



G CONSELLERIA
O HISENDA
I I ADMINISTRACIONS
B PÚBLIQUES
/ ESCOLA BALEAR
ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

BLOC B | **TREBALL EN EQUIP I TREBALL EN XARXA**

CONTINGUTS

- 4.1. Treball en equip**
- 4.2. Treball en xarxa**
- 4.3. Gestió de conflictes**

Autoria i llicència



Autoria: Jaime Tovar Jover

Data d'elaboració: 2016

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Treball en equip i treball en xarxa

És la capacitat per col·laborar amb grups de treball naturals o definits i de participar-hi per assolir uns objectius comuns.

Treball en equip

És la intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup i treballar junts, oposat a fer-ho individualment o competitivament. Perquè aquesta competència sigui efectiva, la intenció ha de ser genuïna.

Treball en xarxa

És el treball sistemàtic de col·laboració i complementació entre els recursos locals d'un àmbit territorial. És més que la coordinació (intercanvi d'informació); fa referència al fet de col·laborar de manera estable i sistemàtica, per evitar duplicitats, competència entre recursos i descoordinació, i per potenciar la feina conjunta.

Gestió de conflictes

És la capacitat de resoldre eficaçment situacions, fets o conflictes en els quals es posen en joc interessos que poden afectar les relacions entre persones de l'àrea, fent perillar els objectius, els interessos o la imatge de l'Administració.

1. TREBALL EN EQUIP

1.1. Definició de treball en equip

Treball en equip és la feina feta per diversos individus en què cadascú fa una part però tots tenen un objectiu comú. Així doncs, ja disposam dels elements clau de la fórmula: els individus i l'objectiu comú.

La promoció o l'incentivament per emprar aquesta manera de treballar (en equip) és una alternativa davant altres de més tradicionals. Realment l'orientació envers una o altra manera de treballar té molt a veure amb la personalitat dels membres de l'organització, la cultura de l'organització i, sobretot, la concepció que sobre aquests temes té el líder formal o informal del grup o organització. La deserció, l'agressivitat, el bloqueig i la divisió són estratègies incompatibles amb el desenvolupament del treball en equip.

1.2. Diferències entre grup i equip

Grup:

- El líder està centrat en la tasca.
- Les responsabilitats són individuals.
- El producte és individual.
- Els membres exerceixen determinades funcions o rols.
- Tenen un final o objectiu comú.
- Es discuteix, es decideix (si s'escau) i es delega.



Imatge representativa d'un grup

Equip:

- El lideratge és compartit.
- Les responsabilitats són individuals i, tal vegada, compartides.
- El resultat o producte és col·lectiu.
- Es tenen en compte les habilitats o destreses complementàries.
- Hi ha un compromís amb un mateix objectiu o meta.
- Es discuteix, es decideix i es treballa conjuntament.



Imatge representativa d'un equip

1.3. Manera de treballar en equip

Com més cohesió hi ha en el grup, és molt més probable que comparteixi actituds, valors i normes de comportament similars.

Elements clau en la manera de treballar en equip:

- Confiança.
- Establir metes o objectius comuns.
- Promoure el sentit de pertinença.
- Promoure e la comunicació.
- Estar disposat a canviar opinions inicials.
- Involucrar les persones en les decisions.
- Promoure el coneixement mutu i les rotacions, a fi que es conegui el que fan els altres.
- Motivar la responsabilitat i el compromís mutu (no apareixen comentaris com «això no és cosa meva»).
- Reconèixer els èxits grupals i no només individuals.
- La diversitat i els grups no homogenis són generadors de més innovació.

- El lideratge dels grups o equips és fonamental, i no és senzill. La recerca del consens i l'observació permanent del funcionament del grup són fonamentals.

En sentit contrari, se sol assegurar que els motius pels quals fallen els equips se centren en els aspectes següents:

- Objectius no compartits.
- Metes poc clares.
- Falta de planificació.
- Manca de suport dels directius.
- Lideratge no efectiu.
- Problemes de comunicació.

