

Υποθέτοντας πως θα θέλαμε οι ομαδικές συναντήσεις μας να είναι πιο διασκεδαστικές...¹

professor Johannes Herwig-Lempp²

Ph.D., καθηγητής ανώτερης Κοινωνικής Εκπαίδευσης και διευθυντής του προγράμματος Master στην ανώτερη Συστημική Κοινωνική Εργασία στο Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών στο Merseburg της Γερμανίας.

Μετάφραση: Δημήτρης Μουζάς
Επιμέλεια: Σοφία Κατερινάκη

Κάποιες ομαδικές συναντήσεις είναι πάντα ευχάριστες: Ο χρόνος περνάει γρήγορα, τα μέλη τους γελάνε και περνάνε καλά μαζί – ο χρόνος τρέχει και η συνάντηση τελειώνει πιο νωρίς από ό,τι συνήθως. Επιπλέον, η συνάντηση αποδεικνύεται αποτελεσματική, οικονομική ως προς το χρόνο και αξίζει. Το αποτέλεσμα είναι πως νέες και καινοτόμες ιδέες πέφτουν στο τραπέζι. Γίνεται πρόοδος και η δουλειά προχωράει. Άλλες συναντήσεις (ή άλλες ομάδες ίσως) έχουν ένα μάλλον εχθρικό υπόβαθρο: Τραβάνε χρονικά, όλοι θέλουν να πουν μια γνώμη (και δυστυχώς το καταφέρνουν συχνά). Η συνάντηση φαίνεται άσκοπη στα μάτια των συμμετεχόντων. Η «πραγματική» δουλειά τους περιμένει στα γραφεία τους. Οι άνθρωποι εκνευρίζονται και διαφωνούν για ασήμαντα πράγματα – όλοι ανακουφίζονται όταν τελειώνει η συνάντηση.

Κάποιος μπορεί να νιώσει χαμένος όταν υπάρχει ηγεσία χωρίς λογοδοσία του προσωπικού – δηλαδή, όταν αντιμετωπίζεις την πρόκληση της καθοδήγησης μιας ομάδας «εθελοντών» και είσαι υπεύθυνος να «τους κάνεις» να έχουν αποτελέσματα με τον έναν ή τον άλλον τρόπο, πέρα από τις δραστηριότητες για την «κανονική» δουλειά τους. Δεν υπάρχει τρόπος να απαιτήσεις τη δέσμευσή τους – μπορείς μόνο να τους καλέσεις να συμμετέχουν, φτιάχνοντας ένα πλαίσιο που να εμπνέει τη συν-δημιουργική συνεργασία.

Φυσικά μπορείτε να κάνετε βήματα για να ελαφρύνετε τις συναντήσεις και να τις κάνετε πιο ενδιαφέρουσες και παραγωγικές – αλλά σε ποια βήματα αναφερόμαστε; Σε ποιες περιστάσεις εφαρμόζονται; Πώς προχωράμε; Ποιος θα αναλάβει την ευθύνη;

¹ Σχόλιο Συνακτικής: Ευχαριστούμε τον Καθηγητή Herwig-Lempp για αυτό το άρθρο. Πρώτη δημοσίευση στα Γερμανικά ως: Johannes Herwig-Lempp, Johannes (2008), Angenommen, wir wollten mehr Spaß haben in unseren Teamsitzungen..., στο: *Lernende Organisation*, Nr. LO 41, (Jan/Feb 2008), S. 38-43.

² Εστιάζει στις συστημικές, τις κονστρουκτιβιστικές και τις προσανατολισμένες στις δυνατότητες λύσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση της εκτεταμένης εργασιακής εμπειρίας του με υπηρεσίες για νέους, την ομαδική εργασία και την εποπτεία συναδέλφων/ομάδων. Έχει δημοσιεύσει δύο βιβλία, το «Resource-Oriented Teamwork» (η αγγλική έκδοση το 2013) και το "Drug Addiction as an Explanatory Principle" (μόνο στα γερμανικά, 1994) καθώς και πολλά άρθρα. www.herwig-lempp.de/en, johannes@herwig-lempp.de

