



BUILD EFFICIENTLY YOUR OWN UNDERSTANDING

Modelul lui Lencioni



De obicei, disfuncțiile menționate anterior se adună, iar dacă una singură este lăsată să evolueze, munca în echipă se va deteriora. În cele ce urmează vor fi abordate disfuncțiile pe rând și vor fi oferite câteva îndrumări despre cum să le abordezi în cazul în care le observi în echipa ta. După fiecare disfuncție, îți vom oferi câteva instrumente practice care ar trebui să-ți fie utile în cazul în care decizi să utilizezi acest model.

1. Lipsa încrederii

În contextul acestei părți a ghidului, încrederea manifestată de membrii echipei presupune că intențiile lor sunt bune și că nu există nici o suspiciune în interiorul grupului. Construirea încrederii este probabil cea mai importantă parte a modelului Lencioni, deoarece stabilește fundația pe care fiecare echipă ar trebui să construiască.

Poți recunoaște dacă echipa ta se luptă cu această disfuncție dacă membrii echipei fac unele din următoarele acțiuni:

- Ascund slăbiciunile și greșelile unul de celălalt.
- Ezită să ceară ajutor sau să ofere feedback constructiv *(pentru a oferi feedback constructiv unui membru al echipei, încercă să-l prezinți sub formă de ajutor și îndrumare; este important să fii sincer, respectuos și să le permiți membrilor echipei să explice de ce fac lucrurile diferit)*.
- Ezită să ofere ajutor în afara propriilor sarcini *(aici trebuie să amintim ce înseamnă noțiunea ECHIPĂ din sintagma Muncă în echipă – chiar dacă îți îndeplinești sarcina perfect, echipa ta s-ar putea să nu reușească să atingă obiectivul stabilit dacă nu există sprijin reciproc)*.
- Trag concluzii pripite despre intențiile celorlalți fără a cere clarificări *(de exemplu, dacă membrii echipei se supără când primesc feedback sau sunt întrebați dacă au nevoie de ajutor)*.
- Nu reușesc să recunoască și să acceseze abilitățile și experiențele celui alt.
- Pierd timp și energie discutând subiecte nesemnificative pentru scopul echipei *(de exemplu, discutând despre politică în timpul întâlnirilor echipei, aspect irelevant pentru ceea ce încearcă să realizeze echipa ta)*.
- Păstrează ranchiună *(de exemplu, jigniri când cineva îți oferă feedback și apoi aștepti ocazia să te răzbuni)*.
- Evită întâlnirile și găsesc motive pentru a nu petrece timpului împreună.

Dacă ești în rolul de lider și echipa ta se confruntă cu această disfuncție, ar trebui să fii primul cel care dă dovadă de vulnerabilitate și să încerci să creezi un mediu care să nu pedepsească sau să ridiculizeze vulnerabilitatea. Mai jos vei găsi un instrument care ar trebui să te ajute să începi să abordezi această disfuncție a echipei tale:

INSTRUMENT: Istoric personal

Timp necesar: 30 minute

Acest exercițiu este folosit pentru a face primii pași spre dezvoltarea încrederii. Singurele lucruri de care veți avea nevoie sunt niște pixuri și hârtie! În timpul acestui exercițiu, membrii

echipei vor trebui să răspundă la câteva întrebări despre ei înșiși, cum ar fi:

- *Numărul de frați*
- *Orașul natal*
- *Pasiuni*
- *Provocări unice*
- *Tipul preferat de muzică*
- *Filmul preferat*

Poți adăuga mai multe întrebări la această listă sau poți schimba orice întrebare cu una mai potrivită pentru echipa ta. După ce toată lumea a terminat de răspuns la întrebări, fiecare dintre voi va citi cu voce tare răspunsurile pe rând. Acest exercițiu este folosit pentru a înțelege mai bine membrii echipei tale și ajută la depășirea barierelor inițiale!

