



BUILD EFFICIENTLY YOUR OWN UNDERSTANDING

MONTELO LENCIONI



Αυτές οι δυσλειτουργίες που αναφέραμε παραπάνω συνήθως συσσωρεύονται η μία πάνω στην άλλη, αλλά εάν έστω και μία από αυτές αφεθεί να ανθίσει, η ομαδική εργασία θα επιδεινωθεί. Τώρα θα αντιμετωπίσουμε τις δυσλειτουργίες μία προς μία και θα σου δώσουμε μερικές οδηγίες για το πώς να τις προσεγγίσεις σε περίπτωση που τις παρατηρήσεις στην ομάδα σου. Μετά από κάθε δυσλειτουργία, θα σου παρέχουμε μερικά πρακτικά εργαλεία που θα σε βοηθήσουν σε περίπτωση που αποφασίσεις να χρησιμοποιήσεις αυτό το μοντέλο.

1. Απουσία εμπιστοσύνης

Στο πλαίσιο αυτού του μέρους του οδηγού, εμπιστοσύνη σημαίνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας ότι οι προθέσεις τους είναι καλές και ότι δεν υπάρχει λόγος να είναι προστατευτικοί ή προσεκτικοί γύρω από την ομάδα. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι ίσως το πιο σημαντικό μέρος του μοντέλου του Lencioni, επειδή θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία πρέπει να χτίσει κάθε ομάδα.

Μπορείς να αναγνωρίσεις εάν η ομάδα σου παλεύει με αυτήν τη δυσλειτουργία εάν τα μέλη της ομάδας κάνουν μερικά από τα παρακάτω:

- Κρύβουν τις αδυναμίες και τα λάθη τους ο ένας από τον άλλο
- Διστάζουν να ζητήσουν βοήθεια ή να δώσουν εποικοδομητικό feedback *(για να δώσεις εποικοδομητικό feedback σε ένα μέλος της ομάδας, προσπάθησε να τα παρουσιάσεις με τρόπο βοήθειας και καθοδήγησης. είναι σημαντικό να είσαι ειλικρινής, με σεβασμό και να επιτρέψεις στα μέλη της ομάδας σου να εξηγούν γιατί κάνουν κάτι διαφορετικά)*
- Διστάζουν να προσφέρουν βοήθεια εκτός των δικών τους καθηκόντων *(εδώ πρέπει να θυμόμαστε το μέρος ΟΜΑΔΙΚΗ στη φράση Ομαδική εργασία – ακόμα κι αν κάνεις τέλεια την εργασία σου, η ομάδα σου μπορεί να μην πετύχει τον στόχο που έχεις θέσει για τον εαυτό σου, αν δεν υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη)*
- Βγάζουν γρήγορα συμπεράσματα για τις προθέσεις των άλλων χωρίς να ζητήσουν διευκρινίσεις *(για παράδειγμα, εάν τα μέλη της ομάδας σου εκνευρίζονται όταν λαμβάνουν σχόλια ή ερωτώνται εάν χρειάζονται βοήθεια)*

- Αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν ο ένας τις δεξιότητες και τις εμπειρίες του άλλου
- Χάνουν χρόνο και ενέργεια συζητώντας θέματα άσχετα με το σκοπό της ομάδας (για παράδειγμα, να συζητάτε πολιτικά κατά τη διάρκεια των συναντήσεων της ομάδας, ενώ δεν έχει καμία σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η ομάδα σου)
- Κρατούν κακίες (για παράδειγμα, να προσβάλλεσαι όταν κάποιος σου δίνει σχόλια και απλώς να περιμένεις την ευκαιρία για εκδίκηση)
- Αποφεύγουν τις συναντήσεις και βρίσκουν λόγους για να αποφεύγουν να περνούν χρόνο μαζί

Εάν βρίσκεσαι στο ρόλο του ηγέτη και η ομάδα σου αντιμετωπίζει αυτή τη δυσλειτουργία, θα πρέπει να είσαι αυτός/η που θα επιδείξει την ευπάθεια πρώτα και θα στοχεύσει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που δεν τιμωρεί ή γελοιοποιεί την ευαλωτότητα. Παρακάτω θα βρεις ένα εργαλείο που θα σε βοηθήσει να αρχίσεις να αντιμετωπίζεις αυτήν τη δυσλειτουργία της ομάδας σου:

