



REMOTE LEARNING
WWW.CODECS.RO
ONLINE TRAINING

EXERCITII PENTRU **ECHIBE FUNCTIONALE,** EFICIENTE SI PERFORMANTE

#leadthenewship

Exerciții pentru echipe funcționale, eficiente și performante

Că ne place sau nu, la un moment dat, toate echipele sunt disfuncționale. Acest lucru este inevitabil pentru că ele sunt create și formate din...oameni. Ființe supuse greșelii. Și, tot că ne place sau nu, indiferent de domeniul de activitate, de anvergură, de timp sau de loc, pe cât de excepțional de mare este forța unei echipe, pe atât de mare este și posibilitatea ca aceasta să devină disfuncțională. O știe orice manager. O știe oricine a făcut vreodată parte dintr-o echipă. Însă, din fericire, motivele disfuncțiilor unei echipe sunt și identificabile și curabil. A face o echipă să fie una funcțională și, ca atare, coezivă și eficientă, necesită multă disciplină. Cu atât mai mult în aceste momente în care dinamica oricărei echipe întâmpină atât de multe

provocări. De aceea, ne-am gândit să abordăm azi câteva exerciții prin care se pot crește funcționalitatea, eficiența și performanța în echipă:

1. Depășirea absenței încrederii

Încrederea se află la baza unei echipe funcționale și coezive. De fapt, ea reprezintă fundația și, fără ea, nu se poate manifesta nicio formă a muncii de echipă. Încrederea în echipă vine din vulnerabilitatea membrilor care își împart slăbiciunile, deficiențele de abilitați sau interpersonale, greșelile, cererile de ajutor și tot așa. O asemenea încredere le oferă posibilitatea membrilor echipei să se concentreze pe ceea ce au de făcut în loc de a se preocupa să se protejeze pe ei înșiși. Iată ce puteți face pentru a cultiva și crea încrederea în echipă:

- folosiți un instrument de personalitate, cum ar fi **Myers-Briggs, DiSC® sau Social Styles** pentru a ajuta membrii echipei să își înțeleagă reciproc diversele preferințe, abilitați și atitudini și pentru a identifica puteri colective și potențialele slăbiciuni sau vulnerabilități ale echipei. Acest exercițiu îi va ajuta pe membrii echipei să evite emiterea de judecăți complet neproductive unii despre ceilalți și, în loc de aceasta, să impulsioneze diverse abordări și perspective ale echipei. În plus, vă potența încrederea prin accelerarea procesului de cunoaștere între membrii echipei.
- găsiți ocazii de a petrece mai mult timp împreună, față în față. Unul dintre cele mai mari impedimente pentru construirea încrederii în cadrul unei echipe este acela reprezentat de lipsa timpului petrecut colectiv. Un asemenea exercițiu poate să includă sesiuni de planificare strategică, întâlniri în afara biroului și chiar activități de tip social. Evitați tentația de a "economisi timp" în defavoarea îmbunătățirii productivității prin construirea unei echipe mai puternice.
- implementați exercițiul istoriilor personale pentru a oferi oportunitatea unui schimb rapid de informații personale. Cereți-le membrilor echipei să își împărtășească locul nașterii, numărul fraților și al surorilor, al câtelea fiu sau fiica sunt în familie și, în final, care a fost cea mai interesantă sau mai dificilă provocare cu care s-au confruntat când au fost copii. Membrii echipei care își înțeleg reciproc background-ul sunt cu mult mai predispuși să își potențeze punctele tari și să evite judecățile injuste legate de comportamentele celorlalți.

2. Depășirea fricii de conflict

Conflictul este despre schimbul productiv de idei și opinii diverse și diferite într-o manieră concentrată, eficientă și nefiltrată. Fără conflict, procesul de luare a deciziei are de suferit, iar relațiile dintre membrii echipei stagnează. În plus, dacă conflictul nu iese la suprafață, el degenerază în bârfe și grupuri în interiorul grupului. Ce puteți face în acest sens?

- fixați în mod clar așteptarea conform căreia conflictul este deopotrivă bun și necesar pentru echipă. Unul dintre cei mai mari inhibitori ai conflictului este incapacitatea liderului echipei de a comunica așteptarea potrivit căreia conflictul este cerut și de a-l cere în timpul întâlnirilor.

- folosiți o evaluare a personalității pentru a înțelege în mod specific cât de diferit se angajează natural în conflict membrii echipei. Înțelegeți modul în care este nevoie să angajați diferite strategii pentru conflict, folosind, spre exemplu, Thomas-Kilman Instrument (TKI). Înțelegerea și depășirea înclinațiilor naturale vor conduce la mai multe decizii strategice privitoare la conflict.
- stabiliți la nivelul echipei regulile de angajare pentru un conflict acceptabil, cum ar fi, spre exemplu, comportamentele, manifestarea emoțiilor, limbajul, procesul.
- îmbunătățiți eficiența întâlnirilor, cel mai important spațiu de desfășurare predilectă a conflictului. În acest fel, rezervând timp suficient pentru aspecte critice, devine mai ușor pentru membrii echipei să se angajeze într-un conflict constructiv și să rezolve astfel problemele.
- asigurați-vă că cineva din echipă pregătește terenul pentru conflict. Este important ca un membru al echipei, cel mai des liderul acesteia, să fie responsabil cu expunerea oricărei potențiale probleme nerezolvate și să forțeze echipa să o confrunte.

