¿Por qué no funciona este equipo?

Siete expertos hablan sobre el trabajo en equipo.

**Los equipos reales no tienen que llevarse bien. tienen que obtener cosas realizadas**

**Jon R. Katzenbach** es director de McKinsey & Company y co-autor, con Douglas K. Smith, de *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Harvard Business School Press, 1993, HarperCollins, 1994). Su video, *The Discipline of Teams,*fue publicado por Harvard Business School Management Productions.

Eric tiene sus manos llenas con este equipo, particularmente con Randy. De hecho, un escéptico podría aconsejar a Eric que arrojara la toalla ahora porque está claro que Randy puede -y podría destruir el equipo para siempre. Pero hay otros factores que obstaculizan a este equipo además de Randy, ya menos que Eric lo reconozca y se dirija a ellos, el equipo no hará progresos, cualquiera que sea su composición.

* *No hay evidencia de un compromiso común con un propósito de equipo o un enfoque de trabajo.*Eric está tratando valientemente de mantener a los miembros en una agenda basada en el cargo del CEO: "tener un plan comprensivo de realineación estratégica". En el mejor de los casos, esa es una directiva vaga. En consecuencia, los miembros no comprenden las implicaciones de esas palabras, ni les dan un enfoque significativo, ni reconocen la necesidad de trabajar juntos para hacer del "realineamiento estratégico" una realidad de desempeño.
* *Las "reglas del camino" son muy poco claras.*Mientras que el equipo tiene una buena mezcla de habilidades y experiencia, los miembros no saben cómo se espera que cada uno contribuya, cómo trabajarán juntos, qué trabajarán juntos, cómo se llevarán a cabo las reuniones, o cómo cada persona "Las responsabilidades serán manejadas.
* *La experiencia de "equipo" de Eric es engañosa.*En el pasado, Eric era realmente una parte de un consultor "grupo de trabajo", que es completamente diferente de un equipo. Por una parte, los consultores generalmente tienen experiencia previa en el trato con las asignaciones de clientes que obtienen. Por otro lado, los grupos de trabajo de consultores esperan tener líderes; Por lo general se forman con la comprensión de que una persona sabe mejor cómo realizar la tarea a mano de manera eficiente con un riesgo mínimo. Por último, la mayor parte del trabajo real en un grupo de este tipo se realiza por individuos como individuos, no por individuos que confían unos en otros para llevar a cabo tareas conjuntas. Dudo que la experiencia de Eric en Nueva York fuera similar a la situación que se le presenta en FireArt, pero parece que espera que este "equipo" trabaje y funcione de manera similar.
* *El grupo de Eric gasta más tiempo en sentimientos y experiencias pasadas que en la tarea que se está realizando.*Sabemos poco sobre lo que se supone que están trabajando y cumpliendo. Excepto para Randy, los miembros son de apoyo y ayuda, hasta el punto en que la protección de sentimientos es más importante que hacer algo. Los equipos reales no tienen que llevarse bien. Tienen que hacer las cosas.

Los equipos reales no tienen que llevarse bien. Tienen que hacer las cosas.

* *El grupo de Eric busca consenso en lugar de logro.*Los equipos reales raramente buscan consenso; Ellos deciden cada edición diferentemente basado en quién está en la mejor posición para asegurar funcionamiento. A veces el líder decide, a veces otra persona, ya veces más de una. El consenso puede ocurrir de vez en cuando, pero no es la prueba decisiva para el desempeño de un equipo.

Entonces, ¿qué puede hacerse? En primer lugar, Eric debe reconocer que la mayoría de los aspirantes a equipos pasan por una dolorosa metamorfosis; Su grupo no es raro. Dicho esto, sin embargo, también debe reconocer que no todos los grupos de personas multismiladas y bien intencionadas pueden o deben funcionar como un equipo. En este caso, la probabilidad de rendimiento del equipo es difícil de determinar porque aún no ha sido completamente probado. Antes de renunciar a la idea, por lo tanto, Eric puede intentar varias cosas, siempre que también puede obtener el apoyo del patrocinador del equipo (CEO Jack Derry) en estos intentos.