2. Frica de conflict

A doua disfuncție pe care o vom aborda este frica de conflict. Dacă echipa ta a construit cu succes fundația încrederii, ar trebui să fie posibilă angajarea în discuții constructive. De ce se întâmplă asta? Ei bine, dacă tu și membrii echipei tale aveți încredere unul în celălalt, vă veți simți mult mai liberi să vă exprimați propriile opinii, pentru că veți ști că nu va exista nici o judecată. Cu toate acestea, multe echipe au tendința de a evita conflictele (productive) și le consideră inutile.

Dacă tu și membrii echipei tale faceți următoarele acțiuni, s-ar putea să vă confrunțați cu această disfuncție:

- Întâlniri plictisitoare (*cum ar fi întâlniri în care nu există discuții și nimeni nu-și exprimă opinia pentru că le este frică că vor fi judecați*);
- Mediu în care bârfele și atacurile personale sunt frecvente (*de exemplu, discuții pe la spatele membrilor echipei*);
- Ignorarea subiectelor care sunt esențiale pentru succesul echipei (*termene limită, responsabilități, briefing-uri despre ceea ce s-a făcut...*);
- Nu se iau în considerare toate opiniile și perspectivele membrilor echipei (*desigur, acest lucru nu înseamnă doar să fii de acord cu toate opțiunile, ci să le iei în considerare pe toate și să le alegi pe cele mai bune*);
- Pierderea timpului și energiei pe subiecte fără legătură.

Dacă ești în rolul de lider de echipă în timp ce încerci să faci față acestei disfuncții, ar trebui să încerci să demonstrezi reținere atunci când oamenii se angajează în conflict și să permiți rezolvării să aibă loc în mod firesc. Desigur, va trebui să moderezi conflictul și să-l "puși înapoi pe drumul cel bun", dacă membrii echipei tale îl duc într-o direcție în care devine irelevant pentru echipă.

INSTRUMENT: Permisivitate în timp real

Acest exercițiu se poate derula în mod firesc atunci când echipa ta împărtășește idei sau caută soluții la problemele care au apărut. Ceea ce trebuie să faci este să recunoști când oamenii care sunt implicați în conflict (dezbateri, discuții) resimt disconfort față de nivelul de tensiune și apoi să-i întrerupi amintindu-le de ce este necesar acest lucru (menționând binele echipei). Întreruperea pentru a vă concentra din nou pe binele echipei este o modalitate bună de a rupe tensiunea și de a preveni ca discuția să devină personală.

3. Lipsa de angajament

Potrivit lui Lencioni, două dintre cele mai mari cauze ale lipsei de angajament sunt dorința de consens și nevoia de certitudine. Când vine vorba de consens, dacă tu și membrii echipei tale v-ați exprimat opiniile și dacă toate aspectele au fost abordate, va fi mult mai ușor să vă angajați în planul de acțiune pe care l-ați găsit, chiar dacă, în cele din urmă, echipa nu a urmat propunerea ta. Pentru că vei ști că ai fost auzit. Când vine vorba de certitudine, se spune că orice decizie este mai bună decât nici o decizie, chiar dacă acea decizie se dovedește a fi greșită. În cazul în care decizia se dovedește a fi greșită, este important să reacționezi și să o schimbi cât mai curând posibil, deoarece amânarea va crea loc pentru incertitudine și va înrăutăți totul.

Vei ști că echipa ta este afectată de această disfuncție, dacă:

- Permite mai multe interpretări ale direcției și priorităților;
- Încalcă termenele limită din cauza analizei excesive și a amânării;
- Arată lipsă de încredere și îi este prea frică de eșec;
- Discută aceleași decizii de mai multe ori;
- Încurajează îndoielile în rândul membrilor echipei.

Dacă ești în poziția de lider de echipă, trebuie să fii apt să iei o decizie care se poate dovedi greșită – pentru că în acest mod eviți incertitudinea și dai echipei tale ceva de lucru. De asemenea, ar trebui să verifici dacă toată lumea respectă termenele limită și programul pe care echipa l-a convenit.

