

2. EQUIPS DE TREBALL

La direcció de persones pot ser una acció orientada persona a persona o pot estar orientada a un grup de persones. En aquest segon cas, el grup pot estar format per persones col·laboradores directes del cap o per persones que, malgrat pertànyer a diferents àrees o organismes, s'ajunten temporalment per a un projecte o una tasca.



Atenció

Es podria pensar que comandar un grup és actuar amb cada una de les persones independentment. Però l'experiència de la gestió d'organitzacions ha demostrat que si s'aconsegueix que el grup treballi com un tot amb un objectiu comú, llavors es converteix en un equip de treball i la seva capacitat per aconseguir objectius extraordinaris o per oferir serveis excel·lents augmenta de forma considerable.

2.1. GRUPS DE TREBALL I EQUIPS DE TREBALL

Un grup i un equip de treball no són el mateix.



Definició

Un equip és un grup de persones que estan relacionades i es posen d'acord per coordinar-se i aconseguir un determinat objectiu o portar a terme una tasca concreta.

A la pàgina següent trobem el quadre 5 on es mostra una relació d'aquestes característiques diferenciadores. És important destacar que:

- Els equips d'alt rendiment es diferencien dels equips perquè aconseguixen resultats realment excepcionals.
- Els grups negatius es caracteritzen per ser autolimitants i bloquejar la creació de l'equip.

Característica	Equips	Equips d'alt rendiment	Grups	Grups negatius
Interdependència	Es reconeix que ens necessitem els uns als altres.	S'està convençut que sense els altres és impossible aconseguir els objectius.	No hi ha necessitat de pensar que els altres són necessaris.	Es pensa que sense els altres les coses anirien millor.
Identitat i pertinença	L'equip té una identitat pròpia que identifica qui en forma part i qui no.	S'està orgullós de pertànyer i se celebren els èxits. Si hi ha alguna mena d'atac a l'equip o a alguna de les persones que el componen, es defensa de forma incondicional.	No hi ha sensació d'identitat.	Hi ha un rebuig a qualsevol intent d'establir una identitat comuna.
Compromís amb els objectius	Compromís per aconseguir els objectius compartits del grup o el propòsit comú per davant dels individuals.	Els objectius del grup es converteixen en l'objectiu individual. Els objectius són altament reptadors.	No hi ha objectius o no són comuns.	Els objectius individuals malmeten les relacions. En molts casos, són contraris a l'organització.
Rols	Cadascú fa un rol i l'accepta.	Els membres coneixen les tasques i els rols dels altres i els cobreixen en el cas de necessitat.	No hi ha rols específics.	Hi ha persones amb poder d'opinió que adopten rols de desagregació del grup.
Adjudicació d'autoritat i lideratge	Les persones donen l'autoritat a diferents membres del grup (líders) segons les seves capacitats (coneixement, visió, experiència) i s'accepten com a vàlides.	Hi ha líders forts que guien i gestionen adequadament l'equip.	Si hi ha un cap, el segueixen, perquè té el poder de la jerarquia.	Es produeix un enfrontament amb el poder. Se'l menysprea i qüestiona.
Autonomia	Les persones tenen pautes de treball. Si hi ha algú a qui manca coneixement se l'ajuda perquè pugui contribuir al resultat.	Els components actuen de forma autònoma, saben el que han de fer i prenen decisions arriscades si és necessari.	Com que no hi ha un objectiu, és igual si hi ha autonomia o no.	Si algú vol iniciar alguna iniciativa es troba amb l'oposició d'alguns membres del grup.
Transparència	Es comparteix tota la informació sense recança.	Si es tenen destreses complementàries o excepcionals, es posen a disposició del grup.	No hi ha traspàs d'informació de forma proactiva.	Hi ha ocultació de la informació perquè es creu que els altres són una amenaça o per altres motius.
Consens sobre la forma de treballar	Existeix acord sobre la metodologia que cal emprar.	Sempre s'intenta millorar i arribar a l'excel·lència.	No hi ha una necessitat específica.	No es compleixen deliberadament les normes i els processos.

Quadre 5. Característiques dels equips i dels grups de treball



És evident que no tots els equips compleixen totes les característiques descrites al quadre anterior, i que tampoc ho fan tots els membres. Però sí que es pot assegurar que és necessari que s'acompleixin la majoria.

Coneixes els grups o els equips que depenen de tu? Saps identificar quines característiques tenen com a equips d'alt rendiment, equips, grups o grups negatius?