3. Depășirea lipsei de angajare și implicare

Echipele care au un nivel ridicat de implicare și angajare înțeleg că membrii săi nu au nevoie să obțină suportul unei decizii, ci doar să știe că opiniile lor au fost auzite și luate serios în considerare. Echipele ce prezintă un nivel înalt de implicare se pot uni în jurul unei decizii chiar dacă nu există nicio siguranță că respectiva decizie este una corectă. Ei știu însă că o decizie este mai bună decât nicio decizie, că este mai bine să faci o alegere, să acționezi cu hotărâre și curaj, să greșești și să schimbi direcția decât să tot eziți sau să aștepti pentru o siguranță de 100%. Ce puteți face în acest sens:

forțați echipa să atingă claritate și finalitate. Liderii echipelor care se angajează deciziilor cer de la oamenii lor să elimine ambiguitatea și să părăsească fiecare întâlnire având o perspectivă foarte clară asupra a ceea ce au convenit să facă. La finalul fiecărei întâlniri, este nevoie pentru orice echipă să revizuiască în mod cât mai explicit deciziile cheie pe care le-au luat și să convină asupra ceea ce au nevoie să comunice angajaților și altor entități sau foruri. Folosirea acestui simplu exercițiu, numit comunicare în cascadă, demonstrează și indică angajament public față de decizii și aliniază toți angajații întregii organizații în jurul obiectivelor comune. Chiar și membrii echipei care sunt nativ ezitanți se angajează deciziilor atunci când le-au comunicat raportorilor lor direcți.

stabiliți în mod colectiv un obiectiv tematic pentru a oferi echipei claritate privitoare la cum să își cheltuiască timpul, energia și resursele.

faceți cunoscut scenariul de tipul "în cel mai rău caz" pentru a diminua frica de eșec prin conștientizarea faptului că până și cea mai proastă decizie poate fi surmontată.

stabiliți planuri de urgență pentru a elimina concepția greșită conforma căreia un angajament nu poate fi revizuit atunci când informații noi substanțiale invalidează rațiunea deciziei inițiale.

4. Depășirea evitării responsabilității

Pentru echipe, responsabilitatea reprezintă disponibilitatea membrilor săi de a-și nominaliza colegii pentru comportamente care pot afecta performanța echipei. Membrii echipei evită responsabilitatea din cauza disconfortului lor personal de a nominaliza un coleg pentru comportamentul său și a unei tendințe generale de evitare a conversațiilor dificile. A face colegii responsabili înseamnă că membrii echipei trebuie să intre în "zona de pericol" unii cu ceilalți. Evident, ei pot face aceasta doar dacă nivelurile de încredere, conflict sănătos și angajament sunt suficient de mari. Ce puteți face în acest sens:

folosiți exercițiul de eficiență a echipei pentru a oferi posibilitatea unui forum pentru un schimb rapid și eficient de feedback. Cereți-le membrilor echipei să identifice și să își comunice unii altora comportamentele și acțiunile negative. Făcând acest lucru, echipele pot scoate la iveală în mod rapid și constructiv probleme și aspecte care ar putea necesita luni pentru o adresare folosind un program de 360 de grade mai formal.

faceți cunoscute scopurile și standardele de comportament. Într-o echipă, cresc șansele ca membrii săi să își indice reciproc comportamentele aberante atunci când se fac cunoscute în mod foarte clar acele comportamente care sunt distructive pentru performanța acesteia.

revizuiți în mod regulat progresul înregistrat în raport cu obiectivul tematic. Atunci când o echipă asigură faptul că deviațiile de la plan sunt identificate rapid, atunci, ele fac cu mult mai probabil ca problemele privitoare la performanță ale membrilor echipei să fie subliniate și abordate.

începeți întâlnirile folosind runda de tip fulger- momentul în care membrii echipei fac rapid o trecere în revistă a ceea ce muncesc la momentul respectiv. Atunci când membrii echipei se mențin informați unii pe ceilalți în legătură cu ceea ce fac, acest lucru le oferă colegilor oportunitatea de a oferi feedback și sfaturi înainte ca o eroare să se producă.

5. Depășirea neatenției la rezultate

Singurul motiv real de a lucra în cadrul unei echipe este acela că aceasta poate obține rezultate care ar fi imposibile pentru o muncă individuală. Un accent inexorabil asupra obiectivelor colective reprezintă o cerință pentru orice echipă care se judecă pe sine după rezultate. Echipele care prezintă disfuncții suferă deoarece indivizii muncesc pentru a-și satisface statutul propriu, ego-ul sau nevoile departamentale, decât să se concentreze pe obiectivele colective ale grupului. Ce puteți face în acest sens:

- faceți ca toți membrii echipei să manifeste un angajament public față de obiectivul tematic. Atunci când oamenii fac declarații publice asupra intențiilor de a face ceva, este cu mult mai probabil ca ei să îl urmărească și mult mai puțin probabil să își lase nevoile personale să predominare.
- asigurați alinierea obiectivelor de-a lungul întregii organizații. Atunci când membrii echipei înțeleg cum obiectivele echipei oferă un context pentru alte obiective mai profunde ale organizației, este cu mult mai probabil ca aceștia să rămână concentrați pe rezultatele colective, decât pe cele departamentale sau individuale.

- asigurați-vă că recompensele care au ca bază echipa constituie fundamentul programelor de compensații și beneficii. Atunci când membrii echipei au stimulente care-i fac să se concentreze pe obiectivele de performanță individuală și nu pe cele ale echipei, devine foarte ușor ca rezultatele să piardă din importanță în favoarea obiectivelor financiare și de dezvoltare a carierei.
- confirmați faptul că prioritatea echipei este indicată. Este important și dificil pentru membrii echipei să subordoneze nevoile și interesele echipelor pe care le conduc la cele ale echipei din care fac parte. În acest caz, rezultatele au de suferit atunci când membrii echipei acordă prioritate activităților propriilor departamente sau divizii.