INSTRUMENT: Termene limită

Unul dintre cele mai bune instrumente pentru a asigura angajamentul este utilizarea unor termene clare. Aceasta înseamnă că atunci când sarcinile sunt încredințate membrilor echipei tale, toată lumea trebuie să știe exact până când trebuie să-și termine sarcinile – nimic nu ar trebui să fie deschis interpretării. Ar trebui să existe mai mult decât un singur termen limită final – ar trebui să pui termene limită pentru diferite etape pe calea spre îndeplinirea obiectivului echipei tale. De fiecare dată când atingi una dintre etape, echipa ta ar trebui să se întâlnească și să vadă dacă toate termenele limită au fost respectate. Dacă îți organizezi termenele limită astfel, vei putea identifica ce sarcini trebuie prioritizate sau vei delega sarcini mai multor membri ai echipei înainte de a fi prea târziu.

INSTRUMENT: Mesaje în cascadă

Timp minim necesar: 10 minute

Acest exercițiu nu durează mult și ar trebui să-l faci după fiecare întâlnire de echipă. După încheierea întâlnirii și luarea deciziilor, acestea trebuie repetate astfel încât toată lumea să fie pe aceeași lungime de undă. Cu cât lași mai puține lucruri pentru interpretare, cu atât echipa ta va fi mai eficientă. Făcând acest lucru, te asiguri că toată lumea din echipă a înțeles totul în același mod și eviți incertitudinea.

INSTRUMENT: Analiza situațiilor de urgență și a scenariilor cele mai pesimiste



Acest exercițiu ar trebui să te ajute să abordezi temerile pe care le-ai putea avea cu privire la deciziile echipei tale. După cum spune și numele, în timpul unei întâlniri de echipă, poți discuta planul de urgență cu echipa ta sau chiar poți face o analiză a scenariului cel mai rău, în care abordezi o decizie pe care o iei în considerare într-un mod în care încerci să analizezi cum ar fi lucrurile dacă totul ar merge prost. De obicei, acest lucru duce la reducerea temerilor membrilor echipei, deoarece de cele mai multe ori costurile deciziilor incorecte pot fi surmontate și sunt reparabile.

4. Evitarea responsabilității

Următoarea disfuncție pe care o vom aborda este evitarea responsabilității. După cum am menționat mai sus, aceasta se referă la dorința ta și a membrilor echipei tale de a vă reproșa reciproc un comportament care ar putea răni echipa. De exemplu – să le reproșezi colegilor de echipă faptul că nu îți termină sarcinile la termenele limită sau faptul că nu rezolvă sarcina cu suficientă grijă (ceea ce duce la o calitate scăzută)... O echipă care suferă de această disfuncție de obicei:

- Creează resentimente în rândul membrilor echipei care au standarde sau performanțe diferite;
- Încurajează și se mulțumește cu mediocritatea;
- Nu respectă termenele limită;
- Pune o presiune inutilă asupra liderului de echipă de a fi singura sursă de disciplină.

Dacă ești liderul echipei, ar trebui să încurajezi și să permiți echipei să fie mecanismul principal de responsabilitate – ceea ce înseamnă că nu ar trebui să fie doar sarcina ta. Membrii echipei ar trebui să se simtă confortabil și să li se permită să se responsabilizeze reciproc pentru sarcinile convenite. Sarcina ta ca lider de echipă ar fi să fii acolo pentru a introduce disciplina, dacă echipa eșuează în acest sens.

INSTRUMENT: Publicarea obiectivelor și standardelor

Acesta este un instrument ușor pe care îl poți folosi pentru a încuraja responsabilitatea în cadrul echipei tale. După ce s-a decis ce sarcini ar trebui să îndeplinească fiecare dintre membrii echipei tale, poți publica acest aspect ca pe o listă pe media pe care o utilizezi pentru a comunica cu echipa ta. Poate fi, fie un grup de social media, fie chiar scris pe o hârtie, dacă te întâlnești cu echipa personal în același loc. În acest fel, toată lumea știe cine este responsabil, pentru ce este responsabil și acest lucru poate fi verificat cu ușurință.