2.2. ETAPES DE LA CREACIÓ D'EQUIPS DE TREBALL



Atenció

Quan es creen equips de treball, normalment passen per una evolució des de la creació fins al creixement i a la continuïtat. Ara bé, cada equip evoluciona al llarg d'aquestes fases en funció dels seus objectius i de les capacitats dels seus membres.

Sabent això, és possible estructurar un procés per crear un equip de treball entenent aquestes fases. Hi ha diferents teories en aquest sentit. Una de les més acceptades és la de Robbins (1996), que determina que els equips passen per una seqüència normal de cinc **etapes**:

1. Formació.
2. Confusió.
3. Normalització.
4. Acompliment.
5. Dissolució o transformació.

Formació



Atenció

Es caracteritza per una gran incertesa sobre el propòsit, l'estructura i el lideratge del grup. Quan es convoca diferents persones a treballar en equip, inicialment només formen un grup.

Es detecten diferents **situacions**:

- Els membres estan "provant" per determinar els tipus de comportament que són acceptables.
- S'estan definint identitats, possibles rols i responsabilitats.
- Els objectius encara són personals.
- Aquesta etapa conclou quan els membres han començat a pensar en ells mateixos com a part del grup i hi ha un objectiu general comú compartit.

Confusió

Els seus membres accepten l'existència del grup, però:

- Hi ha resistència al control que el grup imposa sobre les individualitats.
- Hi ha conflictes respecte a qui controlarà el grup.
- Els membres de l'equip tenen oportunitat d'exposar idees i punts de vista personals.
- Manifesten les seves diferències i polemitzen entre si.

Normalització

La situació de confusió es dissipa:

- Es desenvolupen relacions properes i el grup mostra cohesió.
- Se solidifica l'estructura del grup.
- Hi ha unes normes "tàcites" o declarades que el grup s'autoimposa.
- Es defineixen rols.
- Es determinen estratègies.
- Es concreta més el propòsit del grup i es declaren objectius específics.
- És possible que en aquesta fase, si no n'hi ha un de previ, aparegui un líder o diversos a qui es dona suport i que catalitza les accions esmentades.

Acompliment

En aquesta fase, l'estructura ja és plenament funcional i acceptada. L'energia del grup ha passat del coneixement i la comprensió de cada un dels integrants a l'exercici de l'activitat que té encomanada, a respondre ràpidament a les oportunitats i a compartir **responsabilitats** i **recompenses**. Els equips es concentren en l'objectiu i els membres que hi estan compromesos, i l'utilitzen per orientar les accions i les decisions.



Per als equips de treball permanents, aquesta és l'última etapa del seu desenvolupament, i apareixen amb més o menys força les característiques ja esmentades al quadre 5.

Dissolució o transformació

Es presenta en els equips temporals. Els nivells d'acompliment deixen de ser la seva prioritat. La seva atenció es dirigeix a la conclusió dels treballs. En alguns casos, la transformació té lloc perquè es canvien membres d'un equip estable com a resultat de la modificació dels objectius.

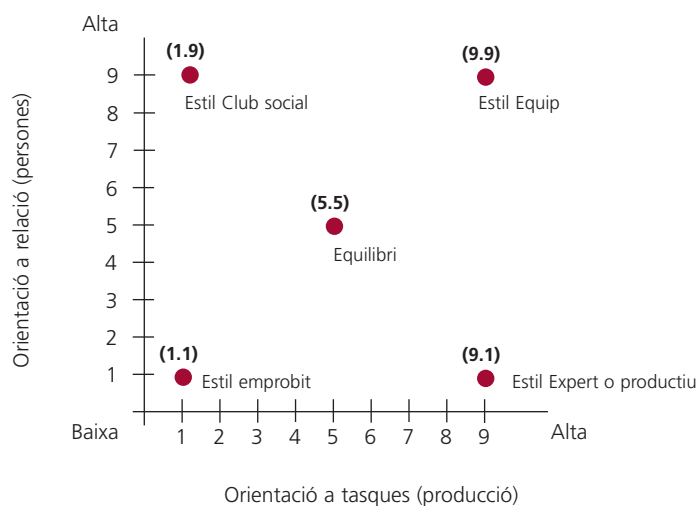


En quina d'aquestes cinc etapes es troben els principals equips de treball del teu ajuntament?

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 cobrissin 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.

Mancaça 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.