Υποθέτουμε πως εσείς ή ένα μέλος της ομάδας είναι υπεύθυνο για να προκαλέσετε μια δράση, εφόσον δεν έχετε χάσει την πίστη ότι η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί. Αν επιθυμείτε να εισαγάγετε περισσότερο πνεύμα και περισσότερη διασκέδαση στις ομαδικές συναντήσεις, τότε υπάρχουν κάποιες πρακτικές προτάσεις και ιδέες που μπορείτε να δοκιμάσετε. Θα ήθελα να αναφερθώ σε μερικές στο άρθρο αυτό. Κάποιες ενδείκνυνται για να προκαλέσουν μια «διαδικασία ομαδικής ανάπτυξης» και για να τη συντηρήσουν: Πώς μπορείτε να συνεργαστείτε για να βελτιωθούν οι συναντήσεις της ομάδας; Μια άλλη προσέγγιση είναι να στοχεύσετε απευθείας στις συναντήσεις της ομάδας. Αυτό που έχουν κοινό όλες οι προτάσεις είναι πως είναι ειλικρινείς και σκόπιμες – ενώ ταυτόχρονα έχουν μια πιο ελαφριά και παιχνιδιάρικη διάθεση.

Μην παραπλανηθείτε από τον τίτλο αυτού του κειμένου. Φυσικά, δεν είναι μόνο η διασκέδαση και η ψυχαγωγία στις συναντήσεις της ομάδας. Η κορυφαία προτεραιότητα είναι πάντα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Από την άποψη αυτή, αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της ποιοτικής διοίκησης. Επιπλέον, μια θετική ατμόσφαιρα στην ομάδα είναι πιο πιθανό να είναι ευχάριστη και να εμπνέει την παραγωγικότητα. Η φυγή από την απογοήτευση μπορεί να είναι μόνο αμοιβαία επωφελής για όλους τους εμπλεκόμενους.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εμπειρία έχει δείξει ότι αυτές οι προτάσεις μπορούν να έχουν πολύ θετικό αντίκτυπο, υπό την προϋπόθεση ότι είναι κατάλληλες τόσο για τη δυναμική της ομάδας όσο και για το πλαίσιο. Και πάλι, μόνο εσείς μπορείτε να αποφασίσετε τι είναι κατάλληλο και τι θα σας εξυπηρετήσει και μόνο μια προσέγγιση δοκιμής και λάθους θα ρίξει φως στο τι λειτουργεί και τι όχι. Μπορείτε να διστάσετε να μοιραστείτε μερικές από αυτές τις ιδέες στη συνάντηση της ομάδας σας. Ή ίσως ήδη πειραματίζεστε με μερικές από αυτές. Πολύ πιθανόν καμία από αυτές τις συστάσεις να μην αποδειχθεί κατάλληλη για εσάς και την ομάδα σας. Αλλά και πάλι, ίσως ήδη τις δοκιμάζετε. Ή έχετε καταλήξει σε εντελώς διαφορετικές ιδέες και θα συνεχίσετε να τις χτίζετε ως αποτέλεσμα του διαβάσματός σας. Γιατί να μην το πιάσετε από εκεί και να αρχίσετε να πειραματίζεστε; Ή ρωτήστε τους συναδέλφους σας για τη γνώμη τους.

1. Ξεκινώντας

Μπορεί να πάρει κάποιο χρόνο πριν να γίνει πραγματικότητα μια ιδέα. Προϋποθέτει κάποιο κουράγιο και ρίσκο – ειδικά αν οι διαδικασίες έχουν γίνει ρουτίνα και έχουν εξελιχθεί σε τελετουργίες. Ο φόβος της απόρριψης είναι δικαιολογημένος: από τη μια πλευρά υπάρχουν παράπονα και η έλλειψη ικανοποίησης. Από την άλλη, όποιος τολμήσει να προτείνει κάτι καινοτόμο αντιμετωπίζεται με καχυποψία – ή του απαντούν με σχόλια, όπως: «Πάντα έτσι το κάναμε!», «Αυτό δεν το έχουμε κάνει ποτέ», «Τι σε κάνει να πιστεύεις πως είσαι ο αρχηγός;». Αυτό παρουσιάζει ένα διπλό δεσμό – και απαιτείται κουράγιο για τη διαπραγμάτευση ενός αμοιβαία επωφελούς σεναρίου όταν αντιμετωπίζεις μια ομάδα που διστάζει να αλλάξει. Μια αρχή θα μπορούσε να είναι: «Έχω μια κάπως ασυνήθιστη ιδέα – μπορεί να θέλετε να την απορρίψετε απευθείας – αλλά και πάλι, θα πάρει μόνο μερικά λεπτά... τι πιστεύετε...;» Βρείτε ένα σύμμαχο στην ομάδα που σας υποστηρίζει. Μην απογοητευτείτε από την αρχική αντίσταση. Δείτε το ως σημάδι να μην αλλάξετε τόσο πολλά πράγματα με τη μία.

2. 13 Προτάσεις για τη βελτίωση των ομαδικών συναντήσεων

Πρόταση 1: Τι λειτουργεί, τι όχι;

Προσκαλέστε τους συναδέλφους σας να αναστοχαστούν για αυτά που είναι καλά στις ομαδικές συναντήσεις – τι τους κάνει χαρούμενους και τι μπορεί να γίνει για να διατηρήσουν αυτό το συναίσθημα. Όταν η ομάδα αρχίζει να παραπονιέται για τις συναντήσεις, να επιμένετε και με υπομονή να εστιάζετε στις θετικές πλευρές. Μπορείτε να είστε σίγουροι πως θα βρείτε πολλά παραδείγματα που θα μπορείτε να πείτε: «Λοιπόν, ας το κρατήσουμε όπως είναι». Εδώ ο στόχος είναι να αλλάξουν οι οπτικές της ομάδας για τις συναντήσεις, όχι να αλλάξουν όσες πλευρές πραγματικά λειτουργούν. Επιπλέον, ενώ αναστοχάζεστε, μπορείτε να αντιληφθείτε ως ομάδα τι λειτουργεί πραγματικά - και να αναπτύξετε περισσότερο ενθουσιασμό κατά τη διαδικασία για την εφαρμογή των αλλαγών.

Πρόταση 2: Τα σενάρια της χειρίστης περίπτωσης

Μπορείτε να ζητήσετε από την ομάδα να αναστοχαστεί πάνω σε ένα τελείως διαφορετικό σενάριο: Αφιερώστε μερικά λεπτά σε κάθε συνάντηση και ζητήστε από τα μέλη να σκεφτούν σαράντα με πενήντα ιδέες για τους τρόπους που μπορεί η συνάντηση να καταλήξει σε καταστροφή. Για να το κάνετε αυτό σκεφτείτε τις ακόλουθες ιδέες:

- Πώς θα μπορούσατε εσείς, ως ηγέτες της ομάδας/εργασίας, να κάνετε μια συνάντηση ομάδας όπου δε θα έρθει κανένας;
- Πώς θα μπορούσατε να διαχειριστείτε μια αύξηση στις απουσίες λόγω ασθένειας ακριβώς την ώρα της προκαθορισμένης συνάντησης;
- Κάτω από ποιες συνθήκες θα αρνιόσασταν να συνεχίσετε να συμμετέχετε στις συναντήσεις;
- Πώς θα οργανώνατε τις συναντήσεις για να οδηγηθούν κατευθείαν στην καταστροφή;

Μαζέψτε όσο περισσότερες ιδέες γίνεται. Ζωγραφίστε τις ιδέες σας αν θέλετε. Μάλλον θα διασκεδάσετε με αυτήν την άσκηση – ακόμη και αν αυτό δεν είναι πρώτη προτεραιότητα. Σύντομα θα συνειδητοποιήσετε πως εσείς και κάθε μέλος της ομάδας ατομικά επηρεάζετε τη δυναμική της ομάδας και ο καθένας έχει τον τρόπο να αλλάξει την ισορροπία είτε θετικά είτε αρνητικά.

Πρόταση 3: Το λιγότερο μπορεί να είναι περισσότερο

Πριν εσείς και η ομάδα σας ξεκινήσετε να κάνετε αλλαγές ή να δοκιμάζετε νέες ιδέες, σκεφτείτε τι μπορείτε να παραλείψετε από τις προηγούμενες προσεγγίσεις, έστω προσωρινά, χάριν πειραματισμού. Ίσως οι συναντήσεις να είναι πιο σύντομες ή μπορεί κάποια τυποποιημένα σημεία της ατζέντας να μπορούν να παραλειφθούν (και να γίνονται κάθε δεύτερη συνάντηση). Μπορείτε ακόμη να εξορθολογίσετε την ατζέντα λίγο. Σε κάθε περίπτωση, εσείς και η ομάδα σας θα ξέρετε τι ενδείκνυται ανάλογα με την κατάσταση.

Πρόταση 4: Η ερώτηση του θαύματος

Μαζί με την ομάδα σας μπορείτε να θέσετε την ερώτηση του θαύματος: «Υποθέστε πως σήμερα το βράδυ, όπως κοιμάστε, συμβαίνει ένα θαύμα. Όταν θα ξυπνήσετε αύριο, ποια θα είναι κάποια από τα πράγματα που θα παρατηρήσετε στην ομάδα σας ότι είναι καλύτερα;» (προσαρμοσμένη από τους Insoo Kim Berg και Steve de Shazer). Καθώς θα κοιμάστε δε θα γνωρίζετε πως έγινε ένα θαύμα: Τι θα προσέξετε στη συμπεριφορά σας όταν

ξυπνήσετε το επόμενο πρωί, που θα σας κάνει να πιστέψετε πως έγινε πραγματικά ένα θαύμα; Δώστε δεκαπέντε με είκοσι λεπτά να αναστοχαστείτε πιθανές απαντήσεις. Προχωρήστε και με καταιγισμό ιδεών μοιραστείτε τις επιθυμίες σας με όσες λεπτομέρειες θέλετε. Κλείστε τη διαδικασία του καταιγισμού ιδεών με ομαδικά παράπονα επειδή, δυστυχώς, δε γίνονται πια θαύματα – ή δώστε μια στιγμή και σκεφτείτε αν το ένα ή το άλλο σενάριο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ακόμη και αν δεν είχε συμβεί το «θαύμα».

Πρόταση 5: Ερωτήσεις βαθμίδων

Επίσης, μπορείτε να κάνετε ερωτήσεις βαθμολογίας στην ομάδα: «Σε κλίμακα από το 1 έως το 10, όπου το 1 σημαίνει απογοητευμένος και το 10 πολύ ικανοποιημένος, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συναντήσεις της ομάδας». Κάθε μέλος απαντά επιλέγοντας έναν αριθμό από την κλίμακα. Μπορείτε να μοιραστείτε τους αριθμούς αν το θέλετε – οι απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση είναι καθοριστικές: «Υποθέτοντας πως η αξιολόγησή σας ήταν ένα βαθμό πιο ψηλά, τι θα είχε αλλάξει στις συναντήσεις μας; Και πώς θα είχα συμβάλει εγώ». Συζητήστε τις απαντήσεις σας και κρατήστε σημειώσεις. Πιθανότατα θα βρείτε την ευκαιρία να δοκιμάσετε κάποιες από αυτές τις ιδέες στο προσεχές μέλλον.

Πρόταση 6: Ο δισταγμός ως ευκαιρία

Οι αντιδράσεις των συναδέλφων σας στις προτάσεις για μια αλλαγή στην ομαδική εργασία μπορεί να μην είναι αυθόρμητα ενθουσιώδεις («Ουάου! Φανταστικά, ας το κάνουμε!»). Στην πραγματικότητα μπορεί να υπάρχει αρκετή αντίσταση, για να μη πούμε άμεση απόρριψη. Η δύναμη μιας ομάδας βασίζεται στις διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες, ικανότητες και δεξιότητες. Όσα μέλη διστάζουν να συμμετέχουν σε προτάσεις για αλλαγή επιδεικνύουν μια υγιή δόση σκεπτικισμού. Μας θυμίζουν πως δεν ήταν όλα άσχημα και να μην κάψουμε τα χλωρά μαζί με τα ξερά. Αρχίστε να πειραματίζεστε με τις αλλαγές αργά και για περιορισμένο χρόνο. Ύστερα αποφασίστε ως ομάδα ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που θα έχουν μακροπρόθεσμα οι αλλαγές.

Πρόταση 7: Μιλώντας για την επιτυχία

Μπορείτε να μοιραστείτε τις πετυχημένες ιστορίες: Ξεκινήστε μια συνάντηση της ομάδας ζητώντας από κάθε μέλος να μοιραστεί μια περίπτωση της προηγούμενης εβδομάδας που ήταν πετυχημένη ή που μπορεί να είναι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά του – και να πει κάποια κόλπα στους συναδέλφους κατά τη διαδικασία. Ανταλλάξτε ιστορίες για όσα πετύχατε και λεπτομέρειες που οδήγησαν στην επιτυχία.

Πρόταση 8: Κομπάζοντας για τις αποτυχίες

Σε κάποιες ομάδες το να καυχείται κανείς για τα επιτεύγματά του μπορεί να είναι ενοχλητικό για πολλούς άλλους συναδέλφους. Εδώ μπορείτε να καλέσετε την ομάδα να αντιστρέψει τη διαδικασία και να καυχηθούν για καταστάσεις που δεν ήταν τόσο πετυχημένες: Ποιος μπορεί να φέρει ένα διασκεδαστικό, χαζό λάθος; Το μήνυμα είναι: «μαθαίνετε από τα λάθη και γίνεστε πιο σοφοί. Για αυτό το λόγο ένα λάθος δεν είναι αρκετό!»

Πρόταση 9: Συντονίζοντας με τη σειρά

Γιατί να μην ενθαρρύνετε διαφορετικά μέλη της ομάδας να εναλλάσσονται ως συντονιστές της ομάδας; Δεν υπάρχει λόγος να έχει αυτόν τον ρόλο μόνο ο αρχηγός της ομάδας ή του έργου. Αντιθέτως, το μοίρασμα αυτής της «υπηρεσίας» ανάμεσα στα μέλη οδηγεί σε ένα

αμοιβαία επωφελές σενάριο. Το ίδιο ισχύει και για την καταγραφή των πρακτικών της συνάντησης. Όπως το βλέπω εγώ, δε θα έπρεπε να γίνεται από τον αρχηγό της ομάδας.

Πρόταση 10: Δουλεύοντας με την ατζέντα και τα χρονικά όρια

Μπορείτε να σχεδιάσετε την ατζέντα πριν τη συνάντηση ή να ενημερώσετε τα μέλη μέσω email μερικές ημέρες πιο νωρίς, προσθέτοντας πόσος χρόνος θα πρέπει να αφιερωθεί σε κάθε θέμα. Όταν τελειώνει ο χρόνος, η ομάδα πηγαίνει στο επόμενο θέμα. Οι απόψεις που δε συζητιούνται θα πηγαίνουν στην επόμενη συνάντηση. Όσο παράξενη και αν φαίνεται αυτή η προσέγγιση σε ομάδες που δεν έχουν συνηθίσει σε χρονικούς περιορισμούς, η εμπειρία μου δείχνει πως τα μέλη των ομάδων εκπλήσσονται από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει σε πολύ σύντομο διάστημα!

Πρόταση 11: Αλλαγή προτύπων

«Τα μικρά βήματα προς την κατεύθυνση της αλλαγής ακολουθούνται από πιο σημαντικές αλλαγές»: Οι ομάδες που απολαμβάνουν τους πειραματισμούς, συγκεκριμένα έχουν αναπτύξει μια γκάμα δημιουργικών εναλλακτικών στον τρόπο λειτουργίας που έχουν συνηθίσει. Για παράδειγμα, θα αλλάξουν σκόπιμα τις θέσεις τους ή θα επιλέξουν διαφορετικά δωμάτια για τις συναντήσεις τους. Αναψυκτικά και ελαφρά εδέσματα μπορεί να υπάρχουν σε μια συνάντηση, αλλά όχι στην επόμενη. Τα μέλη μπορεί να έρθουν στη συνάντηση φορώντας γυαλιά ηλίου ή αστεία καπέλα, να επιλέξουν έναν πιο επίσημο τόνο ή να απευθύνονται ο ένας στον άλλο με τελείως διαφορετικά ονόματα. Σίγουρα, αυτές οι προτάσεις μπορεί να ακούγονται ηλίθιες – οι επιδράσεις τους όμως δεν μπορούν να κριθούν μέχρι να δοκιμαστούν.

Πρόταση 12: Κλείνοντας με την ανατροφοδότηση

Αφιερώστε στο τέλος της συνάντησης της ομάδας/του έργου μερικά λεπτά για να δώσετε ανατροφοδότηση στο άτομο που συντόνισε την ομάδα (Μου άρεσε...). Αυτή είναι μια ευκαιρία για μάθηση. Μοιραστείτε την ανατροφοδότηση ως ομάδα με βάση τις ακόλουθες ερωτήσεις (και να είστε επίμονοι): Τι πετύχαμε σήμερα; Πώς καταφέραμε να κάνουμε τη συνάντηση λειτουργική; Πώς συνέβαλε ο καθένας σας στη δημιουργία της πετυχημένης συνάντησης;

Πρόταση 13: Ανταμοιβή και παρηγοριά

Αν αποφασίσετε με την ομάδα σας να εισαγάγετε κάποιες αλλαγές στις συναντήσεις σας, να σκεφτείτε από πριν πώς θα επιβραβεύσετε την επιτυχία και πώς θα παρηγορηθείτε σε περίπτωση (μερικής) αποτυχίας. Αν σκεφτείτε μαζί και μοιραστείτε τις ιδέες σας για τον εορτασμό της επιτυχίας, βαδίζετε ήδη στο μονοπάτι της επιτυχίας.

3. Προοπτικές

Σας εύχομαι επιτυχημένους πειραματισμούς με κάποιες από αυτές τις προτάσεις. Καθώς έχουν εφαρμοστεί από πολλές ομάδες μέσα στο χρόνο, αυτές οι προσεγγίσεις έχουν αποδειχθεί επανειλημμένα ευεργετικές.

Κλείνοντας, θα το εκτιμούσα αν με ενημερώνατε για τις εμπειρίες σας με αυτές τις προτάσεις – ποιες σας φάνηκαν ενθαρρυντικές και ποιες δε λειτούργησαν καλά για εσάς. Ποιες από αυτές τις ιδέες δοκιμάσατε και με ποια αποτελέσματα. Ποιες συμβουλές θα δίνατε σε συναδέλφους που επιθυμούν να δοκιμάσουν κάποιες από τις ιδέες, αλλά δεν

έχουν βρει το κουράγιο ακόμα; Τι προτάσεις έχετε για βελτίωση; Και τι ιδέες είχατε εσείς και η ομάδα σας; Θα εκτιμούσα πολύ την ανατροφοδότηση από τις εμπειρίες σας, ώστε να βοηθηθούν και άλλες ομάδες.

Βιβλιογραφία

Herwig-Lempp, J. (2013): *Resource-Oriented Teamwork. A Systemic Approach to Collegial Consultation*, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).

Herwig-Lempp, J. (2000): Aus Erfolgen lernen: Ein Instrument der Selbstevaluation. Sechs Argumente und ein Leitfaden zum Sprechen über Erfolge, in: *Systema 2/00*, Jg. 14, S. 185-195, (English version: Let's talk about success! Guidelines and 6 arguments why to talk about successful experiences)

ανακτ.: <http://www.herwig-lempp.de/daten/0202successJHL.pdf>).

Assuming we'd like our team meetings to be more entertaining...³

professor *Johannes Herwig-Lempp*⁴

Ph.D., professor of advanced social education and director of the Master's program in advanced Systemic Social Work at the University of Applied Sciences Merseburg/ Germany.

Some team meetings are all together pleasant: Time passes quickly, members laugh and have fun together – time flies and the meeting is over sooner than usual. On top of that, the meeting proves effective, saves time and is well worth the time. The upshot is that new and innovative ideas are brought to the table. Progress is made and work moves forward. Other meetings (or perhaps other teams) have a rather hostile undertone: They go on forever; everyone wants to express an opinion (and unfortunately, they often succeed in doing so). The meeting seems pointless in the eyes of the participants. The “real” work is waiting back at their desks. People are annoyed and argue over trifles – everyone is relieved when the meeting is over.

One can feel especially at loss where there's leadership without staff accountability – that is, when you're faced with the challenge of leading a team of “volunteers” and are responsible “for getting” them to deliver short-term results one way or another on top of their “home team” activities. There is no way you can demand engagement – you can only invite them to participate by setting up a framework that inspires co-creative collaboration. Of course, you can take steps to lighten up the meetings and make them more stimulating and productive – but what steps are we talking about? Under what circumstances do they apply? How do we proceed? Who will take charge?

Assuming *you*, or for that matter, a member of the team are responsible for initiating action, provided that you haven't lost faith in improving the situation. If you wish to bring more spirit and enjoyment to the team meetings, there are a number of practical suggestions and ideas you might try. I'd like to offer you a few in this article. Some of them are particularly indicated to kick off a “team development process” and sustain it: How can you collaborate on improving team meetings? Another approach is to target the team meetings directly. Something all approaches have in common is that they are sincere and intentional – while bringing in a lighter and more playful touch.

Don't be misled by the title of this text. Naturally, it's not just about fun and entertainment at team meetings. The top priority is always to improve effectiveness and efficiency. In this respect, they constitute an integral component of quality management. Furthermore, a positive atmosphere in the team is more likely to be enjoyable and inspire productivity. Taking the doldrums out of the subject can only lead to a win-win for all involved.

³ *Editors Comment:* We thank Prof. Herwig-Lempp for this text, which was first published in German as: Johannes Herwig-Lempp, Johannes (2008), [Angenommen, wir wollten mehr Spaß haben in unseren Teamsitzungen...](#), in: *Lernende Organisation*, Nr. LO 41, (Jan/Feb 2008), S. 38-43.

⁴ His focus is on systemic, constructivist and resource oriented solutions, which constitute the basis of his extensive work experience with youth welfare services, team work and peer/collegial supervision. He has published two books, "Resource-Oriented Teamwork" (English version in 2013) and "Drug Addiction as an Explanatory Principle" (only in German, 1994) as well as numerous articles. www.herwig-lempp.de/en, johannes@herwig-lempp.de

As mentioned earlier, experience has shown that these recommendations can have a very positive impact, provided that they are appropriate for both team dynamic and setting. Again, only you can decide what's appropriate and will serve you and only a trial and error approach will shed light on what works and what doesn't. You might hesitate to share some of these ideas into your team meeting; or perhaps you are already experimenting with some of them. Quite possibly, none of these recommendations will prove appropriate for you and your team. Then again, you might already be working with them. Or, you have come up with totally different ideas, and will continue to build on them as a result of your reading. Why not pick up there and start experimenting? Or, ask your colleagues for their opinion.

4. Getting started

It can take some time before an idea becomes a reality. It does involve a bit of courage and risk-taking – especially if processes have become habitual and evolved into rituals. Fear of being rejected is justified: On the one hand, there's complaining and dissatisfaction. On the other, the person who dares to suggest something novel is viewed with suspicion – or, is confronted with comments such as: “We've always done it that way!” “We've never done that before!” “What makes you think you're in charge?” This presents a double bind – and takes courage to negotiate a win-win scenario when faced with a team that is reluctant to bring in change. One lead-in could be: “I have a somewhat unusual idea – you might want to reject it outright – then again, it'll only take a few minutes ... what do you think”...?” Find an ally on the team who supports you. Don't get discouraged by initial resistance. Rather, take it as a hint not to change too many things at once.

5. 13 Recommendations to improve team meetings

Recommendation 1: What works; What doesn't?

Invite your colleagues to reflect as a group on what is good about the team meetings – what are they happy with and what can be done to sustain that feeling. When the team begins complaining about the meetings, be persistent and patiently redirect the focus on the positive aspects. You can be sure that you'll find a number of examples of which you can say: “Hey, let's keep that as is”. The goal here is to shift the team's perspectives regarding their meetings, not to change those aspects that are actually working. Moreover, while you were reflecting, you as a team might have become aware of what actually works – and, in the process, develop more enthusiasm for implementing the changes.

Recommendation 2: Worst case scenarios

You might ask your team to reflect on a totally different scenario: Take a few minutes of meeting time, and ask members to generate 40 to 50 ideas on how the meetings could be turned into a disaster. To do this, consider the following ideas:

How could you, as the team/project leader create a team meeting that no one would attend?

- How could you manage an increase in sick leave absenteeism precisely at the scheduled meeting time?

- Under what circumstances would you refuse to continue to take part in the meetings?
- How could you create team meetings that would lead directly to disaster?

Collect as many ideas as possible. Draw your ideas if you like. You're likely to enjoy this exercise – even if this isn't the top priority. You'll soon begin to realize that you and each and every individual on the team impact the team dynamic and that each one of you has the means to tip the balance toward either a positive or negative outcome.

Recommendation 3: Less can be more

Before you and your team jump in and begin initiating changes or trying out new ideas, consider what could be left out from previous approaches, only temporarily, for the sake of experimenting. Perhaps the meetings could be shorter, or maybe a few standardized points on the agenda could be dispensed with (and simply included in every second meeting instead). You could also streamline the agenda a bit more. In any case, you and your team will know best what's indicated depending on the situation.

Recommendations 4: The miracle question

Together with your team, you could pose the miracle question: *"Suppose tonight, while you slept, a miracle occurred. When you awake tomorrow, what would be some of the things you would notice about your team that had suddenly gotten better?"* (Adapted from Insoo Kim Berg and Steve de Shazer). Since you were sleeping, you would be unaware of any miracle having taken place: What might you notice about your behavior upon waking the next morning that would lead you to believe that the miracle had actually happened? Take fifteen to twenty minutes to reflect on possible answers. Go ahead and brainstorm, sharing your wishes in as much detail as you like. Round off the brainstorming with a group complaint about how, unfortunately, miracles just don't happen anymore – or, take a moment and consider if one or the other scenarios could actually be made to happen even if the "miracle" hadn't occurred.

Recommendation 5: Scaling questions

You can ask so-called scaling questions in the team: "On a scale of 1 to 10 where 1 stands for dissatisfied and 10 stands for very satisfied, how satisfied are you with our team meetings". Each member answers the question by choosing a number on the scale. You can share your number if you like – answers to the follow-up question are the decisive ones: "Assuming your evaluation would have been one point higher, what would have changed in our meetings? And how could I have contributed." Discuss your answers and take notes. Quite possibly, you'll find an opportunity to try out some of these ideas in the near future.

Recommendation 6: Hesitation as opportunity

Your colleagues' reaction to your suggestions for a change in team work might not call forth spontaneous enthusiasm ("Wow! That's great, let's do it!"). There might, in truth, be quite a bit of resistance, not to say outright rejection. A team's strength lies in its different perspectives, experiences, competencies and skills. Those members who hesitate to join in on suggestions for change are showing a healthy dose of skepticism. They remind us that not all was bad, and not to throw the baby out with the bath water. Start with

experimenting with changes, slowly and for a limited time period. Then decide as a team what advantages and disadvantages the changes can bring in the long run.

Recommendation 7: Talking about success

You could share success stories: Start a team meeting by asking each member to share a situation in the last week where he or she was successful or could look back on a job well done – and, in the process, pass on a few tips to colleague. Exchange stories about what you achieved and details about what lead to your success.

Recommendation 8: Boasting about failures

In some teams outright boasting about achievements can be annoying for many other colleagues. Here you could invite the team to reverse the approach and boast about situations in which they came out less than successful: Who can come up with an amusing dumb mistake? The message is: “you learn from mistakes and grow wiser. That’s why one is not enough!”

Recommendation 9: Taking turns moderating

Why not encourage different team members to take turns moderating the meeting? There’s no reason why the task should fall to the project or team leader alone. On the contrary, sharing this “service” among members leads to an overall win-win scenario. The same goes for the minutes of the meeting. The way I see it, they should not be drawn up by the team leader.

Recommendation 10: Working with the agenda and time limits

You can draw up an agenda prior to the meeting or inform members by email a few days in advance, adding how much time should be dedicated to each item. Once the time is up, the team moves on to the second item. Points that weren’t discussed are postponed until the next meeting. As strange as this approach might seem to teams that are not used to time restraints, my experience has been that team members are surprised at the advantages it can bring within a very short time!

Recommendation 11: Pattern shifts

“Small steps in the direction of change are followed by more significant shifts”: Teams that enjoy experimenting, in particular, have developed a range of creative variations on the modus operandi they have become accustomed to. For example, they will purposefully switch their seating arrangements or choose different rooms for their meetings. Refreshments and snacks can be included one time and not the next. Members could appear at the meeting wearing sunglasses or silly hats, take on a more formal tone or address one another by an entirely different name. Granted, these suggestions might sound silly – their effect, however, can’t be judged until they’ve been put the test.

Suggestion 12: Following up with feedback

Take a few minutes at the end of you team/project meeting to give the person who moderated feedback (I liked ...). This is an opportunity for learning. As a team, share feedback according to the questions below (and be persistent in your questioning): What have we achieved today? How did we manage to make the meeting work? How has each one of you contributed to making the meeting a success?

Suggestion 13: Reward and consolation

If you and your team decide to introduce some changes into your team meetings, consider in advance how you will reward success and console in the case of (partial) failure. Putting heads together and sharing ideas on how to celebrate achievement is already a step on the path to success.

6. Prospects

I wish you successful experimenting with one or the other of these recommendations! Applied over time by a large number of teams, these approaches have repeatedly proved beneficial.

In closing, I would appreciate hearing about your experience with these recommendations – which ones you found encouraging and others that didn't work so well for you. Which one of these ideas you tried with what outcomes. What tips would you give colleagues who wish to try out some of these ideas but haven't quite mustered the courage? What suggestions do you have for improvement? And, what ideas have you and your team come up with? I'd very much appreciate feedback on your experiences so that other teams, too, can benefit.

References

Herwig-Lempp, J. (2016): *Resource-Oriented Teamwork. A Systemic Approach to Collegial Consultation*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Herwig-Lempp, J. (2000). Aus Erfolgen lernen: Ein Instrument der Selbstevaluation. Sechs Argumente und ein Leitfaden zum Sprechen über Erfolge, *Systema* 2/00, Jg. 14, S. 185-195. (English version: Let's talk about success! Guidelines and 6 arguments why to talk about successful experiences).

Retrieved from: <http://www.herwig-lempp.de/daten/0202successJHL.pdf>.