Treballar en equip és una de les competències que se sol·licita més freqüentment en qualsevol àmbit, especialment en el laboral. Però realment potser no constitueix una competència en si mateixa, sinó que es conforma a partir de l'adquisició d'altres competències mínimes, que s'haurien d'assegurar en els membres de qualsevol equip que es constitueixi perquè sigui realment eficaç. Aquestes competències mínimes es poden resumir en les següents:

1. Saber comunicar-se amb un mínim de llibertat personal i de respecte a les diferències en idees i interessos.
2. Saber valorar les aportacions i l'esforç dels membres de l'equip
3. Saber treballar d'acord amb el denominat *cicle de la millora contínua*: PDCA (planificar, fer, verificar i actuar).

Cal tenir en compte els elements següents, que poden ser negatius en l'«aplicació» del treball en equip:

- Consumir molt de temps en reunions debatent accions que s'han prendre o solucions (retardant la posada en marxa).
- Que prosperin les pressions tendencioses sobre membres de l'equip, i que s'imposi el domini d'algunes persones amb determinades habilitats.
- Responsabilitat ambigua, ja que queda difuminada o diluïda en el grup.

Aquests aspectes han de ser sempre observats i corregits pel líder del grup, si vol fer que el treball en equip funcioni.

1.4. El directiu com a facilitador

Per al desenvolupament del treball en equip és molt important el paper del líder, directiu o responsable. Realment el seu rol fonamental és el de *facilitador de la feina*.

S'inclouen aquí algunes accions bàsiques que ha de desenvolupar el directiu, responsable d'un departament, servei o unitat (que s'ha d'ajustar al nivell de responsabilitat del directiu o a la mida i les característiques dels grups), a partir de les competències que s'inclouen en el *Diccionari de competències dels càrrecs de comandaments de la Generalitat de Catalunya*:

- Compartir la informació amb les persones implicades en el projecte en què participa.
- Facilitar la feina dels seus caps per d'assolir els resultats del servei. Proporcionar informació tècnica necessària perquè puguin decidir.
- Facilitar la feina als altres actuant de manera resolutiva. Adaptar-se fàcilment als diferents equips amb els quals ha de treballar.
- Posicionar-se d'acord amb l'objectiu que s'ha d'assolir.
- Fer suggeriments des de la seva posició en l'organització, fins i tot sobre aspectes que superen el seu àmbit de responsabilitat. Presentar arguments davant les discrepàncies amb el cap, però acatar les directrius que es determinin i col·laborar-hi.
- Participar i involucrar-se en projectes que inclouen diversos serveis o departaments. Facilitar la integració de les persones a l'equip promovent el coneixement personal.
- Fomentar la col·laboració i la cooperació dins la seva unitat, servei o departament.
- Apropar posicions entre persones quan es produeix un conflicte.
- Implicar-se (quan és necessari) des del punt de vista operatiu amb l'equip com si fos un membre més, especialment en situacions de necessitat o crisi, i fer la feina com qualsevol altre col·laborador.
- Cercar ajuda i facilitar la feina als altres, especialment als seus «clients» interns i externs (ciutadans, especialment).

2. TREBALL EN XARXA

2.1. Què s'entén per treball en xarxa?

L'ésser humà és un ésser social i, per tant, sempre ha viscut en contacte amb altres i dins xarxes socials. Des del punt de vista científic, no és fins als anys trenta del segle passat quan es va elaborar un estudi formal i sistemàtic d'aquest fenomen. En els darrers deu anys l'ús massiu de les xarxes socials a Internet ha fet que el concepte s'utilitzi habitualment (Facebook, per exemple, es va llançar el febrer del 2004). De fet, en els darrers anys s'han fet molts estudis acadèmics socials basats en els comportaments dels usuaris o participants en aquestes noves estructures a Internet.

Hi ha moltes maneres de definir el *treball en xarxa*. El terme és utilitzat de moltes maneres i té significats diferents en funció de la persona o del context en el qual es fa servir. Una definició possible seria aquesta: «El treball en xarxa és un procés a través del qual dues o més persones o organitzacions col·laboren per assolir metes i objectius comuns».

