

- **Retroalimentació.** Els membres s'han de donar informació per millorar i no han de considerar les crítiques com atacs personals, sinó com ajudes per millorar.
- **Rols i assignació.** Saber qui assumeix cada rol i l'assignació de tasques permetrà evitar duplicitats o dubtes a l'hora de fer les feines.

2.5. CAUSES PRINCIPALS DEL FRACÀS DELS EQUIPS

Les principals causes de fracàs es poden agrupar en aquelles que provoquen una ineficiència de l'equip i les que generen desvinculació dels membres.

2.5.1. Ineficiència

Les causes que provoquen ineficiència de l'equip fan referència a equips que es mantenen compromesos, però que no aconsegueixen el que volen. Mostrem a continuació alguns d'aquests motius.

Selecció incorrecte de components

En el supòsit que el grup s'hagi creat específicament per crear un equip, el cap té la potestat de decidir a qui convidem a formar-hi part. Per tant, cal fer la selecció amb cura, ja que aquest és un error que difícilment es pot corregir sense conflictivitat.



Atenció

Quan es fa aquesta selecció cal tenir presents les característiques de coneixement, habilitats i aptituds, la possible alineació de la persona amb l'objectiu a resoldre i la química amb altres persones a les quals s'hagi ofert unir-se al projecte.

Mancança d'objectius clars i ben definits

Es pot donar la situació que les persones entenguin objectius diferents i, per tant, no treballin de manera coordinada. També és possible que el que es vol aconseguir sigui equivocat i que, per tant, totes les accions que es realitzin, encara que siguin correctes, portin cap a un mal resultat.

Problemes de comunicació efectiva

Es manifesten quan no es donen les ordres, no s'explica el que s'ha decidit, no s'informa de temes acabats, no s'explica el nou objectiu o l'èxit aconseguit.

Aquesta problemàtica de comunicació genera:

- Poca eficiència.
- Poca coordinació.
- Duplictat de feines.
- Problemes en la resolució d'imprevistos.

Incapacitat per organitzar i coordinar

Malgrat que això pot ser una tasca del lideratge, cal considerar també la incapacitat de l'equip sencer d'acceptar els rols assignats, les tasques, de posar-se d'acord amb altres per fer determinats treballs, de gestionar el temps o de fer servir les eines i els mètodes pactats.

Absència de sistemes de seguiment

Per saber si s'avança bé, si es van complint les fites en temps i qualitat i si cada fita apropa l'equip més a l'objectiu originari, cal fer un seguiment d'allò que es fa. Així es podrà corregir el que vagi malament i es podrà reconèixer i celebrar el que vagi bé.



Si no es fa seguiment sembla que el que es fa no és important, i això és causa de desmotivació.

Complexitat excessiva del projecte

En alguns casos, l'excés d'optimisme pot portar a fer una valoració incorrecta de la complexitat i/o de les dimensions del repte i, a mesura que es va avançant i es va detectant la realitat, es va perdent força i motivació, fet que pot arribar a generar desinterès.



Reconeixes en alguns equips de l'ajuntament senyals de possible fracàs en alguns dels seus projectes per ineficàcia?

2.5.2. Desvinculació dels membres

Aquestes causes, més destructives que les primeres, són les que desvinculen les persones del projecte i, per tant, tornen a convertir l'equip en un simple grup de persones sense direcció.

Algunes d'elles es detallen a continuació.

Desinterès per la individualitat

Un excés de prioritització de les necessitats del grup i/o del líder pot portar a fer creure a algunes persones que la seva identitat s'està diluint i que el seu valor s'està minimitzant. Cal donar espai i temps a les necessitats individuals i legítimes de cada persona.

Manca de sensibilitat comunicativa

Ens hem referit abans a la comunicació com a eina de treball. Ara, però, ens referim a la comunicació com a eina de **cohesió i respecte**.

Moltes vegades hi ha informacions que tan sols es donen a una part del grup o a un individu en concret. Si cal fer-ho per motius d'eficiència, cal consensuar-ho prèviament amb l'equip. Si no, es genera la creença que hi ha favoritismes o subgrups de poder, i l'autoestima i la confiança d'algunes persones es veurà malmesa simplement per no haver tingut la sensibilitat adequada a l'hora de determinar a qui cal convocar a una reunió o a qui cal enviar un missatge per correu electrònic.

