

## De ce esueaza echipele

Societatea idolatrizeaza star-urile, de la fotbalisti renumiti la CEOs carismatici ai lumii de afaceri. Insa, realizările marcante ale umanitatii sunt rezultatul unui efort colectiv.

Echipele cu rezultate bune pot asigura un avantaj de necontestat in fata concurentei. Totusi, cei mai multi manageri va vor spune ca, desi este usor sa alcatuiesi o echipa din oameni valorosi fiecare in parte, aceasta va actiona foarte rar la capacitatea maxima.

De ce?

O echipa inseamna minim trei sau mai multi oameni care au un obiectiv comun, depind unul de celalalt, au un lider si impartasesc succesul sau insuccesul.

„S-a scris foarte mult in literatura de specialitate despre cum sa creezi echipe inalt-performante, cele mai multe materiale punand accentul pe o distributie adecvata a rolurilor functionale,” spune Dave Winsborough. Rolurile functionale sunt dictate de functiile oamenilor si reflecta competente profesionale: contabil, designer, inginer. „Acesta este un punct de vedere inteligent si limitat in acelasi timp, pentru ca ignora rolul psihologic al unui individ”, a continuat Winsborough. „Cand persoanele formeaza o echipa cu o sarcina precisa, exista acea faza ciudata in care toata lumea cauta modul in care s-ar putea integra – rolul sau psihologic.”

### Rolurile psihologice / informale

Aceste roluri psihologice sunt dictate de personalitatile membrilor echipei. Exista cinci roluri psihologice in jurul carora graviteaza oamenii in general:

*Orientare spre Rezultate* - persoanele care isi asuma responsabilitatea pentru gestionarea unei echipe. Acestea se simt bine cand detin controlul, alocă sarcini, urmaresc atingerea obiectivelor, valideaza contributiile individuale, progresul echipei.

*Orientare spre Relatii* – membrii echipei care au tendinta de a fi preocupati de armonie si cooperare. Acestia sunt foarte buni in relatiile cu clientii interni si externi. Ei empatizeaza si inteleg usor cum vor vedea lucrurile ceilalti, manifestand empatie si atentie fata de interlocutori.

*Orientare spre Procese* – persoanele care se axeaza in mod natural pe procese sunt preocupate de implementare, detaliile de executie si folosirea proceselor pentru a finaliza sarcina. Aceste persoane sunt responsabile, organizate si foarte constiincioase in respectarea regulilor si a procedurilor.

*Orientare spre Inovatie* – membrii echipelor care anticipeaza problemele si recunosc cand echipa trebuie sa se adapteze noilor conditii, sa vina cu noi solutii. Sesizeaza tendintele foarte rapid, le palce sa rezolve probleme si sa genereze solutii creative.

*Orientare spre Pragmatism* – membrii echipei care sunt practici și pun sub semnul întrebării ideile și soluțiile noi. Promovează o abordare realistă și nu sunt impresionati ușor de nevoia de a evita conflicte sau de a aduce pe masa inovatie fără a evalua atent aplicabilitatea.

### **Intr-o echipa functionala exista echilibru intre rolurile psihologice**

Întelegerea acestor roluri psihologice dezvăluie de ce unele echipe formate din oameni talentați pot înregistra eșecuri și asigură cheia pentru deblocarea potențialului acestora.

„Sa presupunem ca vrem sa formam o echipa de dezvoltare software,” spune Winsborough. „Folosind modelul conventional, vom dori sa angajam un grup de programatori care sunt fiecare cei mai buni la ceea ce fac – proiectare, codificare, etc. Acesti oameni vor functiona extrem de bine individual, dar, deoarece nu am acordat atentie echilibrului rolurilor psihologice din cadrul echipei, probabil membrii echipei vor comunica si lucra foarte greu unii cu ceilalti sau cu oricine altcineva.”

Pentru a acționa la potențialul lor maxim, echipele trebuie să mențină un echilibru al rolurilor psihologice: să existe complementaritate (diversitate a rolurilor) și similaritate (masă critică, adică peste 20% pentru fiecare rol).

### **5 moduri in care esueaza echipele**

O echipă neechilibrată poate fi un cosmar operational – proiectele stagnează, ideile nu sunt fructificate, iar angajații sunt demotivați. Echipele neechilibrate se manifestă în cinci moduri ineficiente, care însă pot fi prezise. Vestea bună este că fiecare dintre aceste moduri de funcționare disfuncțională poate fi remediat dacă aducem oameni care să acopere rolurile neocupate sau redistribuim oamenii atunci când sunt prea mulți care să îndeplinească un rol.