Hi ha una accepció o versió més àmplia del concepte *treball en xarxa*, també interessant, que a més d'aquesta funció de coordinació (intercanvi d'informació) centra la seva essència en com s'articula la comunitat: hi ha d'haver una col·laboració estable i sistemàtica, per potenciar i reforçar el treball conjunt i evitar duplicitats i descoordinació.



Representació d'una xarxa

Quant a l'Administració pública espanyola, s'hi sol treballar per assignació de funcions i definició de competències (sobre una base normalment legal), però realment la complexa distribució d'aquestes competències fa

que per gestionar els solapaments i els espais d'intersecció sigui necessari treballar en xarxa (pensem en aspectes com el turisme, els serveis socials, l'educació, el medi ambient, etc.).

L'increment de la necessitat i la demanda en els serveis públics i l'aparició de situacions de crisi econòmiques com les que s'han viscut en els darrers anys en el nostre entorn, són una realitat que obliga polítics, directius i tècnics a cercar noves formes de gestió i de distribució de recursos, i per tant a cercar solucions sobre la definició d'aquests «espais d'intersecció» comentats.

2.2. Elements clau del treball en xarxa

El treball en xarxa és un dels elements que caracteritzen les organitzacions més avançades, especialment orientades a millorar els resultats i l'excel·lència. Alguns dels elements que es consideren bàsics per establir el treball en xarxa tenen a veure amb els que s'han comentat per al treball en equip, encara que podríem dir que «superen» alguns dels seus aspectes bàsics. Podríem resumir-los així (basats en el *Diccionari de competències dels càrrecs de comandaments de la Generalitat de Catalunya*):

INFORMACIÓ. És fonamental facilitar informació al personal que integra l'organització o el departament («client intern»). La gestió constant de la informació i la comunicació és un dels elements clau.

COL·LABORACIÓ. La col·laboració real, efectiva i operativa amb altres departaments o organitzacions és una necessitat. Es treballa en projectes compartits amb altres de forma constant i col·laborativa. És necessari tenir una actitud de servei en les col·laboracions entre les unitats o organitzacions, i contribuir a la resolució dels assumptes, cedint si és necessari per aconseguir els resultats.

ESTRUCTURES EN XARXA. Es tracta de treballar amb altres departaments en estructures matricials i orientant-se a un final comú, no només específic de cada departament, encara que signifiqui renunciar a part dels interessos propis. Això implica no treballar amb estructures jeràrquiques i verticals, la qual cosa canvia la forma de relacionar-se i l'estatu quo de les persones.

LIDERATGE. Realment és necessari dirigir persones que no depenen directament del director o cap, i se n'ha d'aconseguir la col·laboració per obtenir els resultats. Si la situació ho requereix, és necessari coordinar equips sense el rol de líder formal o jeràrquic. El principi d'autoritat ja no és l'important, sinó el d'activador. És necessari mantenir la coherència i

l'equitat en la relació amb les diferents unitats i persones, i afavorir les relacions perquè poden ajudar a aconseguir els resultats.

CONTEXTUALITZACIÓ. S'han de conèixer totes les àrees, els àmbits i els aspectes que quedaran afectats abans de planificar i decidir qualsevol actuació, i convé tenir en compte com pot afectar la tasca que han de dur a terme altres unitats o organitzacions. És important reconèixer i comprendre els interessos i les resistències que es produiran.

2.3. Per què s'ha de treballar en xarxa?

Centrant-nos en l'àmbit laboral, és molt difícil que qualsevol persona, de manera individual, pugui enfrontar-se als problemes i els reptes que es plantegen actualment en les organitzacions, i les administracions públiques no són una excepció.

De fet, els motius per treballar en xarxa podrien resumir-se en els següents:

- Fer junts el que no es podria dur a terme tot sol.
- Reforçar la promoció.
- Influir sobre altres, tant dins com fora de la xarxa.
- Ampliar la comprensió d'un tema o d'una acció, reunint els membres d'espais i circumscripcions diferents.
- Compartir la feina.
- Reduir la duplicació d'esforços i el desaprofitament de recursos.
- Promoure l'intercanvi d'idees, visions, experiències i destreses.
- Proveir l'equip d'un sentit necessari de solidaritat.