En primer lugar, puede decidir si estas personas deben constituir un "grupo de trabajo" impulsado por un líder en lugar de un "equipo". ¿Es realmente una oportunidad de rendimiento en equipo? Si es así, debe ser evidente que las habilidades múltiples y diversas de los miembros harán una diferencia material en los resultados de sus esfuerzos. Debe ser evidente para todos los miembros que ninguna persona "sabe mejor", ni siquiera Randy. Si los miembros deben trabajar principalmente en subasignaciones individuales e informar al grupo, y si la "suma de los mejores" es lo suficientemente buena, entonces Eric no necesita un equipo. Si realmente es una oportunidad de equipo, Eric y / o Jack deberían:

1. Insista en que el equipo identifique los "productos" de trabajo específicos que requieren que varios miembros trabajen juntos. El valor de estos productos debe ser significativo en relación con el desempeño general del grupo, y Randy debe reconocer tanto el valor como la necesidad de trabajo y habilidades colectivas. Si esto puede lograrse, se espera que los miembros del equipo desarrollen confianza y respeto trabajando juntos para esos fines, sin importar las químicas personales y actitudes pasadas.

2. Exigir a los miembros del equipo que determinen cómo responsabilizarse mutuamente por el logro de sus metas. Los equipos necesitan la responsabilidad mutua o conjunta además de la responsabilidad individual. Todo el grupo debe creer que puede tener éxito o fracasar sólo como un equipo.

3. Diseñe un enfoque de trabajo más disciplinado que refuerce los "fundamentos del equipo". Debe asegurar que los miembros realicen tanto trabajo real en el equipo (o subteam) como lo hacen por separado en la preparación de las sesiones de equipo. Un miembro que hace presentaciones al resto del equipo rara vez constituye un trabajo colectivo con el propósito de aumentar el rendimiento del equipo. Eric también debe establecer reglas claras y aplicables a las que todos los miembros deben acatar. Si Randy todavía no sigue las reglas, el equipo o Randy debe ir. Algunas personas no pueden ser miembros del equipo.

Si Randy no sigue las reglas, el equipo o Randy deben ir.

El "problema Randy" debe ser abordado. Sospecho que Eric ha sido demasiado rápido para asumir lo peor. Randy puede o no ser un desajuste de equipo. Después de todo, ha tenido pocas posibilidades hasta ahora de cambiar su actitud respecto a este equipo. Su bravuconería nos dice sólo lo que piensa de los equipos en general; Muchos excelentes miembros del equipo comienzan con esta actitud. La única manera de averiguar si este equipo puede incluir Randy es que realice un trabajo real con otros miembros individualmente para ver si la confianza y el respeto mutuos se desarrollan.

Si todo falla, Eric debería considerar un enfoque de trabajo dual o dividido que no incluya a Randy en muchas de las reuniones de trabajo importantes. De lo contrario, este "equipo" puede hacer todo lo posible como un grupo de trabajo dirigido por líderes, con Eric desempeñando un papel de líder más fuerte. ¡No son tan malos!

**J. Richard Hackman** es Cahners-Rabb Profesor de Psicología Social y Organizacional en la Universidad de Harvard en Cambridge, Massachusetts. Tiene nombramientos tanto en el departamento de psicología como en la Harvard Business School. Su libro más reciente, *Groups That Work (y los que no lo hacen)* fue publicado en 1990 por Jossey-Bass.

Algunas personas no son cortadas para ser jugadores de equipo. Eric debería haber prestado atención cuando Randy sugirió que él era una de esas personas.

Eric podría haberse reunido con Randy en privado después de esa reunión. El primer orden de cosas habría sido que Eric se asegurara de que Randy se sentía realmente incapaz de trabajar en un equipo y que su autopercepción estaba basada en la realidad. Eso estableció, los dos gerentes podrían entonces haber buscado una forma de capturar las ideas de Randy que no le exigían ser un miembro regular del equipo. ¿Quién sabe lo que podrían haber inventado? Tal vez Eric se reuniera en privado con Randy antes y después de cada reunión de equipo para informar sobre el progreso y buscar ideas. Tal vez tales reuniones de información serían hechas por diferentes miembros del equipo en rotación. Tal vez Randy sería invitado a ciertas reuniones, o porciones de ellas, pero sólo cuando sus ideas o reacciones eran especialmente necesarias.