INSTRUMENT: Briefing-uri

Briefing-urile sunt un instrument excelent de utilizat pentru a arăta întregii echipe cum progresezi la o scară mai mare. Briefing-urile ar trebui făcute de două ori pe săptămână la sfârșitul zilei (poți, desigur, să le adaptezi pentru a se potrivi nevoilor echipei tale). Punerea în practică a acestui instrument constă în invitația adresată fiecărui membru al echipei de a explica modul în care progresează cu sarcinile sale și ce s-a făcut de la briefingul anterior. În acest fel, toată lumea este ținută la curent cu ceea ce fac ceilalți membri ai echipei, iar acesta reprezintă progresul către obiectivul final.

5. Neatenție la rezultat

Disfuncția finală și, potrivit lui Lencioni – disfuncția supremă, este neatenția la rezultat. În cartea sa, el identifică 2 tipuri de obstacole care îndepărtează atenția de la rezultat – statutul echipei și statutul individual. Când vine vorba de statutul de echipă, acest lucru s-ar aplica persoanelor care se mulțumesc doar să facă parte din grup și nu le pasă de rezultatul în sine (imaginați-vă că faci parte din echipa de fotbal, vii la antrenamente, petreci timp cu restul membrilor echipei, dar nu încerci cu adevărat să-ți îmbunătățești abilitățile fotbalistice – sau eviți să vii de fiecare dată când există un meci competitiv în care ar trebui să joci). Statutul individual ar fi aproape opusul. Dacă luăm același exemplu cu echipa de fotbal, în acest caz ai fi prea concentrat pe îmbunătățirea abilităților tale fotbalistice, nu ai vrea să te integrezi în echipa ta, ai cere de la antrenorul tău să te lase să joci în fiecare meci, nu ai fi dispus să pasezi mingea coechipierilor tăi – totul pentru că vrei să fii "preluat" de o echipă mai bună. Cum recunoști că echipa ta suferă de această disfuncție? Ei bine, o echipă care nu se concentrează pe rezultate:

- Nu reușește să crească;
- Rareori învinge concurenții (*poți fi cel mai bun jucător de fotbal din lume, dar nu poți câștiga jocul pe cont propriu*);
- Pierde membri orientați spre realizări;
- Încurajează membrii echipei să se concentreze pe obiectivele lor individuale;
- Este ușor distrasă (*dacă fiecare se concentrează pe propriul scop individual, nimeni nu se concentrează pe rezultatul echipei*).

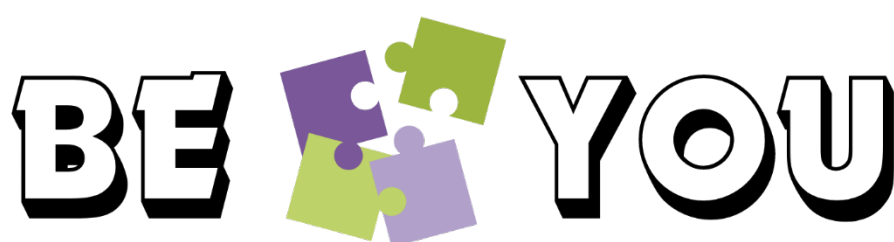
Dacă ești în poziția de lider de echipă, ar trebui să te concentrezi pe rezultatele echipei, să fii obiectiv și să recunoaști pe cei care aduc o contribuție reală la atingerea obiectivelor grupului.

INSTRUMENT: Declarație publică

Unul dintre instrumentele pe care le poți folosi pentru a combate această disfuncție este declarația publică. Acest lucru înseamnă să "promiți" sau să te angajezi că echipa ta va obține un anumit rezultat. De exemplu, dacă ești membru al unei echipe care organizează un festival anual, poți face publicitate că anul acesta festivalul tău va fi mai bun decât anul trecut. Acest lucru îți ajută echipa să rămână motivată în timp ce urmărește rezultatul promis.



ERASMUS+ KA2 PROJECT



BUILD EFFICIENTLY YOUR OWN UNDERSTANDING

PROJECT PARTNERS



Co-funded by
the European Union

This project has been funded by the Erasmus+ Programme of the European Union (Grant Agreement No 2023-2-RO01-KA220-YOU-000183045). Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the ANPCDEFP. Neither the European Union nor the ANPCDEFP can be held responsible for them.