Incloem aquí (des d'un altre punt de vista) un resum de les raons per treballar en xarxa, assenyalades per Florencio Ceballos en l'article «10 razones para trabajar en red»:

1. El tot és més que la suma de les parts (sinergia).
2. Quan els ratolins s'organitzen, fins i tot el moix s'espanta (legitimitat).
3. La mida és importat (escala).
4. Ajuntant les teves preguntes i les meves respostes (cooperació).
5. Dues ments pensen millor que una, i cent millor que dues (creativitat).
6. Més informació = més oportunitats (oportunitats).
7. La riquesa és en la diferència (diversitat).
8. Treballar en xarxa és més entretingut (motivació).
9. Tenim les eines per fer-ho (tecnologia).
10. Les xarxes es fan de persones (actors).

2.4. Activitats de les xarxes

Les activitats de les xarxes poden ser molt variades. En general, una de les més comunes és ENFORTIR LES CAPACITATS I LA FORMACIÓ dels seus membres. En aquests casos, alguns dels participants s'erigeixen en mentors o experts, i de vegades poden arribar a produir «productes» concrets. És el que es denomina *treball col·laboratiu*, sistema/aspecte que avança de manera important en les organitzacions actuals.

Hi ha altres activitats que poden fer les xarxes:

- Compartir i generar INFORMACIÓ. Les xarxes poden aportar l'estructura perquè els seus integrants estableixin comunicacions entre si.
- Relacionat amb l'anterior, la xarxa també pot tenir com a activitat PROMOURE assumptes que interessin els seus membres.

2.5. Naturalesa i fases de les xarxes

És impossible que hi hagi una xarxa que pugui ser totes les coses, i que acontenti totes les persones i totes les organitzacions. Les xarxes són elements vius i travessen diferents fases i processos, i en alguns casos poden debilitar-se o dissoldre's, o generar xarxes derivades que de vegades adquireixen més importància que les originals.

Les xarxes necessiten ser flexibles. Els participants faran més aportacions i esforços a la xarxa com més retroacció hi tinguin i més cobreixin les seves necessitats. Els membres han de sentir que la xarxa és seva, que hi estan integrats, que els «pertany», i això s'aconsegueix, entre altres aspectes, si es manté una relació igualitària i equitativa entre els membres. No hi pot haver membres o grups dominants.

Quant a la naturalesa, les xarxes poden ser formals i informals. Les informals no tenen estructura de coordinació o de direcció. Hi ha un continu entre aquestes dues formes «pures» de xarxes.

L'objectiu d'algunes xarxes, com s'ha comentat, és intercanviar informació sobre algun tema, i per a això no es necessiten elements formals o organitzatius complicats. En canvi, altres xarxes requereixen estructures formals per aconseguir els seus objectius.

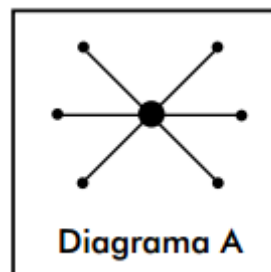
La major part de les xarxes no desenvolupen sistemàticament la feina des del primer moment que es creen: de fet pot ser perjudicial establir elements formals o condicionants que poden determinar continuar amb el sentit de pertinença i solidaritat propi dels primers moments. Pot aparèixer una fase en què la «maduresa» de la xarxa impliqui que els seus membres estiguin d'acord a formalitzar sobretot les seves maneres de treballar, organitzar-se, decidir, etc.

És fonamental valorar el procés i els resultats d'una xarxa ja establerta, i comparar els productes o resultats amb el que s'esperava obtenir, examinant com s'han fet les coses. S'han de fer els dos tipus clàssics d'avaluació existents: la dels processos (Com hem fet les coses?) i la dels resultats (Què s'ha obtingut?).