Cada organización tiene algunos miembros que hacen sus mejores contribuciones como artistas solistas. Estas son personas que simplemente no tienen las habilidades necesarias para trabajar de manera constructiva en equipos y que no pueden o no quieren adquirir esas habilidades. Estas personas se encuentran en todas las funciones y en todos los niveles, incluso en la alta dirección. Sólo hay tres maneras de lidiar con ellos cuando se forman los equipos. Uno, mantenerlos a una distancia segura de los equipos para que no puedan hacer daño. (Algunas empresas hoy en día tratan de deshacerse de sus intérpretes en solitario en conjunto: "Sólo los jugadores de equipo en esta empresa" es el lema.Como si ser un jugador de equipo fueron la medida definitiva de cualquier persona vale, lo que no es.) Dos, Seguir adelante y ponerlos en equipos, instalar líderes fuertes para mantener las cosas bajo control, y esperar lo mejor. ("Todos aquí trabajan en equipos, ¡sin excepciones! "Es el lema entonces. Como si todas las personas estuvieran capacitadas en el trabajo en equipo, lo que no son.)

Cada organización tiene algunos miembros que hacen sus mejores contribuciones como artistas solistas.

Ninguna de estas alternativas tiene mucho que recomendar. El primero es derrochador. El talento es a escondidas deliberadamente de los equipos. El segundo es peligroso. Equipo tras equipo puede ser hundido por "destructores de equipo" como Randy-personas cuyo brillo en las tareas individuales se corresponde con su incapacidad para el trabajo colaborativo. (Los individuos con menos talento son menos problemáticos y si persisten en comportarse mal, el equipo puede darse el lujo de deshacerse de ellos, pero es muy difícil incluso pensar en rechazar a alguien tan bueno como Randy).

La única alternativa realista, entonces, es recolectar las contribuciones de gente talentosa como Randy de una manera que no pone en riesgo al equipo mismo. Como dije, Eric debería haber buscado una manera de lograr eso inmediatamente después de la primera reunión. Su objetivo ahora debe ser el mismo. Será más difícil ahora de lo que habría sido entonces porque ahora él también tiene un trabajo de reparación considerable que ver con Randy y con el equipo. La tarea también requiere un mayor cuidado ahora de lo que tendría entonces debido al riesgo de chivo expiatorio.

Los equipos que se enfrentan a problemas frustrantes a medida que trabajan a veces se unen a un solo miembro del equipo todos los sentimientos negativos que son desenfrenados en el grupo. Hacen de esa persona el chivo expiatorio, el responsable de todo lo que ha salido mal. Si ese mal actor sólo podría ser eliminado, el pensamiento va, los problemas del equipo desaparecería. El impulso de chivo expiatorio a alguien cuando las cosas se ponen difíciles puede ser bastante fuerte; Además, el miembro del chivo expiatorio a menudo comienza a comportarse de acuerdo con las expectativas de sus compañeros, lo que empeora las cosas. Por lo tanto, los equipos no deben culpar con demasiada rapidez a ninguna persona por los problemas en proceso. Las correcciones a mitad de curso en la composición del equipo pueden lograrse, pero son arriesgadas y difíciles.

Al revisar qué tan bien está haciendo un equipo, hago tres preguntas. Primero, ¿el producto o servicio del equipo cumple con los estándares de sus clientes -los que reciben, revisan o usan el trabajo del equipo? En segundo lugar, ¿es el equipo cada vez más capaz como una unidad de ejecución con el tiempo? En tercer lugar, ¿la membresía en el equipo contribuye positivamente al aprendizaje y al bienestar de cada persona? A pesar de un excelente lanzamiento, el equipo de reposicionamiento estratégico de FireArt está fallando en los tres criterios.

Eric debe revisar una vez más la dirección del equipo, su estructura y su propio liderazgo. Tales asuntos siempre deben considerarse primero, antes de atribuir los problemas del equipo a las actitudes o habilidades de los miembros individuales. Pero si Eric encuentra, como sospecho que lo hará, que la situación básica de rendimiento de este equipo es realmente bastante favorable, entonces tendrá que enfrentar la aparente incapacidad de Randy para trabajar en equipo directamente. No hacerlo sería una abdicación de su responsabilidad como jefe de equipo.