Lideratge incomplet o erroni, o manca de lideratge

Si les persones que teòricament han d'actuar com a líders no cobreixen alguna de les expectatives o ho fan incorrectament, pot passar que l'equip li tregui l'autoritat i la confiança per portar el lideratge. Si el líder caigut no ho accepta, o no hi ha possibilitat de trobar-ne un de nou, ens veiem irrevocablement abocats a canviar l'equip o a viure una situació de conflicte molt llarg en el temps.



És important que el líder sàpiga en tot moment quines característiques ha d'evitar en la seva tasca diària. Algunes d'aquestes es mostren a continuació, al quadre 7.

Comets algun error d'aquells que un líder no es pot permetre? Quins?

| Característica | Què no es pot permetre el líder |
|----------------------|---|
| Credibilitat | Mentides, privilegis incoherents, extralimitació amb el poder. |
| Decisió | Indecisió, equivocacions constants. |
| Comunicació | Incomunicació, tancar-se al despatx, parlar només amb un petit grup, manipular-la. |
| Integritat | No ser un bon exemple, arbitrariedad, favoritismes. |
| Positivisme | Negativitat, gaudir de les males notícies, no celebrar èxits, veure impossibles. |
| Gestió de conflictes | No fer res davant de conflictes, fer-ho en favor propi o dels seus. |
| Empatia | No atendre les necessitats dels altres, manca de respecte en públic, rigidesa. |
| Motivar | No ajudar a reflexionar des del respecte, no dedicar temps a transferir coneixements. |

Quadre 7. Què no es pot permetre un líder

Incapacitat per resoldre conflictes

Els conflictes en un equip, tan externs com interns, apareixen freqüentment i són quelcom natural en la seva vida.

Cal una capacitat col·lectiva per superar-los. No es pot deixar tota la tasca al líder, ja que al final la responsabilitat de canviar i acceptar el canvi és individual.

Sentir-se tractats injustament o de manera irrespectuosa

Si el grup no es manté com un tot on no hi ha fissures, és molt probable que es creïn subgrups.

Això no té importància si aquests grups no són excloents o “contraris” a altres grups o persones. Però si ho són es poden començar a crear diferències entre els components que malmetrien segurament les relacions personals.

Excessiva resistència al canvi

És bastant freqüent trobar organitzacions que volen fer processos de millora i convertir departaments o grups en equips d'alt rendiment sense haver analitzat prèviament què necessiten fer per canviar les persones que formen part. Per tant, és impossible fer el canvi sense haver-ne fet una gestió prèvia.



Cita

“Les persones no es resisteixen al canvi, es resisteixen a ser canviades” (Senge).

Mancança de suport de l'organització

També és usual trobar situacions on els caps volen fer canvis i millorar els equips de treball però que, en el moment de l'execució, es detecta que és més una voluntat que un compromís, ja que aquests canvis també afectarien aquests caps.

A vegades, per manca de compromís real o per poca professionalitat i desconeixement de les conseqüències no es dona prou suport al procés des de les àrees de màxim nivell de l'organització, i els projectes fracassen.

Manca de reconeixement a l'equip



Una altra possible destrucció de compromís es pot produir quan un projecte té un alt nivell de necessitat de dedicació i les persones de l'equip que s'hi dediquen no reben el reconeixement d'aquest esforç pels caps o per l'organització en general.

Això es fa encara més evident si el reconeixement no arriba de persones que estan fora de l'equip però que es veuran beneficiades pels resultats.

Projectes o tasques poc reptadores

Aquest és un problema semblant a l'anterior, ja que es torna a tractar d'expectatives no cobertes.

Podem començar un projecte creant unes previsions en el sentit que serà una experiència extraordinària, amb una necessitat d'autorealització altíssima i amb uns resultats molt beneficiosos per als membres de l'equip, i trobar-nos que, durant el procés, detectem que el que li toca fer a algunes persones està molt per sota de les seves expectatives, la qual cosa genera una desil·lusió que desfà l'encanteri del projecte i la unió de l'equip.