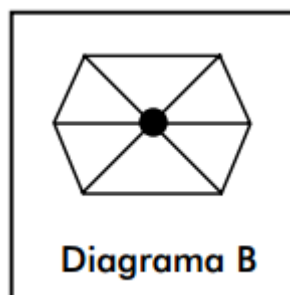
2.6. Estructura (organització) de les xarxes

Hi ha molts tipus de xarxes. Vet aquí les tres més importants (segons el *Manual para el trabajo en red sobre VIH/SIDA* del Consell Internacional d'Organitzacions amb Servei en Sida):

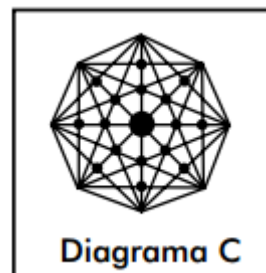
1. En el diagrama A tota la informació, el suport i els intercanvis passen a través del centre. Quan els associats es comuniquen, ho fan a través del centre.



2. En el diagrama B hi ha un millor equilibri. El nucli és el centre de la xarxa, que sempre juga un paper destacat, per els associats comencen a col·laborar directament sense haver de passar pel centre.



3. En el diagrama C hi ha una comunicació directa i sistemàtica entre els diferents membres de la xarxa, en la qual el centre és un servei de suport per a l'acció dels associats.



Així mateix, se sap per experiència que les estructures de les xarxes no romanen estàtiques, sinó que en general canvien amb el temps. Per assegurar que la xarxa conserva la seva rellevància, és aconsellable revisar-ne l'estructura periòdicament i ajustar-la, si s'escau.

2.7. Formalització de propòsits i regles de funcionament

És una declaració concreta i consensuada sobre la fonamentació de l'existència de la xarxa, els valors en què es basa i els objectius o metes que els membres consideren que s'han d'assolir. Tenir objectius i metes definits i clars és una condició bàsica per a l'èxit d'una xarxa. Però realment són poques les xarxes que es constitueixen i que des de l'inici ja hagin fixat els objectius. Poden sorgir ambigüitats i indefinicions i manca d'acord que modulen la xarxa, exclouen uns membres i n'integren d'altres.

Al principi és important regular com els integrants interaccionaran entre ells. Poden constituir-se unes «regles de joc» o regles bàsiques. Normalment, es refereixen als moments de contacte en les reunions o la gestió de la informació que es genera a la xarxa.

Alguns elements clau per conformar aquestes normes es poden referir a criteris sobre escoltar, debatre, plantejar preguntes de manera adequada, no interrompre, estar preparat per canviar, mostrar respecte, qüestionar les idees o declaracions i no les persones, no tenir comportaments que molestin els altres (racistes, sexistes, etc.), transmetre informació «cap a fora» quan la persona que l'hagi facilitada a la xarxa ho autoritzi, seguir i comunicar els acords de la xarxa (encara que no s'hagin compartit inicialment), etc.

Per al desenvolupament del treball col·laboratiu es fan servir eines d'emmagatzematge comú o compartit en línia o «en nigul» ([Dropbox](#) o similar) o, fins i tot, de treball col·laboratiu (com [Google Drive](#) o similar). De fet, moltes d'aquestes eines varen començar sent mers emmagatzemadors personals d'informació «en nigul», però varen passar a ser gestors d'informació compartida, i darrerament el que fan és augmentar cada vegada més les seves possibilitats i facilitats per treballar col·laborativament