**Geneviève Segol** es científica principal en el departamento de investigación y desarrollo de Bechtel Corporation en San Francisco, California.

La gente trabaja bien como un equipo, pero no piensan bien como equipo. Esa es la esencia de lo que Randy está diciendo en su manera arrogante: "Una idea brillante nunca salió de un equipo. Las ideas brillantes vienen de individuos brillantes, que luego inspiran a otros en la organización a implementarlos. "Desde este punto de vista, Randy tiene razón. El equipo montado por Eric no tendría éxito aunque Randy no estuviera empeñado en sabotear el proceso, porque su objetivo es demasiado vago y su liderazgo es demasiado débil.

Este equipo no tendría éxito aunque Randy estuviera cooperando. Su objetivo es demasiado vago, y su liderazgo demasiado débil.

El equipo se encargó de elaborar un plan de realineación estratégica y aplicarlo en un plazo de seis meses. Esta directriz es totalmente insuficiente, especialmente porque los miembros del equipo no están acostumbrados a trabajar juntos y probablemente incómodos con discusiones conceptuales. Están confundidos por el mandato, y, como resultado, están disparando en todas las direcciones. Peor aún, no se dan cuenta (o quieren admitir) que no entienden el tema. Nadie ha hecho la pregunta básica: ¿Cuál es el verdadero problema con el negocio de FireArt?

Jack Derry, el CEO, "pensó" los resultados financieros vacilantes de la compañía fueron causados ​​por la entrada de grandes empresas de vidrio en su nicho de mercado, pero ese análisis es superficial. ¿Los clientes van a los competidores porque ofrecen precios más bajos, una selección más amplia o un mejor servicio? Las soluciones propuestas por los gestores de fabricación, diseño y distribución indican que cada uno tiene una respuesta diferente a esta pregunta. Alguien debe definir la causa principal de la disminución de cuota de mercado de FireArt y dirigir al equipo a centrarse en ese tema específico. Ese es el primer paso hacia la solución del problema planteado en este caso.

Definir el problema y dar direcciones precisas al equipo debería haber sido responsabilidad de la alta dirección de FireArt, pero claramente falta el liderazgo. La actitud de manos libres del CEO es inapropiada, especialmente considerando que el futuro de la compañía está en juego. No sólo no pudo anticiparse y evitar el actual descenso, sino que cuando los problemas se hizo evidente, contrató a un forastero para corregir la situación. El CEO se contenta con "mirar hacia adelante a escuchar lo que [este] equipo ... puede llegar a orientarnos lejos del lío en el que estamos."

Esto no es delegación sino abdicación. Por desgracia, Eric no ha llenado hasta ahora ese vacío de liderazgo. En cambio, ha interpretado su guión preparado, centrándose en la mecánica del proceso de trabajo en equipo y esperando la armonía. Ciertamente no controlaba las reuniones, y Randy aprovechó su timidez. Para su crédito, sin embargo, Eric ya ha reconocido que Randy no debe ser ignorado. Él debe ser mantenido en el equipo porque tiene información valiosa y la penetración, y también porque él puede hacer más daño al equipo si él no está en él. Mantener a Randy involucrado es el segundo paso importante.

Eric puede abordar simultáneamente las dos cuestiones clave: dar al equipo directivas precisas y mantener a Randy involucrado, asignando a este último la responsabilidad de investigar y documentar la naturaleza exacta de las dificultades de FireArt. Randy apreciará esta tarea individual; Él es también calificado excepcionalmente para el trabajo debido a su intelecto ya su posición. Como director de ventas y marketing, es el más cercano a clientes y competidores, y los datos deben venir de ellos. Es más, este tipo de asignación es bastante analítica y, por esta razón, realizada más eficazmente por una persona que por un grupo.

Los puristas podrían argumentar que permitir que una persona esté en el punto de mira compromete el proceso del equipo, pero eso es una tontería. El trabajo en equipo es un expediente de negocios, no una filosofía, y las reglas pueden ser dobladas cuando sea necesario. Randy reportará sus hallazgos al equipo, y este evento debería ser utilizado por Eric para relanzar el esfuerzo del grupo sobre una base sólida, es decir, con un objetivo preciso -por ejemplo, reducir los costos en un 10% o poder llenar Cualquier orden dentro de diez días. Eric debe también arreglar para que el CEO asista a la reunión en la cual Randy hará su presentación, y algunas reuniones consecutivas del equipo también, ambos para controlar a Randy, que es poco probable ser odioso en la presencia de su jefe, e impresionar encendido El grupo la urgencia y la importancia de su esfuerzo.

