



## "El més destacable dels equips eficaços és la seva elevada cohesió"

**Guillermo Ballenato**, psicòleg especialitzat en pedagogia i formació, psicologia clínica i psicologia industrial.



Quan un grup de persones aporten el que té de millor si mateixes a una tasca en comú, el resultat pot ser excepcional. Guillermo Ballenato explica com aconseguir aquest fi en el seu llibre *Treball en equip*, que acaba de publicar amb Edicions Piràmide.

En el món actual, les relacions interpersonals i les habilitats socials s'estan perdent. No obstant això, les empreses valoren enormement el treball en equip, on aquestes qualitats resulten molt necessàries. No li sembla contradictori?

Existeix una contradicció entre l'evolució social i les habilitats que les empreses precisen dels seus professionals. Socialment s'estén a l'individualisme i la competitivitat i hi ha factors que alimenten aquestes tendències, com la vida en les grans ciutats, un determinat ús de les noves tecnologies i uns models de vida «virtuals» presentats pels mitjans de comunicació a través dels reality show. No obstant això, el que necessiten les empreses no són persones individualistes sinó professionals capaços de treballar en equip.

Les habilitats socials que es requereixen per a això deuen fomentar-se, entre d'altres, en l'àmbit educatiu, primer des de les escoles i després en les universitats, però a penes es fa. En la Universidad Carlos III de Madrid vam ser pioners en la matèria a l'engegar en 1997 el Programa de Millora Personal. El seu objectiu era aconseguir que els estudiants desenvolupessin la capacitat de comunicació, les habilitats socials, l'oratòria, la gestió del temps i el treball en equip. Els resultats van ser tan bons que en el 2000 ampliamos el programa perquè els alumnes amb especials dificultats en alguna d'aquestes àrees poguessin rebre assessorament personalitzat.



Què caracteritza als equips eficaços, als anomenats equips d'alt rendiment?

El més destacable dels equips eficaços és la seva elevada cohesió. La comunicació entre els membres de l'equip és fluida; se senten lliures d'expressar les seves opinions i estan satisfets amb el que fan; coneixen i respecten les normes, i el lideratge és compartit perquè encara que existeixi un líder aglutinador, les decisions es prenen per consens. Aquesta cohesió fa que cada membre de l'equip s'asseu líder i dediqui tota la seva energia a la tasca en lloc de desapropiar-la en altres fins.

En els equips d'alt rendiment també destaca la seva alta motivació, que en part es nodreix del reconeixement mutu. Segons la meua opinió això és fonamental perquè quan alguna cosa es fa bé cal saber reconer-lo, hauríem de ser més generosos en l'alabança i garrepes en la crítica.

El funcionament dolent d'un grup té sovint el seu origen en aspectes referits a les relacions interpersonals.

Així és, perquè cadascú té el seu bagatge d'experiències, coneixements, desitjos i necessitats, que no sempre coincideix amb el qual tenen els altres. Hi ha personalitats que fins i tot poden convertir-se en un element "tòxic" per al grup projectant una influència negativa. Per evitar-lo, convé analitzar els perfils de personalitat de cada individu abans de configurar l'equip descartant els que siguin incompatibles. Encara que també podem reunir a l'equip i que el líder estableixi una dinàmica de relacions positives des de l'inici. Si el líder exerceix bé el seu paper de dinamitzador i deixa clar que ha d'imperar el clima de llibertat i diàleg, aconseguirà que cada individu deixi a una banda la seva part més negativa i aporti el que té de millor si mateix.



De què forma els tests sociomètrics poden ajudar a detectar i solucionar problemes en els equips de treball?

La sociometria estudia l'estructura dels grups a través de l'entramat de relacions personals que es produeix al seu interior i el test psicomètric és l'instrument que s'utilitza per conèixer-les.

Es pregunta a cada membre del grup a què altres components elegiria o rebutjaria per formar un equip de treball. Les respostes aporten informació molt valuosa perquè mostren, per exemple, quins són els més elegits, -la qual cosa dóna una idea de qui són considerats líders-, i els més rebutjats, i si és de manera recíproca, a qui es rebutja o ignora i si existeixen subgrups formats per individus que s'elegeixen mútuament.

Quins aspectes positius i negatius aporta el factor heterogeneïtat al treball en equip?

L'heterogeneïtat en la composició dels membres d'un equip és vida, és aire fresc perquè les diferències enriqueixen, donen cabuda a punts de vista diferents, a la crítica, a noves idees i formes d'afrontar els problemes. Però si és excessiva, pot resultar contraproduent. L'heterogeneïtat és positiva si a més existeix compatibilitat i complementarietat entre les persones que integren el grup.

Quins tipus de lideratge afavoreixen el bon funcionament d'un equip i quins ho perjudiquen?

La majoria d'investigacions de la psicologia social han identificat quatre tipus de líder i han indicat que la seva eficàcia en els equips de treball depèn de diferents variables: característiques dels components, tasca a realitzar, fase que es troba l'equip... De tota manera, sembla demostrat que el lideratge participatiu és el



més eficaç.

És un lideratge que fomenta un clima de llibertat i respecte, potència la comunicació i busca el desenvolupament dels membres de l'equip. El lideratge liberal o permissiu és passiu -el líder deixa fer i al final cau en l'apatia-, mentre que el lideratge paternalista basat en el proteccionisme, donar ordres i instruccions, tampoc és bo.

Però el pitjor valorat és l'autocràtic perquè quan el líder imposa les seves decisions genera hostilitat, encara que en moments de crisi pot ser eficaç perquè presa les regnes de la situació.

Com deuen abordar-se els conflictes que apareixen en un equip de treball?

El millor és prevenir-los per actuar abans que creixin. Cal analitzar-los per localitzar la seva verdadera causa, perquè a vegades permanece oculta; abordar-los amb serenitat, escoltant i, finalment, resoldre'ls amb solucions creatives que beneficiïn a tots.

Quant temps de vida té un equip?

Dependrà dels seus objectius i de la seva capacitat per renovar-se. En qualsevol cas el seu cicle passa per una fase inicial de formació, seguida d'un període de conflictes -en el que es clarifiquen posicions-. Progressivament s'estableixen l'estructura i les normes de funcionament i en la fase de maduresa es alcanza la màxima eficàcia.

**(M. Ramírez - Laboris.net)**