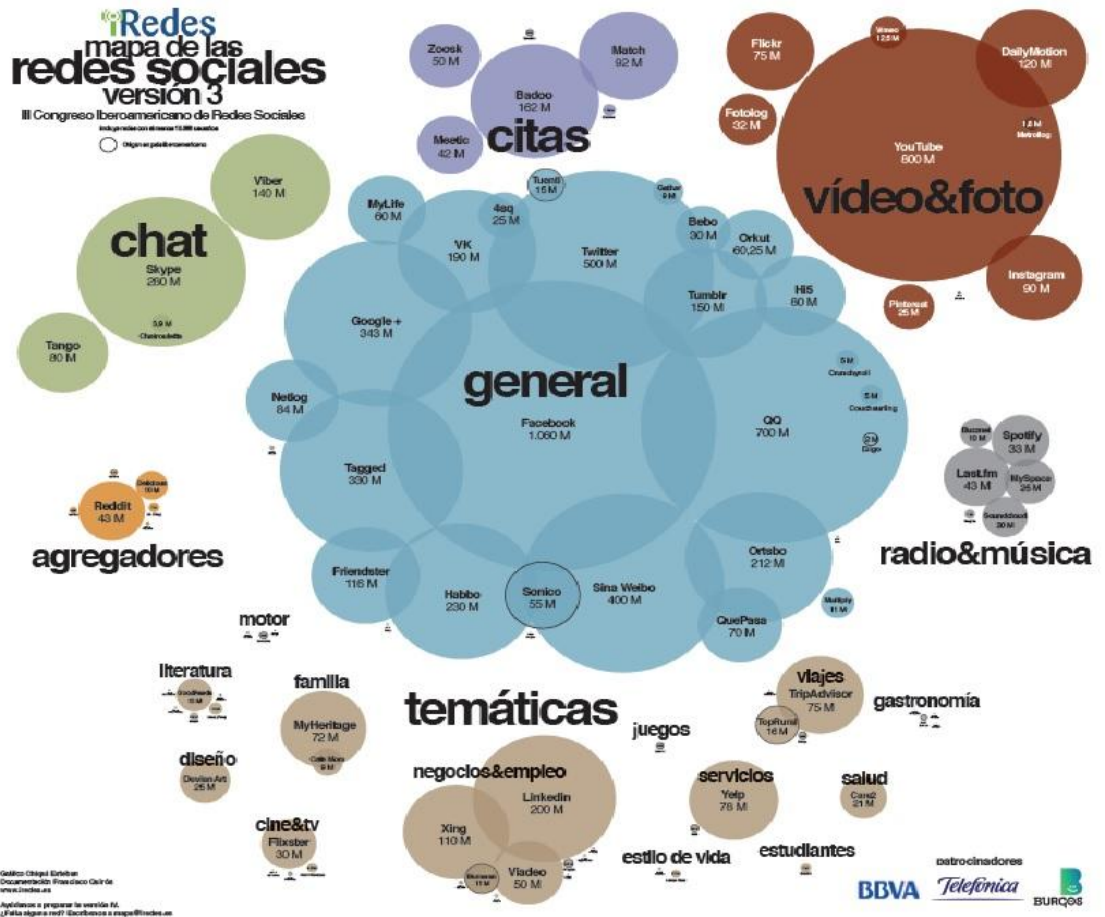
2.8.1. Xarxes socials a Internet

Normalment les xarxes socials es classifiquen en horitzontals i verticals.

Les xarxes socials horitzontals són generalistes. No es creen per allotjar un tipus específic d'usuari o un tema concret. Permeten la lliure participació de qui ho desitgi, proporcionant una eina per a la interacció en l'àmbit general. Exemples: Facebook, Google +, etc.

Les xarxes socials verticals són les que s'adrecen a un públic determinat; és a dir, són especialitzades. Les persones les fan servir a causa d'un interès en comú. S'hi solen fer subdivisions, com les de lleure, les professionals (exemple [LinkedIn](#)), etc.

També hi ha les denominades *plataformes de microblogs*, que ofereixen un servei de publicació de missatges de text curts o imatges i la possibilitat de seguir altres usuaris de la xarxa. Representants d'aquest tipus de xarxes són [Twitter](#), [Metaki](#) o [Muugoo](#).



Mapa de les xarxes socials (*IRedes*, versió 3)

També hi ha la possibilitat que els usuaris creïn o formin les seves pròpies xarxes privades, instal·lant un programari determinat (per exemple, *Elgg*) o visitant un web (*Ning*). En aquesta línia, algunes empreses, sobretot les més avançades, han començat a crear les seves pròpies xarxes socials privades (intentant no dependre de solucions més comercials), com una opció per resoldre problemes de comunicació entre els empleats, atès que aquestes plataformes permeten una vinculació més propera i menys intrusiva per als seus participants. Aquestes empreses cerquen millorar el rendiment i la productivitat mitjançant aquests nous espais de comunicació i col·laboració.