El trabajo en equipo es un expediente de negocios, no una filosofía, y las reglas pueden ser dobladas cuando sea necesario.

Eric debe actuar rápido, no sólo porque el cambio necesario del negocio no puede esperar, sino también porque hay otro comodín: Randy podría dejar de fumar. Es un oportunista y un empresario, tiene poca lealtad a FireArt, y goza de una reputación legendaria en la industria, donde tiene muchas conexiones. El trabajo de Eric sólo será más difícil si Randy se muda al equipo de un competidor.

**Paul P. Baard** es profesor asociado de comunicaciones y administración en la Escuela de Negocios Graduados de la Universidad de Fordham en la ciudad de Nueva York, con un interés de investigación principal en la motivación. Él es un ex ejecutivo corporativo senior, y consulta con organizaciones concernientes a asuntos interpersonales.

La verdad es que Randy no puede destruir a este equipo a menos que los otros miembros le permitan hacerlo. En este momento, sin embargo, se está perdiendo una enorme cantidad de energía de trabajo a la lectura entre líneas, reaccionando de manera exagerada a las deserciones percibidas, buscando tranquilidad y compitiendo en lugar de cooperar. El grupo está en peligro.

Randy no puede destruir a este equipo a menos que los otros miembros le permitan hacerlo.

El problema es la fusión psicológica, un trastorno que se está desvaneciendo en el ambiente corporativo estresado de hoy. En esencia, la fusión es el fracaso de una persona para separarse de las palabras o acciones de otra. La fusión ocurre cuando no nos diferenciamos emocionalmente de las opiniones y la conducta de los demás. Cuando permitimos que otras personas "nos hagan sentir" bien o mal, como resultado de elogios o críticas, nos hemos fusionado con ellos. Randy fue capaz de conducir a los miembros del equipo de la sala no porque tuviera autoridad, sino porque se fusionaron con él. Estos adultos adultos permitieron que Randy los hiciera sentir inadecuados. Actuaron como si *necesitaban* la aprobación de Randy de sus ideas. Eric parece pensar que *necesita a* Randy en el equipo,

El problema es la fusión psicológica, un trastorno que está desenfrenado en las corporaciones de hoy.

Randy, por su parte, está atrapado en la fusión. Se aferra al mito de que, porque es el más brillante, es el más eficaz, y debe tener esto afirmado continuamente por sus colegas. Esto le deja incapaz de reconocer y apoyar las buenas ideas de otros; Se ve amenazado cuando otros también tienen respuestas.

Irónicamente, la fusión conduce a la distancia -ya sea abierta, como al alejarse, o encubierta, como al retirarse de una discusión. Debido a que la fusión crea dolor (de sentirse emocionalmente dependiente de los demás), deja a la gente ansiosa por lo que otros piensan, dicen y significan con sus palabras, miradas e incluso sus silencios. Un individuo afligido con la fusión toma un tono desesperado y defenderá generalmente sus ideas de una manera emocional: "Ése es mi bebé que usted está atacando!" La fusión inhibe así la cooperación y la comprensión, que son esenciales a la productividad de un grupo.

Sin embargo, la condición del grupo no es irreversible. Hay varias cosas que Eric puede hacer para cambiar la situación. Para comenzar, debe confrontar a Randy con la realidad en una conversación privada.

La situación en el equipo no es irreversible. Eric puede hacer varias cosas para darle la vuelta. Debe confrontar a Randy con la realidad.

Eric debe dejar claro que FireArt necesita una nueva dirección y que el grupo de Eric *recomendará* ese camino. Debería decirle a Randy que su opinión es realmente deseada. Pero Eric también debe decirle a Randy que si debe ser un miembro del equipo, ahora debe jugar un papel completo. Él debe contribuir, desafiar y apoyar ideas según sea apropiado. Y él debe aclarar y asumir la responsabilidad de sus posiciones. Al ser sarcástico, Randy puede estar ofreciendo un comentario, pero no está tomando una postura. No sabemos, por ejemplo, qué especificamente acerca de las propuestas de otros miembros del equipo Randy no le gusta; Sólo sabemos que no les gustan.

