF în cadrul unei echipe**

Această cercetare contribuie și încurajează profesioniștii în a aplica acest tip de abordare pentru orice tip de echipă: managerială, de proiect, intra-funcțională, axată pe muncă atribuită personal (SDWT – self-directed work teams) și multe altele.

Această abordare poate fi folosită pentru echipe care vor să schimbe modul lor de operare într-unul mai proactiv, fără a transforma aceasta în scopul lor principal.

Transformarea echipelor în unități mai pozitive și mai responsabile poate fi o altă contribuție practică. Iar dacă abordarea se aplică la toate echipele din cadrul unei organizații, aceasta devine o metodă foarte practică de a transforma cultura organizațională.

Managementul echipelor într-un mod simplu și pozitiv, folosind Abordarea Concentrată pe Soluții, poate fi un alt obiectiv pentru a obține rezultate într-un timp scurt.

O implicație evidentă este faptul că abordarea SF în cadrul unei echipe influențează atitudinea membrilor echipei, atât către sarcinile și obiectivele de îndeplinit, cât și

spre relațiile interpersonale unii cu alții, precum și cu alte părți interesate. De aceea poate fi folositor ca într-o activitate precum Dezvoltarea Echipei, Abordarea Concentrată pe Soluții să fie utilizată pentru a se obține o schimbare pozitivă a atitudinii echipei, mai mult decât pentru a se îmbunătăți modul în care funcționează echipa în sine.

Rezultatele acestui studiu indică nevoia de cercetări viitoare pentru multe dintre conceptele prezentate. Toate dintre acestea sunt în centrul cercetării.

Pentru a explora posibilitățile numitorii comune ai activității SFTD, este folositor a se realiza o cercetare similară cu echipe diferite. Pornind de la același punct, alegerea de echipe poziționate diferit pe scara ierarhică organizațională poate oferi informații noi și importante.

În final, aplicarea cercetării asupra mai multor tipuri de grupuri, altele decât echipele, precum: comunități, grupuri (de cel puțin cincizeci de persoane), triburi în contextul organizațional și unități organizaționale cum sunt departamente, divizii și cele asemenea lor, poate deschide poarta pentru mai multe implicații.

## **Bibliografie**

1. Ajmal, Y. & Rees, I. (2001). *Solutions in Schools*, BT Press, London.
2. Aubrey, C. A. II & Felkins, P. K. (1988). *Teamwork: Involving People in Quality and Productivity Improvement*. Quality Resources.
3. Ashkenazi, M. The Interview. In: Bate-Marom (Ed.). *Research Methods in Sociology*. Tel-Aviv: The Open University (In Hebrew)
4. Bannink, F. (2006). *1001 Solution-Focused Questions: Handbook for Solution-Focused Interviewing*. Norton Professional Book
5. Belbin, R. M. (1997). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann.
6. Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work*. Butterworth-Heinemann, Elsevier.
7. Bell, R. J., Skinner, C. H., & Fisher, L. A. (2009). Decreasing putting yips in accomplished golfers via solution-focused guided imagery: A single-subject research design. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(1), 1–14.

8. Bennis, W. & Biederman, P. W. (1997). *Organizing Genius - The Secrets of Creative Collaboration*. Addison Wesley Publishing Company, Inc.
9. Berg, I. K. (1994). *Family based services: A solution-focused approach*. Norton.
10. Berg, I. K. & Dolan, Y. M. (2001). *Tales of solutions. A collection of hope-inspiring stories*. W. W. Norton & Company.
11. Berg, I. K. & Szabó, P. (2005). *Brief coaching for lasting solutions*. New York: W.W. Norton.
12. Bjorn, P. & Hgwenyama, O. (2009). "Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence". *Info Systems Journal*. 19, 227-253.
13. Brinckmann, J. & Hoegl, M. (2011). Effects of initial teamwork capability and initial Relational capability on the development of new technology-based firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 5, 37-57.
14. Bryman, A. (2004) *Social Research Methods*. (2<sup>nd</sup> ed) Oxford: Oxford University Press.
15. Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
16. Buckingham, M. (2007). *Go Put Your Strengths To Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*. Free Press.
17. Buckingham, M. & Clifton O. D. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. The Free Press.
18. Cauffman, L. & Berg, I. K. (2002). Solution Focused Corporate Coaching, in: *Lernende Organisation*, Jänner/Februar 2002.
19. Cauffman, L. (2006). *The Solution Tango: Seven Simple Steps to Solutions in Management*. Marshall Cavendish.
20. Charan, R. (1998). *Boards At Work - How Corporate Boards Create Competitive Advantage*. Jossey-Bass, Inc.
21. Chism, M. (2011). *Stop Workplace Drama: Train Your Team to Have No Complaints, No Excuses and No Regrets*, John Wiley & Sons Inc.
22. Chiu, M. M. (2008). Effects of argumentation on group micro-creativity. *Contemporary Educational Psychology*, 33, 382-402.



23. Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9, 361-368.
24. Collis, J. and Hussey, R. (2003) *Business Research*: Basingstoke: Palgrave.
25. Collis, J. & Hussey, R. (2009). *Business Research*. New York: Palgrave Macmillan.
26. Covey, S. R. (2004). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Free Press.
27. Creswell J.W. (2009) *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
28. Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications.
29. Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Press
30. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). Introducing: The discipline and practice of qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
31. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
32. Dermer, S. B., Wilhite, R., Hemesath, C., & Russell., C. S. (1998). A feminist critique of solution-focused therapy. *The American Journal of Family Therapy*, 26, 239-250.
33. Dermer, S., Robey, P., & Dunham, S. (2012). A Comparison of Reality Therapy and Choice Theory with Solution-Focused Therapy. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy*, Spring, Vol. 31, No. 2. 14-21.
34. Dierolf, K., (2014). *Solution-Focused Team Coaching*. Solutions Academy.
35. Drucker, P. (2009) *Managing in Times of Great Change*. The Drucker Library.
36. Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2004). Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.
37. Duhigg, C. (2014), *The Power of Habit: Why Do We Do What We Do in Life and Business*. Random House
38. Duncan, B. L., Miller, S. D., & Sparks, J. A. (2003). Interactional and solution-focused brief therapies. In T. L. Sexton, G. R. Weeks, & M. S. Robbins (Eds.) *Handbook of family therapy: The science and practice of*

- working with families and couples* (pp. 115-142). New York, NY: Brunner Routledge.
39. Dyer W. G., Dyer, W. G. Jr., Dyer, J. H. (2007). *Team Building - Proven Strategies for Improving Team Performance*. Jossey-Bass.
  40. Edmondson, A., Bohmer, R., & Pisano, G. (2004). Speeding Up Team Learning, *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.
  41. Eisenhardt, K. M. (1989) . Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol.14, No. 4, 532-550
  42. Ellis, D. G., & Fisher, A. B. (1994). *Small group decision making* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
  43. Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (Eds.), (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
  44. Fisher, K. (2000). *Leading Self-Directed Work Teams: A Guide to Developing New Team Leadership Skills*. McGraw-Hill.
  45. Flyvberg, B. (2011). Case study, in Denzin N. K. & Lincoln, Y. S. eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 301–316.
  46. Fontana, A. & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, (p.p. 645- 670). London. Sage.
  47. Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
  48. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
  49. Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313-332.
  50. Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172-175.
  51. Galli, Y. (2009). What's A Team? In *The Team Consultation and Coaching Course Reader* (Heb.), The Behavioral Sciences College of the IDF, Israel,

52. Galli, Y. (2011). Positive Marketing - A New Meaning of Solution, In: *Marketing From Information to Decision*, 4/2011, pages: 141-150, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com).
53. Galli, Y., & Shaull, I. (2011). Becoming a Solution-Focused Marketing Team. In: *Marketing From Information to Decision*, 4/2011, pages: 151-159, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com).
54. Gardner, Heidi K. (2012). Coming Through When It Matters Most, How great teams do their best work under pressure. *Harvard Business Review*. April. 83-91.
55. Garvin, D. A. & Roberto, M. A. (2004). "What You Don't Know About Making Decisions", *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.
56. Gillespie, A. & Cornish, F. (2010). Intersubjectivity: Towards a dialogical analysis. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40, 19-46
57. Gingerich, W. J., & Eisengart, S. (2000). Solution-focused brief therapy: A review of the outcome research. *Family Process*, 39, 477-498.
58. Goodman, P.S., Ravlin, E. C., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. In L. Cummings and B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (pp. 121-173).
59. Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition, and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31(3), 253-264.
60. Green, J. & Grant, A. M. (2003). *Solution-Focused Coaching: managing people in a complex world*. Pearson Education Limited.
61. Guba, E.G. & Lincoln, Y. (1988) Do Inquiry Paradigms Imply Methodologies? In: Fetterman, D.M. (Ed.) *Qualitative approaches to evaluation in education*, New York: Praeger. 89-115.
62. Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
63. Gustavson, P. & Liff, S. (2014). *A Team of Leaders: Empowering Every Member to Take Ownership, Demonstrate Initiative, and Deliver Results*. Amacom.
64. Guttman, H. M. (2008). *Great Business Teams: Cracking the Code for Standout Performance*. John Wiley & Sons, Inc.

65. Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting The Stage For Great Performance*. Harvard Business School Press.
66. Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
67. Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35-59. doi: 10.1016/j.riob.2008.04.007
68. Hayes, N. (2002). *Managing Teams: A Strategy for Success*. Thomson Learning.
69. He, H., Baruch Y., & Lin, C.P. (2014). Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition. *Human Relation*, 20, 4.
70. Henry, J. E. (1998). *Lessons From Team Leaders: A Team Fitness Companion*. ASQ Quality Press.
71. Jackson, P. Z. & McKergow, M. (2007). *The Solutions Focus: Making Coaching and Change S.I.M.P.L.E.* Nicholas Breadley International.
72. Janis, L. I. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin Company.
73. Jong, P. de & Berg I. K. (1998): *Interviewing for solutions*. Thomson: Brooks/Cole.
74. Jong, Peter de & Berg, I. K. (2002). *Learner's workbook*. 2nd. Australia, United Kingdom: Wadsworth (Interviewing for solutions, / Peter De Jong, Insoo Kim Berg ; 3).
75. Jong, P. de & Berg, I. K. (2002). *Instructor's Resource Manual with Test Bank*. 2nd. Australia, United Kingdom: Wadsworth (Interviewing for solutions, / Peter De Jong, Insoo Kim Berg ; 2).
76. Jong, P. de & Berg, I.K. (2008). *Interviewing for solutions* (3rd ed.). Thomson Brooks/Cole.
77. Kalmar, E. (2014). Executive Team Coaching. In: Polgar, N. & Hankovszky, K. eds. (2014). *Brief and Simple: Solution Focus in Organizations* (pp. 307-311). SolutionSurfers Hungary.
78. Kassan, L. Krumer-Nevo, M. (2010). *Data Analysis in Qualitative Research*. Beer-Sheva: Ben Gurion University.
79. Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1988). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. McGraw-Hill

80. Katzenbach, J. R. (1997). *Teams at The Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders*. Harvard Business School Press.
81. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2004). *The Discipline of Teams, Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.
82. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2006). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
83. Kay, A. C. (2010). *Fry the Monkeys Create a Solution: The manager's and facilitator guides to accelerating change*, The Glasgow Group.
84. Kerr, N. L., Hertel, G. (2011). The Kohler Group Motivation Gain: How to Motivate the 'Weak Links' in a Group. *Social and Personality Psychology Compass*. 5/1, 43-55.
85. Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
86. Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2008). Team learning, development, and adaptation. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Group learning* (pp. 15-45).
87. Kuo, F. Y., Yu C. P. (2009). An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 14, 823-854.
88. Lehmann-Willenbrock, N., Chiu, M.M., Lei, Z., Kauffeld, S. (2013). *The upward spirals in team processes: Examining dynamic positivity in problem solving teams*. Retrieved July 1<sup>st</sup>, 2013, from [www.ESMT.org](http://www.ESMT.org)
89. Lencioni, P. (2005) *Overcoming The Five Dysfunctions of a Team - a field guide for leaders, managers and facilitators*. Jossy-Bass wiley.
90. Levy, P. F. (2004). *The Nut Island Effect: When Good Teams Go Wrong, Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.
91. Lipchik, E. (1988). Purposeful sequences for beginning the solution-focused interview. In E. Lipchick (Ed.), *Interviewing*. Aspen: Rockville.
92. Lipnack, J., Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. John Wiley & Sons, Inc.
93. Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.

94. Macdonald, A. (2007). *Solution-Focused Therapy - Theory, Research & Practice*. Sage Publications Ltd.
95. Mahlberg, K. & Sjoblom, M. (2004). *Solution-Focused Education: For a Happier School*. Mahlberg and Sjoblom.
96. Margerison, C. & McCann, D. (1990). *Team Management: Practical New Approaches*. Mercury Books.
97. Margerison, C. (2009). *Team Management: Practical New Approaches to Greatly Improved Results*. Global Management Enterprises.
98. Maslow, A. H. (2011). *Toward A Psychology of Being* (3<sup>rd</sup> ed.). Wilder Publication.
99. Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
100. Maxwell, M. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62 (3), 273-300.
101. McCreary, J. S. (2007). *Creating The "I" in TEAM*. Sunstone Press.
102. McKeown, L. (2012). *The Synergist: How To Lead Your Team To Predictable Success*. Palgrave Macmillan.
103. McKergow, M. & Clarke, J. (2005). *Positive Approaches to Change: Applications of Solutions Focus and Appreciative Inquiry at Work*, Cheltenham: Solutions Books.
104. McKergow, M. & Clarke, J. (2007). *Solutions Focus Working*. Solutions Focus at Work Series, SolutionsBooks.
105. McKergow, M., & Korman, H. (2009). Inbetween-neither inside nor outside: The radical simplicity of solution-focused brief therapy. *Journal of Systemic Therapies*, 28(2), 34-49.
106. Meek, C., Agnew, D., Cooper, J., Andrews, H. C. & Johnson, V. (1994). *Mastering Meetings - Discovering the Hidden Potential of Effective Business Meetings*. McGraw-Hill, Inc.
107. Meier, D. (2013). *Team Coaching with the SolutionCircle: A Practical Guide to Solutions Focused Team Development*. Solutions Books.
108. Metcalf, L. (1999) *Teaching Towards Solutions*, Prentice Hall.
109. Meyer, C. (2004). How the Right Measures Help Teams Excel, *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.

110. Miller, G. & McKergow, M. (2012), From Wittgenstein, Complexity, and Narrative Emergence - Discourse and Solution-Focused Brief Therapy. In: Lock, A., Strong, T. (eds.) *Discursive Perspectives in Therapeutic Practice (International Perspectives in Philosophy and Psychiatry)*. Oxford University Press. (163-183p.)
111. Mintzberg, H. (1992). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
112. Mukherjee, A., Vasconelos, L. (2011). Optimal Job Design in the Presence of Implicit Contracts. *RAND Journal of Economics*. 42, 1, 44-69.
113. Nadler, D. A., Spencer, J. L., et al. (1998). *Delta Consulting Group: Executive Teams*. Jossey-Bass, Inc.
114. Nau, D. S., & Shilts, L. (2000). When to use the miracle question: Clues from a qualitative study of four SFBT practitioners. *Journal of Systemic Therapies*, 19, 129-135.
115. Nobit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta - Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage
116. Orem, S. L., Binkert, J. & Clancy, A. L. (2007). *Appreciative Coaching A Positive Process for Change*. Jossey-Bass Books.
117. Packard, D. (1996). *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*. HarperCollins Publishers, Inc.
118. Parker, G. M. (2002). *Cross-Functional Teams: Working With Allies, Enemies & Other Strangers*. Jossey-Bass Business & Management.
119. Parker, G. M. (2008). *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration*. Jossey-Bass, Inc.
120. Patmore, S., & Maloney, S. (2012). So what and then what? An integrated approach of vocational assessment and Coaching. *Assessment and Development*. Vol.3, No.4, Autumn. 18-21.
121. Polgar, N. & Hankovszky, K. eds. (2014). *Brief and Simple: Solution Focus in Organizations*. SolutionSurfers Hungary.
122. Porter, N. (ed.), Webster's Revised Unabridged Dictionary, 1913
123. "Positivity, n.", *The Oxford English Dictionary*, 2nd ed. (1989). OED Online. Oxford: University Press.
124. Quenk, N. L. (2009). *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment (Essentials of Psychological Assessment)*. John Wiley & Sons, Inc.

125. Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30, 36-57.
126. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*. Vol. 35 No. 3, June, 718-804.
127. Riley, P. (1993). *The Winner Within*. G.P. Putnam's Sons.
128. Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Prentice-Hall International.
129. Robinson, K., Aronica, L. (2013). *Finding Your Element: How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life*. Viking, Penguin Group.
130. Robson, C. (2011) *Real World Research*. (3rd edition). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
131. Rond de, M. (2012). *There Is an I in TEAM: What Elite Athletes and Coaches Really Know About High Performance*. Harvard Business School Publishing.
132. Rosenthal, G. (1993). Reconstruction of life stories: Principles of selection in generating stories for narrative biographical interviews. In: R. Josselson & A. Lieblich (Eds.), *The Narrative Study of Lives* (pp. 59-91). Newbury Park, CA: Sage.
133. Rossman, G. B., and S. F. Rallis. (2003). *Learning in the Field: An Introducere to Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
134. Royer, I. (2004). "Why Bad Projects Are So Hard to Kill", *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.
135. Ryan, G., & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd Ed., 769-802. Thousand Oaks: Sage Publications.
136. Sabar Ben -Yehosuah, N. (2001). Traditions and Trends in Qualitative Research. Lod: Dvir (In Hebrew).
137. Sabar Ben-Yehoshua, N. (1990). *The Qualitative Research in Teaching and Learning*. Tel Aviv: Masada (In Hebrew).
138. Schein, H. E. (1980), *Organizational Psychology*, 3ed. Prentice-Hall Inc.
139. Schein, E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition, Jossey-Bass.



140. Seidman, I. E. 1991. *Interviewing as Qualitative Research*. New York: Teachers College Press.
141. Sharry, J. (2001). *Solution Focused Groupwork*, Sage.
142. Shazer, S. de (1975a). Two's Company. *Family Process*, 14, 79-93.
143. Shazer, S. de (1975b). The confusion technique. *Family Therapy*. Vol 2(1), 1975, 23-30.
144. Shazer, S. de (1982). The use of teams in family therapy. In: A. Gurman (Hg.): *Questions and answers in the practice of family therapy*. 2 Bände. New York: Brunner/Mazel.
145. Shazer, S. de (1985). *Keys to solution in brief therapy*. 1st. New York: W.W. Norton.
146. Shazer, S. de (1986). An indirect approach to brief therapy. In S. de Shazer & R. Kral (Eds.), *Indirect Approaches in Therapy*. Rockville, Maryland: Aspen Publishers Inc.
147. Shazer, S. de (1988). *Clues. Investigating solutions in brief therapy*. 1st. New York: W.W. Norton.
148. Shazer, S. de (1991). *Putting difference to work*. New York: Norton.
149. Shazer, S. de (1994). *Words were originally magic*. 1st. New York: W.W. Norton.
150. Shazer, S. de (1988). *Clues: Investigating solutions in brief therapy*. New York: Norton.
151. Shazer, S. de & Molnar, A. (1984). Changing teams / changing families. In: *Family Process* 23, S. 481–486.
152. Shazer, S. de, Berg, I. K., Lipchik, E., Nunnally, E., Molnar, A., Gingerich, W., & Weiner-Davis, M. (1986). Brief therapy: Focused solution development. *Family Process*, 25(2), 207-221.
153. Shazer, S. de & Berg, I. K. (1995). The Brief Therapy Tradition. In: Weakland, J. and Ray, W. (eds.), *Propagations: Thirty Years of Influence from the Mental Research Institute*. The Haworth Press
154. Shazer, S. de & Dolan, Y. (2007). *More Than Miracles - The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy*. The Haworth Press.
155. Shilts, L., Rambo, A., & Huntley, E. (2003). The collaborative miracle: When to slow down the pace of brief therapy. *Journal of Systemic Therapies*, 22, 65-73.

156. Shkedi A. (2006). *The Meaning Behind the Words: Methodologies of Qualitative Research: Theory and Practice*. Tel Aviv: Ramot. (In Hebrew).
157. Shkedi, A. (2010). *Words of Meaning: Qualitative Research - Theory and Practice*. Tel Aviv: Ramot - Tel Aviv University.
158. Smith, C. & Agafitei, G. (2014). Teamcoaching for Revitalizing the Main Product. In: Polgar, N. & Hankovszky, K. eds. (2014). *Brief and Simple: Solution Focus in Organizations* (pp. 319-324). SolutionSurfers Hungary.
159. SOLWorld (2002) *Sharing and Building Solution Focused Practice in Organizations*, [www.solworld.org](http://www.solworld.org)
160. Sparrer, I. (2007). *Miracle, Solution and System Solution Focused Systemic Structural Constellations for Therapy and Organisational Change*. SolutionsBooks.
161. Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
162. Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.
163. Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (pp. 119-149). Los Angeles: Sage.
164. Steelcase. (2001). *The Steelcase Team Effectiveness Model - White Paper*. from: [www.learning.waterfall-clients.com/files/temwhitepaper.pdf](http://www.learning.waterfall-clients.com/files/temwhitepaper.pdf)
165. Stevens, M. J., Champion, M. A. (2009). An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 14, 823-854.
166. Stith, S. M., Miller, M. S., Boyle, J., Swinton, J., Ratcliffe, G., & McCollum, E. (2012). Making a difference in making miracles: Common roadblocks to miracle question effectiveness. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(2), 380-393.
167. Szabo, P. & Meier, D. (2009). *Coaching Plain & Simple: Solution-Focused Brief Coaching Essentials*. W. W. Norton & Company
168. Tasa, K., Sears, G. J., Schat, A. C. H. (2011). Personality and Teamwork Behavior in Context: The Cross-level Moderating role of Collective Efficacy. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 65-85.

169. Tellis, Winston, (1997). Introducere to Case study. *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, July. (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>)
170. Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511-521.
171. Trepper, T. S., Dolan, Y., McCollum, E. E., & Nelson, T. (2006). Steve de Shazer and the future of solution-focused therapy. *Journal of Marital and Family Therapy*, 32(2), 133-139.
172. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63 (6): 384–99.
173. Visser, C.F. (2011). Testing the Association between Solution-Focused Coaching and Client Perceived Coaching Outcomes. *InterAction - The Journal of Solution Focus in Organisations* 3 (2), 9-27
174. Visser, C. F. (2012). *How the Solution-Focusedness of Coaches is Related to Their Thriving at Work*. Retrieved June 30, 2013, from [www.solutionfocusedchange.com](http://www.solutionfocusedchange.com)
175. Wagman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., Hackman, J. R. (2008). *Senior Leadership Teams, What it takes to make them great*. Harvard Business School Press.
176. Walter, J.L. & Peller, J.E. (1992). *Becoming solution-focused in brief therapy*. Brunner/Mazel.
177. Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239–261.
178. Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R., (2011). *Change: Problem Formation and Problem Resolution*, W. W. Norton.
179. Weakland, J. H., Fisch, R., Watzlawick, P., & Bodin, A. H. (1974). Brief therapy: Focused problem resolution. *Family Process*, 13, 141-168.
180. Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
181. Weisbord, Marvin R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Management* . 1:4, 430-447.

182. Weisbord, Marvin R. (1978). *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice*. Basic Books.
183. Wellins, Richard S., William C. Byham and George R. Dixon, (1994). *Inside Teams*. Jossey-Bass, Inc.
184. Wenger, E. C., Snyder, W. M. (2004). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press.
185. Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney, J. & Fry, R. (2004). *Appreciative Team Building. Positive Questions to Bring Out the Best of Your Team*. iUniverse, Inc.
186. Wilcox, C. (2010). *Groupthink: An Impediment to Success*. Xlibris Corporation.
187. Woolley, A. W. (2009). Means vs. ends: Implications of process and outcome focus for team adaptation and performance. *Organization Science*, 20, 500-515.
188. Yang, I. (2013). When team members meet in a new team: An exploration of team development. *Human System Management*, 32, 181-197.
189. Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
190. Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage, 3rd ed
191. Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods* (Rev. ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
192. Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
193. Yosefon, M. (2001). Case Study. In: Sabar Ben-Yehosuah, N. (2001). *Traditions and Trends in Qualitative Research*. pp. 257 - 305Lod: Dvir (In Hebrew).