Exemples de xarxes

Privades:

[Red de Industria Creativas](#)

Públiques:

[Red de Teatros de la Comunidad de Madrid](#)

[Red Española de Ciudades Saludables](#) (FEMP)

[Red Española de Ciudades por el Clima \(FEMP\)](#)

[Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación \(FEMP\)](#)

[Red de Municipios Digitales de Castilla y León \(de la JCy L\)](#)

Informals:

[Red de Municipios por la Auditoría Ciudadana de la Deuda](#)

[Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación \(FEMP\)](#)

2.8.2. Eines per al treball col·laboratiu

Actualment, un dels principals avantatges que ofereix Internet és la possibilitat de treballar i fer tasques a distància. La informàtica en nígul permet la possibilitat de tenir arxius allotjats al web i accedir-hi des de qualsevol lloc. Això ajuda a estalviar (a les persones i a les organitzacions) temps i costos en l'execució de les seves tasques.

Però això no és tot, ja que moltes d'aquestes eines, a més d'emmagatzemar els documents al nígul, han anat facilitant l'accés als arxius i la informació a múltiples usuaris, de manera simultània, i no només per consultar, sinó també per afegir, comentar, sincronitzar, crear, editar i compartir amb altres.

Això s'ha conegut com *treball col·laboratiu*, que es constitueix com una tendència cada vegada més estesa en les organitzacions, especialment les més avançades. Una de les eines més populars per a aquest tipus de treball és *Google Drive*.

Els beneficis que aquestes eines ens ofereixen són importants:

- Els arxius i altres recursos (agenda, projecte, mapa, etc.) poden ser consultats i editats en qualsevol moment.
- Un mateix arxiu pot ser actualitzat per diversos usuaris alhora.
- Els arxius poden ser oberts i editats des de qualsevol dispositiu que estigui connectat a Internet.
- Normalment els documents es poden sincronitzar amb els dispositius mòbils que es fan servir.

Abans d'elegir una solució tecnològica per treballar col·laborativament, cal estudiar la que cobreix millor les necessitats, les exigències de seguretat i arxivament de dades; la possibilitat o no de treballar amb connexió a Internet; el pressupost (encara que hi ha moltes solucions gratuïtes), i les

diferents eines col·laboratives que es necessiten (arxius, calendari, mapes, etc.).

Darrerament ja apareixen solucions col·laboratives unificades, en les quals s'ofereixen solucions globals per a les operacions de les empreses o les organitzacions, com ara [Office 365 de Microsoft](#) o [Google App de Google](#).

Com a resum o conclusió, la infografia següent elaborada per Aula Planeta presenta les diferents eines per al treball o aprenentatge col·laboratiu.

25 herramientas TIC para aplicar el aprendizaje colaborativo

Los siguientes recursos ofrecen la posibilidad de comunicarse entre el grupo y con el profesor, compartir y editar documentos, establecer tareas y asignarlas a cada miembro del grupo en cualquier momento y lugar a través de Internet y con la ayuda de las nuevas tecnologías.



www.aulaplaneta.com



aulaPlaneta

Infografía sobre eines de treball col·laboratiu d'[Aula Planeta](#)

3. GESTIÓ DE CONFLICTES

En qualsevol organització, els conflictes són presents. Prevenir-los de manera activa i, en cas que apareguin, detectar-los i gestionar-los adequadament és un dels reptes dels directius. Realment, una de les habilitats més valorades en els responsables i els líders és que tinguin aquesta capacitat.

En les organitzacions hi ha persones que actuen com a connectors i que afavoreixen una convivència harmoniosa i reeixida, fomentant el desenvolupament tant professional com personal de la resta de membres, i són també perfils molt valorats.

La *resolució de conflictes* és el conjunt d'habilitats i coneixements orientats a comprendre els conflictes i intervenir per resoldre'ls de manera pacífica i no violenta.

3.1. Estratègies per resoldre conflictes eficaçment

Generalment els conflictes es consideren una amenaça que pot posar en risc els objectius o les relacions en una organització o grup. Però realment també poden ser una oportunitat. De fet, si es resolen bé poden millorar les relacions, utilitzar-se per conèixer noves idees o punts de vista, i descobrir necessitats o demandes que no s'havien identificat.