Eric también debe dejar que Randy sepa que es una proposición de todo o nada. Eric debe preguntarle: "¿Funcionarás de la manera que acabo de describir?" Una respuesta afirmativa suele venir de los descontentos que se enfrentan de esta manera. Si la respuesta es "no", sin embargo, Eric debe aceptar la renuncia de Randy del grupo. Y no debe preocuparse por la relación de Randy con el CEO. A menos que Jack lo llame a sus acciones, Eric tiene el derecho y la responsabilidad de dirigir al grupo de la manera en que cree que dará los mejores resultados. (Si Jack llama a Eric en sus acciones, Eric tendrá razón en su lado. Jack puede pensar Randy es fenomenal, pero contrató a Eric para que la compañía.

Después de que Eric y Randy se conocieran, Eric debería dirigir su atención al control de daños con el resto del grupo. Para superar la reciente tensión entre los miembros, Eric debería comenzar la próxima reunión, con todos los presentes, afirmando que Randy no había entendido su trabajo en el grupo, es decir, para ayudar a desarrollar una nueva estrategia para la empresa, pero que ahora lo hace . Eric debe entonces explicar que cada miembro es responsable de tomar una posición en todas las materias, compartiendo y defendiéndola o modificándola en discusiones o discusiones.

A medida que el equipo avanza, Eric debe esperar que Randy recurra a veces a sus viejas costumbres-usando sarcasmo o tocando su lápiz. Si lo hace, Eric debe confrontar inmediatamente a Randy con: "Randy, tú y yo acordamos que dejarías tu posición clara. No puedo discernir tu posición en base al comentario (o gesto) que acabas de hacer. ¿Qué piensas sobre este asunto?

En este momento, la fusión psicológica ha creado un ambiente tenso y amenazante para todos los miembros de este equipo. Pero con el tiempo, deben ser capaces de desarrollar una expectativa más sana de conducta apropiada dentro del grupo. Esto, a su vez, apoyará el comportamiento mejorado de Randy. Cuando se ha eliminado la fusión, la única habilidad de Randy para influenciar a los demás miembros será la fuerza de sus ideas, un escenario que él y los demás miembros del grupo encontrarán mucho más satisfactorio y conducente a un proceso creativo.

**Ed Musselwhite** es el presidente y director ejecutivo de Zenger-Miller, Inc., una empresa internacional de consultoría estratégica y de formación empresarial con sede en San José.

**Kathleen Hurson** es vicepresidente senior de investigación y desarrollo de Zenger-Miller. Ellos son los coautores, con John H. Zenger y Craig Perrin, de *Leading Teams: Mastering the New Role* (Irwin Professional Publishing, 1993). Musselwhite es también coautor, con Jack Orsburn, Linda Moran y John H. Zenger, de *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge* (Irwin Professional Publishing, 1990).

¿Puede este equipo ser salvado? Tal vez. La clave será la habilidad de Eric para enfocar a sus miembros del equipo rebelde no en el equipo mismo, sino en una meta inspiradora que sólo el equipo puede lograr. Y la tarea es enormemente importante. El éxito de la organización puede depender del éxito de este equipo.

Para muchas personas que contemplan equipos, este caso representa su pesadilla más oscura: el solitario brillante que se niega a cooperar, los otros miembros incitaron en ataque personal, el líder impotente para controlar la situación, y el progreso esperado se rompió. En nuestra experiencia, pocos miembros del equipo se comportan tan escandalosamente. Lo que es más común -y más insidioso- es que las preocupaciones de algunas personas pasan a la clandestinidad, donde se endurecen en resistencia y sabotaje absoluto. De hecho, en una encuesta independiente de Zenger-Miller de 1994 realizada por los Institutos Americanos de Investigación, más de un tercio de las más de 1.000 organizaciones encuestadas informaron que una fuerte resistencia interna y / o sabotaje es una barrera significativa para ser superada en el camino A implementaciones de equipos exitosos.

Las preocupaciones de algunas personas pueden endurecerse en resistencia y sabotaje absoluto.

