



Belbin and Project Aristotle: everything you need to know

In 2012, a group of Google employees set out to investigate what makes some teams successful, while others fail. Sound familiar? Here's what Google's working group discovered and how it relates to the research of Dr Meredith Belbin, over forty years previously.

Belbin y el Proyecto Aristóteles: todo lo que necesitas saber

En 2012, un grupo de empleados de Google se dispuso a investigar qué hace que unos equipos tengan éxito, mientras que otros fracasan. ¿Te suena familiar? Te contamos qué fue lo que descubrió Google y cómo se relaciona con la investigación realizada por el Dr. Meredith Belbin hace más de cuarenta años.

CI vs CE

En algunos equipos, aunque sus integrantes no fueran necesariamente los que habían obtenido los mejores resultados en las pruebas de inteligencia, se les ocurrió la forma de utilizar las fortalezas de cada uno. Algunos grupos tenían líderes fuertes, mientras que en otros el liderazgo estaba más diluido. Finalmente, los investigadores concluyeron que la diferencia entre los equipos de alto rendimiento y los disfuncionales, no era la inteligencia, sino cómo se trataban entre sí los miembros del equipo.

Durante su investigación con equipos en el Henley Management College, el Dr. Belbin acuñó el término "Equipos Apolo" para referirse a aquellos equipos compuestos por individuos con alto coeficiente intelectual que pasaban mucho tiempo inmersos en debates improductivos. En su libro "Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso", el Dr. Belbin comenta que: "La falta de trabajo en equipo coherente anulaba las ganancias que podrían derivarse del esfuerzo y la genialidad individual".

Lo mismo ocurrió en Google. Aunque inicialmente se pensaba que los equipos con una "capacidad intelectual media" no funcionarían tan eficientemente, la comprensión de los estados de ánimo y las emociones de los demás ayudó a establecer la confianza y otros factores varios necesarios para alcanzar el éxito.

Normas grupales

Los investigadores descubrieron que las "normas grupales" eran importantes, en otras palabras, las tradiciones, los estándares de comportamiento y otras reglas no escritas que rigen la forma en que las personas funcionan cuando se agrupan en equipos. Por ejemplo, los turnos en las conversaciones o añadir tiempo al comienzo de las reuniones para que los miembros del equipo puedan conversar de manera informal. Después de estudiar grupos de trabajo durante más de un año, los investigadores descubrieron que tener la capacidad de influir en las normas culturales del grupo resultaba crucial.

Cinco factores para el éxito del equipo

Utilizando los hallazgos sobre las normas grupales como punto de partida, los investigadores identificaron cinco factores clave para el éxito del equipo. Estos hallazgos se relacionan estrechamente con el modelo Lencioni. Aquí examinamos estos factores con un poco más de detalle:

1. Seguridad psicológica

Las personas necesitan un espacio seguro para asumir riesgos y cometer errores sin temor a ser recriminados. Identificar y comunicar nuestros Roles de Equipo Belbin, esto es, los comportamientos que tendemos a adoptar en un equipo, proporcionan a las personas un lenguaje positivo para compartir preferencias y debatir las deficiencias. En la teoría Belbin, "debilidad" no es una palabra mala. De hecho, hablamos de "debilidad permitida" simplemente como la contraparte de la fortaleza de un determinado Rol de Equipo. El peaje a pagar por desempeñar un rol particular con buenos resultados.

2. Confiabilidad

El equipo debe asegurarse de que el trabajo se realiza a tiempo y a un alto nivel. En términos Belbin, esto significa garantizar que haya personas con comportamientos de Implementador y Finalizador presentes en el equipo. En determinadas culturas organizacionales, especialmente aquellas que otorgan gran importancia a la creatividad y a las etapas iniciales de los proyectos, este tipo de contribuciones se pueden descuidar, con la consecuencia de que el equipo comienza bien, pero obtiene un resultado pobre o no obtiene ningún resultado.

3. Estructura y claridad

Aclarar los roles, planes y objetivos es esencial. Cada persona del equipo necesita entender dónde encaja y qué puede ofrecer. Belbin puede aclarar las contribuciones, ayudando a los managers a asignar el trabajo de manera más efectiva, acorde a las fortalezas de cada persona. Con una mayor comprensión de las fortalezas de los demás, los miembros del equipo sabrán a quién consultar y cómo componer los equipos de proyecto.

4. Significado

El trabajo debería ser personalmente importante para cada uno de nosotros. Gallup ha demostrado que los empleados que usan sus fortalezas todos los días tienen una probabilidad seis veces mayor de comprometerse en el trabajo. En otras palabras, utilizar nuestras fortalezas nos permite hacer nuestro trabajo, sabiendo dónde podemos destacar y ser reconocidos por nuestros logros. Belbin puede ayudar a las personas a reconocer y maximizar esas fortalezas y a utilizarlas de la mejor manera posible al interactuar y trabajar con otras personas.

5. Impacto

La gente necesita saber que lo que hace importa y genera cambios. El trabajo es algo más que simplemente realizar tareas y Belbin puede ayudar a las personas a tomarse el "pulso" sobre lo que realmente es importante para ellos en el trabajo, permitiéndoles alinear sus ambiciones con los objetivos de la organización.

Datos y discusión

Como escribió Charles Duhigg en el New York Times: "La paradoja, por supuesto, es que la intensa recopilación de datos y cifras numéricas de Google le han llevado a las mismas conclusiones que los buenos directivos siempre han sabido. En los mejores equipos, los miembros se escuchan unos a otros y muestran sensibilidad ante los sentimientos y necesidades del resto."

En Belbin, somos entusiastas admiradores del método científico. Por este motivo medimos el comportamiento: es observable, cuantificable y democrático. Los miembros de tu equipo pueden corroborar o contradecir tus propios puntos de vista y esas mediciones pueden proporcionarte información valiosa sobre lo que aportas al equipo y sobre cómo otros entienden tu contribución.

Sin embargo, también sabemos que los datos solo pueden llevarte hasta cierto punto. Posteriormente, necesitas mantener conversaciones con tu manager, tus compañeros y tu equipo en general. Belbin puede ayudarte a abrir esas conversaciones, brindándote un lenguaje constructivo y no invasivo que ayuda a las personas y los equipos a trabajar de la mejor manera posible.