#### **1. Nu conduce nimeni și conduce toată lumea**

Pentru a obține performanță, echipele au nevoie de una sau două persoane care să fie orientate spre rezultate. Aceste persoane își asumă rolul de conducere. Membrii echipei orientați spre rezultate trebuie să organizeze munca, să clarifice rolurile, să distribuie sarcinile și să evalueze rezultatele.

„Fără cineva care să preia conducerea și să stabilească obiective și termene limită și să responsabilizeze membrii echipei pentru sarcinile lor, echipa, în timp, are tendința de a se îndepărta de obiectivele sale,” spune Ryan Ross, vicepreședinte Global Alliances din cadrul Hogan Assessments. „Prea mulți membrii ai echipei orientați spre rezultate, totuși, pot sfârși prin a intra în competiție pentru rolurile de conducere, ceea ce poate distrage atenția de la esențial: atingerea rezultatelor.”

## **2. Nimeni nu se intelege cu nimeni**

Nu are importanta cat de puternici sunt membrii individuali ai unei echipe, daca nu pot lucra impreuna. Membrii echipei orientati spre relatii sunt importanti pentru a asigura coeziunea grupului.

„Intr-un grup, membrii echipei orientati spre relatii sunt importanti nu doar pentru ca mentin armonia in grup, ci si pentru ca tind sa lupte pentru clienti” spune Ross. „Totusi, pot fi mult prea concentrati sa se inteleaga bine, in loc sa si urmareasca performanta, astfel incat este nevoie sa fie contrabalansati de cei orientati spre rezultate, pentru a nu tine echipa pe loc.”

## **3. Nimeni nu vine cu idei**

Pentru inovatie, companiile se bazeaza pe echipe mici, active, care pot aduce idei promitatoare de la concepie pana la punerea pe piata, iar echipele se bazeaza pe persoane inovatoare care sa vina cu idei. Membrii echipei care sunt orientati spre inovatie au talentul de a observa tendintele si caracteristicile, de a identifica problemele si de a genera solutii creative.

„Acestea sunt persoanele care gandesc in stil mare,” spune Ross. „Sunt foarte buni la anticiparea problemelor si propunerea de solutii creative. Totusi, pot avea o problema cu partea practica.”

## **4. Ideile nu duc niciodata nicaieri**

Ideile mari ale unei echipe nu servesc nimanui daca nu ajung pe piata. Pentru a fi productive, organizate si eficiente, echipele se bazeaza pe oameni care, in mod natural, se concentreaza pe procese.

„Fara suficienti oameni orientati spre procese, echipelor le lipseste auto-disciplina si bunele practici,” spune Ross. „Totusi, cu prea multe persoane orientate spre proces, echipele pot deveni rigide si le poate lipsi inovatia de care au nevoie pentru a depasi obstacolele pe masura ce apar.”

## **5. Nimeni nu joaca rolul avocatului diavolului**

Fiecare echipa are nevoie de persoane pragmatice, practice, ancorate in realitate si simplitate, de oameni critici care pune sub semnul intrebarii ideile si teoriile noi. Aceste persoane promoveaza o abordare realista si nu sunt miscate usor de nevoia de a pastra armonia sau de a introduce inovatia.

„Fara suficiente persoane ca acestea, echipele trebuie sa petreaca mult timp urmarind idei care pareau marete la inceput, dar s-au dovedit a fi imposibil de implementat,” spune Ross. „La cealalta extrema, echipele devin prea critice si opace la a permite dezvoltarea noilor idei.”

## **Concluzie**

Asigurarea mixului corect de competente, experienta si caracteristici psihologice este cheia pentru a crea o echipa performanta si un mediu de care angajatii sa fie multumiti.

### **Ce sa facem**

- Sa gasim echilibrul intre rolurile psihologice: rezultate, relatii, procese, inovatie, pragmatism
- Sa avem masa critica de persoane pentru fiecare rol (peste 20%)

### **Ce sa nu facem**

- Sa nu formam echipe doar pe baza rolurilor functionale (contabil, designer, etc), ignorand rolurile psihologice
- Sa nu formam echipe unde rolurile psihologice nu sunt echilibrat distribuite