Este caso confirma nuestra convicción de que el fallo en el lanzamiento de un equipo, especialmente en el lanzamiento de un equipo ejecutivo, es siempre un error. Las pautas de Eric para el debate en grupo no empiezan a cubrir la orientación, el entrenamiento de habilidades y la fijación de metas que un lanzamiento efectivo del equipo debe contener. Sospechamos que Eric cedió a la presión de la fecha límite y el temor de que los miembros del equipo ejecutivo no soportar cualquier cosa delicada. Sin embargo, hemos encontrado que los ejecutivos deben recibir una formación cuidadosa si quieren funcionar como miembros efectivos de un equipo (en contraposición a un comité ejecutivo tradicional). En general, se trata de hombres y mujeres cuya competitividad enfocada individualmente y capacidad para promover los intereses de sus propios departamentos los han conseguido donde están.

Al saltarse el proceso crítico de lanzamiento del equipo, Eric se ha metido en un pickle clásico de liderazgo de equipo. Para renovar la confianza y fomentar la cohesión, probablemente debería abrir las cosas a través de una serie de reuniones de equipo en las que se realiza un control de progreso, se admiten errores (incluido el suyo propio), se producen las reacciones y sentimientos de todos y se llega a un acuerdo sobre los próximos pasos . Sin embargo, para alcanzar la meta de seis meses del CEO para la compañía, recomendamos que Eric tome algunos atajos inmediatos.

Primero, debería hablar seriamente con Jack, el CEO. Eric tiene que dejar claro que sin más participación de Jack, este equipo es historia, y Eric se dirigirá de nuevo a los amaneceres de Manhattan que extraña tanto. Después de haber capturado la atención de Jack, Eric tiene que explicar lo que Jack, y sólo Jack, puede hacer: proporcionar un apoyo mucho más visible y detrás de las escenas para las actividades del equipo *y*neutralizar Randy. El mensaje de Jack a Randy debe ser: (1) esta compañía no puede tener éxito sin ti; (2) el equipo es un hecho de la vida; Y (3) usted no tiene que estar en él, pero usted no puede sabotearlo, tampoco. (Al mismo tiempo, Jack debe tener cuidado de no dar a otros miembros del equipo la idea de que la membresía es electiva.)

Aunque es tentador intentar convertir a Randy en un jugador de equipo, creemos que el equipo tiene más posibilidades de alcanzar su objetivo si Eric no se concentra demasiado en ese problema. Hasta ahora, Randy ha optado por traer equipaje antiteam. En lugar de forzar esa cuestión prematuramente, lo que podría provocar la inesperada renuncia de Randy, Eric primero debería tratar de crear un papel útil y compatible para Randy como consultor especial del equipo, llamado a revisión o asesoramiento siempre que el equipo necesite su experiencia. A medida que comienza a ver los éxitos del equipo y se siente cada vez más aislado de sus decisiones y camaradería, Randy puede eventualmente querer involucrarse más. Debe ser alentado a hacerlo, aunque no creemos que alguna vez será un consumado jugador de equipo. No todo el mundo lo es.

Es tentador tratar de convertir a Randy en un jugador de equipo, pero el equipo tiene más posibilidades de alcanzar su objetivo si Eric no se concentra demasiado en ese tema.

Con Randy neutralizado un poco, los próximos desafíos de Eric será conseguir que él y su equipo entrenados y para ayudar a los miembros del equipo para crear una estrategia de realineación convincente y orientada a resultados. Los problemas a los que se enfrenta esta organización exigen soluciones e innovaciones efectivas en equipo interfuncional.

En lugar de las no inspiradoras mejoras enfocadas en el departamento presentadas por Maureen, Ray y Carl, nos gustaría ver al equipo entrenado para tomar un enfoque más amplio y transversal a su tarea de realineación. Trabajar para crear mejoras inter-funcionales sacará a los ejecutivos de sus lealtades departamentales y les dará una muy necesaria perspectiva de toda la compañía.

¿Cuáles son los procesos estratégicos clave que atraviesan todos los departamentos? ¿Cómo afectan a los clientes? ¿Cómo deberían hacerlo? ¿Dónde están las oportunidades de mejora? Por ejemplo, ¿cómo pueden los artistas de Maureen y los trabajadores del horno de Ray reunirse para recortar costos, agilizar procesos y crear productos nuevos y mejores? ¿Cómo pueden cooperar la fabricación y la distribución para hacer que la velocidad de entrega sea una verdadera ventaja competitiva? Los equipos interfuncionales de alto nivel como éste pueden explorar este tipo de preguntas de manera significativa. Y las respuestas suelen producir las mayores mejoras organizativas.

**Michael Garber** es el gerente de calidad y la participación de los empleados y la formación en USG Corporation en Chicago, Illinois.

Eric no está dirigiendo un equipo. Él está facilitando una reunión de un grupo de individuos que realmente no entienden los conceptos, métodos o importancia del trabajo en equipo-individuos que están cada uno haciendo lobby para sus propios objetivos personales. De hecho, es algo sorprendente que el CEO, Jack Derry, decidió resolver los problemas de FireArt con un equipo en el primer lugar. La empresa opera claramente con una estructura de gestión tradicional y jerárquica, no una estructura que apoye el trabajo en equipo.

La empresa opera claramente con una estructura de gestión tradicional y jerárquica, que no apoya el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo no ocurre simplemente por el mandato de arriba. Tampoco ocurre de la noche a la mañana. Requiere una cultura corporativa de apoyo, ciertas habilidades de gestión y relaciones interpersonales, y la práctica. Eric no tiene ninguno de estos a su disposición excepto su propia experiencia, por lo que en cierto sentido debe comenzar desde cero en FireArt. Sugiero el siguiente plan de acción:

En primer lugar, Jack Derry debe visitar al equipo para defender sus esfuerzos. También debe solicitar actualizaciones periódicas del equipo. Su hacer eso vinculará al equipo con la organización y mostrará al grupo que la compañía está genuinamente interesada y apoya sus esfuerzos.

Entonces, Ray, Maureen, y otros, necesitan aprender más sobre los conceptos detrás del trabajo en equipo y las ventajas de trabajar en un equipo. Ellos necesitan saber lo que está en él para ellos, así como lo que está en él para la organización. Deben oír hablar de los esfuerzos exitosos del equipo en otras compañías y ser educados sobre los obstáculos comunes que enfrentan los equipos y las herramientas específicas que pueden ayudar a construir el consenso. Para lograr esto, Eric podría considerar la celebración de un taller en el sitio (dirigido por Eric o por un forastero con experiencia) que ofrece discusiones sobre la teoría detrás de la gestión del equipo, una revisión de la literatura actual sobre el tema y simulaciones de varias situaciones de equipo.

Los miembros del equipo deben entender que los equipos, por definición, no requieren que los miembros renuncien a su individualidad. Más bien, los equipos funcionan mejor cuando los miembros se respetan mutuamente y creen que cada uno es único y tiene algo importante que añadir. Por lo tanto, el taller también debe incluir tiempo para evaluar y mejorar las habilidades interpersonales de los miembros, tales como escuchar, comunicar y dar y recibir retroalimentación. Por supuesto, la mayoría de los miembros del equipo de FireArt probablemente argumentan (como la mayoría de la gente) que ya saben cómo escuchar y comunicarse. Pero el hecho es que, cuando Ray LaPierre dice algo, Maureen Turner tiene que hacer más que asentir con respeto. Ella debe entender sus puntos más importantes, comprender sus implicaciones, y tal vez incluso formular una refutación. Esta es una habilidad, y se puede enseñar.

Con el taller completo, el equipo debe centrarse en el desarrollo de una declaración de misión. Esto es necesario para proporcionar al grupo un propósito común, y debe ayudar a reducir los esfuerzos individuales de cabildeo. Una vez que se forma una declaración de misión, se pueden determinar metas específicas para reducir el foco de actividad del equipo. Cada miembro comprenderá mejor su papel y podrá comenzar un verdadero progreso.

Randy es un personaje difícil, principalmente porque el CEO lo ha puesto en un pedestal, un hecho que está explotando. Pero con una nueva fundación en su lugar, Eric tendrá un mayor apalancamiento con Randy porque él, junto con los otros miembros, reconocerán la importancia del trabajo en equipo y lo apoyarán más. Juntos, entonces, podrán iniciar el proceso de elaboración de un plan estratégico para atacar el deterioro de la situación empresarial.