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Προσωπικές Ιστορίες

Απαιτούμενος χρόνος: 30 λεπτά

Αυτή η άσκηση χρησιμοποιείται για να γίνουν τα πρώτα βήματα προς την ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Τα μόνα πράγματα που θα χρειαστείς για αυτό είναι στυλό και χαρτί! Κατά τη διάρκεια αυτής της άσκησης, τα μέλη της ομάδας σου θα πρέπει να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με τον εαυτό τους, όπως π.χ:

- Αριθμός αδελφών
- Καταγωγή
- Χόμπι και ενδιαφέροντα
- Μοναδικές προκλήσεις
- Αγαπημένο είδος μουσικής

- *Αγαπημένη ταινία*

Μπορείς να προσθέσεις περισσότερες ερωτήσεις σε αυτήν τη λίστα ή μπορείς να αλλάξεις οποιαδήποτε από αυτές σε κάτι πιο κατάλληλο για την ομάδα σου. Αφού τελειώσουν όλοι με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις, ο καθένας από εσάς θα διαβάσει δυνατά τις απαντήσεις μία προς μία. Αυτή η άσκηση χρησιμοποιείται για να κατανοήσετε καλύτερα τα μέλη της ομάδας σας και σας βάζει σε γρήγορο δρόμο για να σπάσετε τα αρχικά εμπόδια!

2. Ο φόβος της σύγκρουσης

Η δεύτερη δυσλειτουργία που πρόκειται να αντιμετωπίσουμε είναι ο φόβος της σύγκρουσης. Εάν η ομάδα σου έχει χτίσει με επιτυχία τα θεμέλια της εμπιστοσύνης, θα πρέπει να είναι δυνατή η συμμετοχή σε εποικοδομητικές συζητήσεις. Γιατί είναι αυτό; Λοιπόν, εάν εσύ και τα μέλη της ομάδας σου εμπιστεύεστε ο ένας τον άλλον, θα νιώσετε πολύ πιο ελεύθεροι να εκφράσετε τις δικές σας απόψεις, γιατί θα ξέρετε ότι δεν θα υπάρξει κρίση. Ωστόσο, πολλές ομάδες έχουν την τάση να αποφεύγουν την (παραγωγική) σύγκρουση και τη θεωρούν περιττή.

Εάν εσύ και τα μέλη της ομάδας σου κάνετε τα εξής, μπορεί να αντιμετωπίζετε αυτή τη δυσλειτουργία:

- Κάνετε βαρετές συναντήσεις (όπως σε συναντήσεις όπου δεν γίνονται συζητήσεις και κανείς δεν εκφράζει τη γνώμη του, γιατί φοβάται ότι θα κριθούν),
- Έχετε δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο τα κουτσομπολιά και οι προσωπικές επιθέσεις είναι κοινά (για παράδειγμα, μιλώντας πίσω από την πλάτη των μελών της ομάδας, διακόπτοντας κατά τη διάρκεια συζητήσεων...)
- Αγνοείτε θέματα που είναι κρίσιμα για την επιτυχία της ομάδας (προθεσμίες, ευθύνες, ενημερώσεις για το τι έγινε...),
- Αποτυγχάνετε να λάβετε υπόψη όλες τις απόψεις και τις προοπτικές των μελών της ομάδας (Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει απλώς να συμφωνείτε με όλες τις επιλογές – σημαίνει να τις εξετάσετε όλες και να επιλέξετε τις καλύτερες),
- Χάνετε χρόνο και ενέργεια σε άσχετα θέματα

Εάν βρίσκεσαι στο ρόλο του αρχηγού της ομάδας ενώ προσπαθείς να αντιμετωπίσεις αυτήν τη δυσλειτουργία, θα πρέπει να προσπαθήσεις να επιδείξεις αυτοσυγκράτηση όταν οι άνθρωποι εμπλέκονται σε σύγκρουση και να επιτρέψεις την επίλυση να προκύψει φυσικά. Φυσικά, θα χρειαστεί να το μετρήσεις και να το «βάλεις ξανά σε καλό δρόμο», εάν τα μέλη της ομάδας σου το πάρουν προς μια κατεύθυνση που θα γίνει άσχετο για την ομάδα.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Άδεια σε πραγματικό χρόνο

Αυτή η άσκηση μπορεί να συμβεί φυσικά όταν η ομάδα σου μοιράζεται ιδέες ή αναζητά λύσεις σε προβλήματα που έχουν προκύψει. Αυτό που πρέπει να κάνεις είναι να αναγνωρίσεις πότε τα άτομα που εμπλέκονται στη σύγκρουση (συζήτηση, αντιλογία) αισθάνονται άβολα με το επίπεδο έντασης και στη συνέχεια να τους διακόψετε υπενθυμίζοντάς τους γιατί αυτό είναι απαραίτητο (αναφέροντας το καλό της ομάδας). Η διακοπή για να εστιάσετε ξανά στο καλό της ομάδας είναι ένας καλός τρόπος για να σπάσετε την ένταση και να αποτρέψετε τη συζήτηση να γίνει προσωπική.