Tan important com la solució dels conflictes és atendre el procés que seguim per gestionar-los. És necessari fer les passes adequades per no embrutir encara més les relacions entre les persones afectades. Tot això és a causa que hi ha moments en què les emocions i els sentiments negatius (frustració, ressentiment, enuig, odi, etc.) són abundants.

3.2. Habilitats clau per prevenir i resoldre conflictes

La tendència de les persones a tenir més o menys conflictes, i la seva capacitat per trobar-hi una sortida positiva o negativa, dependrà d'algunes de les seves habilitats, especialment aquestes:

- Autoconeixement i autoestima.
- Habilitats de regulació emocional.
- Sentit de l'humor.
- Habilitats de comunicació, tals com:
 - Comunicació no verbal
 - Escolta activa
 - Empatia

- Assertivitat
- Creativitat.

3.3. Estils de resolució de conflictes

En la dècada dels setanta del segle passat, Kenneth Thomas i Ralph Kilmann varen descriure cinc estils principals de resolució de conflictes:

- **COMPETITIU.** Els directius adopten una posició ferma i saben el que volen. En general, operen des d'una posició de poder. Aquest estil pot ser útil en determinades situacions, com quan hi ha una emergència. Tanmateix, pot deixar ressentiment quan s'utilitza en situacions menys urgents.
- **COL·LABORADOR.** Proven de satisfer les necessitats de totes les persones involucrades. Aquestes persones solen ser molt assertives i cerquen cooperar de manera eficaç, reconeixent que tothom és important. Aquest estil és útil quan es necessita reunir una varietat de punts de vista per obtenir la millor solució o quan hi ha hagut conflictes anteriors en el grup.
- **COMPROMETEDOR.** Persegueixen trobar una solució que, almenys parcialment, satisfaci tothom. S'espera que tots renunciïn a alguna cosa. El compromís és útil quan el cost del conflicte és superior al cost de perdre terreny, quan la forces oponents són iguals i quan no hi ha una data límit que s'acosta.
- **ACOMODADOR.** Hi ha una voluntat de satisfer les necessitats dels altres a compte de les pròpies. No és ferm, però és molt cooperatiu. És l'estil apropiat quan els problemes són més importants per a l'altra part, quan resoldre el conflicte és més valuós que guanyar-lo o quan es vol estar en la posició que li deguin un favor. Tanmateix, en general, aquest enfocament és poc probable que garanteixi els millors resultats.
- **EVASIU.** Intenten eludir el conflicte per complet. Deleguen les decisions polèmiques, acceptant les decisions per defecte i per no voler ferir els sentiments de ningú. Aquest estil pot ser apropiat quan la victòria és impossible, quan la controvèrsia és trivial o quan algú altre està en una posició millor per resoldre el problema. En general, es tracta d'un mètode ineficaç i feble.

Els autors esmentats defensen que cada persona sol tenir un estil preferit. La solució ideal en cada cas inclou normalment una combinació dels estils comentats abans, que s'han de projectar en funció del context, la situació, les característiques de les persones implicades, la importància del conflicte, etc.

3.4. Com es resolen els conflictes?

El directiu ha d'assumir el rol de cap en la resolució dels conflictes que es produeixin en l'equip i en relació amb altres grups o serveis externs. Les claus que un directiu ha de seguir per resoldre conflictes eficaçment són aquestes:

- Afrontar tot el procés que s'inicia amb calma, intentar evitar situacions violentes cercant espais neutres o de trobada i trobar un canvi d'actitud.
- Preparar el tractament del conflicte, prenent distància, i analitzant i identificant les formes d'actuació. Analitzar els fets objectivament. Definir el problema amb precisió, intentant diferenciar les arrels o les causes dels símptomes. Analitzar els diferents punts de vista i reconèixer les emocions de les parts, i finalment plantejar-se un objectiu. Cercar el moment i el lloc adequats per parlar del conflicte: un entorn imparcial i agradable que ajudi a generar condicions d'objectivitat i creativitat.
- