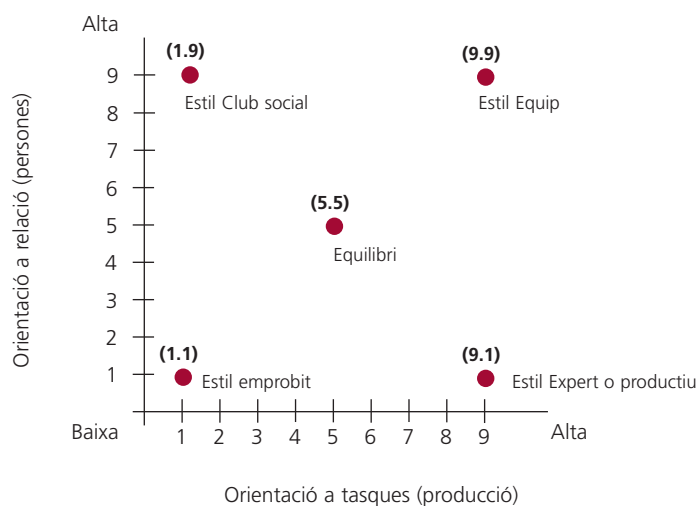


2.3. ROLS EN ELS EQUIPS

Dins dels equips es van definint rols específics. Aquests es poden ubicar en dues dimensions, ja siguin orientats a la **tasca** o a la **relació**.

Una de les teories més acceptades és la de Blake i Mouton, que van establir el "**Management Grid**", un esquema que posiciona el rol natural d'una persona en funció d'una puntuació de l'1 al 9 sobre aquestes dues dimensions. El reproduïm al quadre 6.



Quadre 6. "Management Grid" (font: adaptació i traducció del "Management Grid" de Blake i Mouton)



Estrictament parlant, els rols poc orientats a la tasca i poc orientats a la relació (**estils empobrits**) no s'haurien de considerar part de l'equip. Una persona amb aquesta actitud és tot just algú que fa una tasca perquè se li ha ordenat.

Normalment, aquestes persones fan tasques externalitzades de l'equip; és a dir, que poden ser fetes per algú de fora sense que això afecti el resultat final.

Rols i composició de l'equip

Cal tenir en compte que els rols necessaris en un equip no sempre poden ser assumits per les persones que el componen. Això té força a veure amb la forma com s'ha creat l'equip.

Per exemple, si un equip s'ha fet a mida, específicament per a un propòsit, té l'avantatge que es pot oferir a persones que es pensa que poden ser adequades per cobrir determinats rols. En canvi, si l'equip s'ha creat espontàniament, llavors és més probable que quan es determinin els rols i les tasques que cal assumir faltin determinades capacitats o coneixements.

Aquest desavantatge que hi ha en els equips que es creen a partir de recursos limitats o condicionats es podria resoldre cercant a posteriori altres recursos que cobriessin les mancances internes. De fet, aquesta seria una tasca d'algun dels membres.



Atenció

En canvi, els equips creats expressament poden tenir un desavantatge molt més perillós respecte a aquells que han estat creats de forma voluntària: el compromís i la voluntat d'aconseguir el propòsit. Si els membres no han participat en el procés de creació de l'objectiu i de cohesió del grup és possible que no es comportin com a equip.

Això és important tenir-ho en compte de cara a organitzacions ja creades, públiques o privades, ja que en molts d'aquests casos, els grups, les àrees o els departaments estan "fets" i, per tant, si encara no són equips de treball, caldrà fer l'esforç de convertir-los i poder obtenir així els millors resultats.

Per altra banda, la relació entre components i rols no és unívoca, estricta i rígida, i cal tenir present tres principis perquè un equip pugui evolucionar com cal durant el procés de consecució dels objectius:

- **Multirol.** Les persones poden portar a terme diferents rols.
- **Flexibilitat.** A causa de la confiança mútua establerta, hi ha disponibilitat perquè les persones qüestionin, aportin i ajudin en les tasques i els rols de les altres persones.
- **Adaptació.** El rol que té una persona en una de les etapes del procés d'obtenció de resultats pot canviar en altres etapes si això és necessari per aconseguir els objectius.



Quins rols executen les persones de la teva àrea?

2.4. NECESSITATS I EXPECTATIVES DELS EQUIPS

Els equips necessiten determinades coses per arribar a constituir-se com a tals, mantenir-se i tenir el màxim de possibilitats d'obtenir els resultats que s'han marcat. També tenen unes expectatives envers els seus líders, la manca de les quals pot espatllar completament l'equip. Per tant, qui lidera s'ha de focalitzar a satisfer-les.



Has preguntat a les persones del teu equip quins són els objectius del grup? Els dius amb regularitat què fan bé i què han de millorar?

Aquestes necessitats i expectatives són:

- **Reconeixement.** Per posar en pràctica les seves decisions han de sentir el compromís de l'organització amb ells. Si creuen que no se'ls valora o que es qüestionen les seves decisions poden perdre l'autoestima d'equip i començar a dubtar sobre la pròpia identitat i les possibilitats d'aconseguir els resultats.
- **Disposar de la informació necessària.** Tota la informació que es necessita per cohesionar l'equip (qui som, rols, què fa cadascú, què volem aconseguir, com ho farem, què ha passat, quins resultats estem tenint, etc.) ha d'arribar a tots els membres del grup per igual. Si no és així i arriba parcialment, o només per grups sense haver estat consensuat prèviament, es corre el risc que aflorin desconfiances o sensacions d'injustícia que poden esquarterar la unitat de l'equip.
- **Equilibri de rols.** Hem comentat ja que hi ha rols orientats a la tasca i d'altres orientats a la relació. Un equip ha de contenir la barreja exacta de rols i d'habilitats funcionals o tècniques. Un equilibri per a la solució de problemes, la presa de decisions i, per descomptat, per a les relacions interpersonals.
- **Líders.** És una necessitat primordial. Un equip sense líder se sent perdut i és incapaç de dirigir tots els esforços en una direcció per si mateix. Els líders, alhora, han d'aportar:
 - Credibilitat.
 - Decisió i guia.
 - Comunicació.
 - Integritat.
 - Energia positiva.
 - Gestió d'acords i desacords.
 - Empatia, respecte.
 - Motivació, consell i instrucció
- **Necessitats bàsiques cobertes.** Cal entendre que és molt difícil tenir un equip motivat si els integrants del mateix no tenen les seves necessitats bàsiques satisfetes.
- **Normes.** Com a normes ens referim tant a:
 - No escrites: aquelles que són part intrínseca de les característiques d'un equip (respecte, confiança, transparència, etc.).
 - Formals i de caràcter organitzatiu: assistència regular a les reunions, confidencialitat, discussions basades en fets, contribucions de tots els membres o com es faran les coses.
- **Objectius clars i ben definits.** Sens dubte, un dels pilars dels equips. A més de l'objectiu més general, com ara les directrius del PAM d'un ajuntament, han d'identificar-se les metes i les tasques a mitjà i curt termini.



Les normes ajuden a aclarir dubtes que poden entorpir el funcionament normal del grup i a ser més efectius i autònoms a l'hora d'actuar.

- **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.