3. Έλλειψη δέσμευσης

Σύμφωνα με τον Lencioni, δύο μεγαλύτερες αιτίες για την έλλειψη δέσμευσης είναι η επιθυμία για συναίνεση και η ανάγκη για βεβαιότητα. Όσον αφορά τη συναίνεση, εάν εσύ και τα μέλη της ομάδας σου εκφράσατε τις απόψεις σας και εάν έχουν εξεταστεί όλες, θα είναι πολύ πιο εύκολο να δεσμευτείτε για το σχέδιο δράσης που καταλήξατε, ακόμα κι αν δεν ήταν η πρότασή σου με την οποία τελικά πήγε η ομάδα. Γιατί θα ξέρεις ότι ακούστηκες. Όσον αφορά τη βεβαιότητα, λέει ότι οποιαδήποτε απόφαση είναι καλύτερη από την απουσία απόφασης, ακόμα κι αν αυτή η απόφαση αποδειχθεί λανθασμένη. Σε περίπτωση που η απόφαση αποδειχθεί λανθασμένη, είναι σημαντικό να αντιδράσετε και να την αλλάξετε το συντομότερο δυνατό, γιατί η αναβλητικότητα θα δημιουργήσει αβεβαιότητα και θα κάνει τα πάντα χειρότερα.

Θα ξέρετε ότι η ομάδα σου επηρεάζεται από αυτή τη δυσλειτουργία, αν:

- Επιτρέπει περισσότερες από μία ερμηνείες κατευθύνσεων και προτεραιοτήτων,



- Σπάει τις προθεσμίες λόγω υπερβολικής ανάλυσης και αναβλητικότητας,
- Δείχνει έλλειψη αυτοπεποίθησης και φοβάται πολύ την αποτυχία,
- Συζητά πολλές φορές τις ίδιες αποφάσεις, και
- Ενθαρρύνει τις υποψίες μεταξύ των μελών της ομάδας

Εάν βρίσκεσαι στη θέση του αρχηγού της ομάδας, πρέπει να αισθάνεσαι άνετα με τη λήψη μιας απόφασης που μπορεί να αποδειχθεί λάθος – γιατί ακόμα κι αν αποδειχθεί έτσι, απέφυγες την αβεβαιότητα και έδωσες στην ομάδα σου κάτι για να εργαστεί. Θα πρέπει επίσης να ελέγξεις εάν όλοι τηρούν τις προθεσμίες και το πρόγραμμα που έχει συμφωνήσει η ομάδα.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Προθεσμίες

Ένα από τα καλύτερα εργαλεία για τη διασφάλιση της δέσμευσης είναι η χρήση σαφών προθεσμιών. Αυτό σημαίνει ότι όταν δίνονται εργασίες στα μέλη της ομάδας σου, όλοι πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς μέχρι πότε πρέπει να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους – τίποτα δεν πρέπει να είναι ανοιχτό σε ερμηνεία. Θα πρέπει να υπάρχουν περισσότερες από μία, τελική, προθεσμία – θα πρέπει να θέσετε προθεσμίες για διάφορα ορόσημα στην πορεία προς την ολοκλήρωση του στόχου της ομάδας σου. Κάθε φορά που φθάνετε σε ένα από τα ορόσημα, η ομάδα σου θα πρέπει να συνεδριάζει και να δει αν τηρήθηκαν όλες οι προθεσμίες. Εάν οργανώσετε τις προθεσμίες σας έτσι, θα μπορείτε να προσδιορίσετε ποιες εργασίες πρέπει να τεθούν σε προτεραιότητα ή να ανατεθούν σε περισσότερα μέλη της ομάδας, πριν να είναι πολύ αργά.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Διαδοχικά μηνύματα

Ελάχιστος απαιτούμενος χρόνος: 10 λεπτά

Αυτή η άσκηση δεν διαρκεί πολύ και θα πρέπει να την κάνετε μετά από κάθε συνάντηση της ομάδας. Μετά την ολοκλήρωση της συνεδρίασης και τη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει να επαναληφθούν ώστε να είναι όλοι στην ίδια σελίδα. Όσο λιγότερα πράγματα αφήνετε για ερμηνεία, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η ομάδα σου. Κάνοντας αυτό, βεβαιωθείτε ότι όλοι στην ομάδα έχουν καταλάβει τα πάντα με τον ίδιο τρόπο και αποφεύγετε την αβεβαιότητα.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Ανάλυση έκτακτης ανάγκης και χειρότερου σεναρίου

Αυτή η άσκηση θα σε βοηθήσει να αντιμετωπίσεις τους φόβους που μπορεί να έχετε σχετικά με αποφάσεις της ομάδας σου. Όπως λέει και το όνομα, κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης ομάδας, μπορείτε να συζητήσετε το σχέδιο έκτακτης ανάγκης με την ομάδα σας ή ακόμα και να κάνετε μια ανάλυση του χειρότερου σεναρίου, στην οποία προσεγγίζετε μια απόφαση που εξετάζετε με τρόπο που προσπαθείτε να αναλύσετε πώς θα ήταν τα πράγματα αν όλα πήγαν στραβά. Συνήθως αυτό οδηγεί στη μείωση των φόβων των μελών της ομάδας σας, επειδή τις περισσότερες φορές το κόστος των λανθασμένων αποφάσεων είναι «επιζήσιμο» και διορθώσιμο.

4. Αποφυγή Υπευθυνότητας

Η επόμενη δυσλειτουργία που πρόκειται να αντιμετωπίσουμε είναι η αποφυγή λογοδοσίας. Όπως αναφέραμε παραπάνω, αυτό αναφέρεται στην προθυμία σου και των μελών της ομάδας σου να επιπλήξετε ο ένας τον άλλον για συμπεριφορά που μπορεί να βλάψει την ομάδα. Για παράδειγμα – να κατακρίνετε τα μέλη που δεν ολοκλήρωσαν τις εργασίες τους εντός προθεσμιών, ή δεν κάνουν το έργο τους με αρκετή προσοχή (με αποτέλεσμα μειωμένη ποιότητα)... Μια ομάδα που υποφέρει συνήθως από αυτήν τη δυσλειτουργία:

- Δημιουργεί δυσaráσκεια στα μέλη της ομάδας που έχουν διαφορετικά πρότυπα ή απόδοση,
- Ενθαρρύνει και ικανοποιείται με τη μετριότητα,
- Χάνει προθεσμίες,
- Επιβάλλει περιττό βάρος στον αρχηγό της ομάδας να είναι η μόνη πηγή πειθαρχίας.

Εάν είσαι ο αρχηγός της ομάδας, θα πρέπει να ενθαρρύνεις και να επιτρέψεις στην ομάδα να είναι ο πρωταρχικός μηχανισμός λογοδοσίας – που σημαίνει ότι δεν πρέπει να είναι όλα μόνο σε σένα. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αισθάνονται άνετα και να τους επιτρέπεται να θεωρούν το ένα το άλλο υπεύθυνο για τα συμφωνηθέντα καθήκοντα. Το καθήκον σου ως αρχηγός ομάδας θα είναι να είσαι εκεί για να εισάγεις πειθαρχία, εάν η ομάδα αποτύχει σε αυτό.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Δημοσίευση Στόχων και Προτύπων

Αυτό είναι ένα εύκολο εργαλείο που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να ενθαρρύνεις τη λογοδοσία εντός της ομάδας σου. Αφού αποφασιστεί ποιες εργασίες πρέπει να ολοκληρώσει κάθε μέλος της ομάδας σου, μπορείτε να το δημοσιεύσετε ως λίστα στα μέσα που χρησιμοποιείτε για να επικοινωνείτε με την ομάδα σου. Μπορεί να είναι είτε μια ομάδα μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είτε ακόμη και γραμμένο σε χαρτί, εάν συναντηθείτε με την ομάδα σας φυσικά στο ίδιο μέρος. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι γνωρίζουν ποιος είναι υπεύθυνος για τι, και μπορεί εύκολα να ελεγχθεί.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Ενημερώσεις

Οι ενημερώσεις είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για να δείξετε σε όλη την ομάδα πώς προχωράτε σε μεγαλύτερη κλίμακα. Οι ενημερώσεις θα πρέπει να γίνονται δύο φορές την εβδομάδα στο τέλος της ημέρας (μπορείτε, φυσικά, να τις προσαρμόσετε στις ανάγκες της ομάδας σας). Πώς λειτουργεί είναι ότι κάθε μέλος της ομάδας καλείται να εξηγήσει πώς προχωρούν με τα καθήκοντά τους και τι έχει γίνει από την προηγούμενη ενημέρωση. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι παραμένουν ενήμεροι για το τι κάνουν τα άλλα μέλη της ομάδας και είναι η πρόοδος προς τον τελικό στόχο.

5. Απροσοχή στα αποτελέσματα

Η τελική δυσλειτουργία και σύμφωνα με τον Lencioni - η απόλυτη, είναι η απροσεξία στο αποτέλεσμα. Στο βιβλίο του, εντοπίζει 2 τύπους εμποδίων που αφαιρούν την εστίαση από το αποτέλεσμα – την κατάσταση της ομάδας και την ατομική κατάσταση. Όσον αφορά την κατάσταση της ομάδας, αυτό θα ισχύει για άτομα που είναι ικανοποιημένα με το να είναι απλώς μέρος της ομάδας και δεν ενδιαφέρονται για το ίδιο το αποτέλεσμα (φαντάσου ότι είσαι μέλος μιας ομάδας ποδοσφαίρου, έρχεσαι σε προπονήσεις, κάνεις παρέα με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σου αλλά δεν προσπαθείς πραγματικά να βελτιώσεις τις ποδοσφαιρικές σου δεξιότητες – ή αποφεύγεις να έρθεις κάθε φορά που υπάρχει ένας ανταγωνιστικός αγώνας στον οποίο έπρεπε να παίξεις). Το ατομικό καθεστώς θα ήταν σχεδόν το αντίθετο. Αν πάρουμε το ίδιο παράδειγμα με την ομάδα ποδοσφαίρου, σε αυτή την περίπτωση θα ήσουν πολύ συγκεντρωμένος στη βελτίωση των ποδοσφαιρικών σου δεξιοτήτων, δεν θα ήθελες να ενσωματωθείς στην ομάδα σου, θα απαιτούσες από τον προπονητή σου να σε αφήνει να παίζεις σε κάθε αγώνα, δεν θα ήσουν πρόθυμος/η να

δώσεις την μπάλα στους συμπαίκτες σου – και όλα αυτά επειδή θέλεις να σε «πάρει» μια καλύτερη ομάδα. Πώς αναγνωρίζεις ότι η ομάδα σου υποφέρει από αυτή τη δυσλειτουργία; Λοιπόν, μια ομάδα που δεν επικεντρώνεται στα αποτελέσματα:

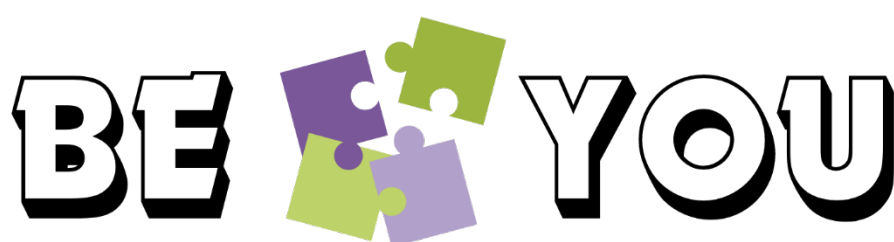
- Αποτυγχάνει να αναπτυχθεί,
- Σπάνια νικά τους ανταγωνιστές *(μπορείς να είσαι ο καλύτερος ποδοσφαιριστής στον κόσμο, αλλά δεν μπορείς να κερδίσεις το παιχνίδι μόνος σου)*,
- Χάνει μέλη που προσανατολίζονται στα επιτεύγματα,
- Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να επικεντρωθούν στους ατομικούς τους στόχους, και
- αποσπάται εύκολα η προσοχή *(αν ο καθένας επικεντρώνεται στο δικό του, ατομικό πράγμα, κανείς δεν εστιάζει στο ομαδικό αποτέλεσμα)*.

Εάν βρίσκεσαι στη θέση του αρχηγού της ομάδας, θα πρέπει να εστιάσεις στα αποτελέσματα της ομάδας, να είσαι αντικειμενικός/ή και να αναγνωρίζεις αυτούς που συμβάλλουν πραγματικά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ: Δημόσια δήλωση

Ένα από τα εργαλεία που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να καταπολεμήσεις αυτήν τη δυσλειτουργία είναι η δημόσια δήλωση. Αυτό σημαίνει να «υποσχεθείς» ή να δεσμευτείς ότι η ομάδα σου θα πετύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, εάν είσαι μέλος μιας ομάδας που διοργανώνει ένα ετήσιο φεστιβάλ, μπορείτε να διαφημίσετε ότι φέτος, το φεστιβάλ σας θα είναι καλύτερο από πέρυσι. Αυτό βοηθά την ομάδα σας να παραμείνει παρακινήμενη ενώ επιδιώκει το αποτέλεσμα που υποσχεθήκατε.

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.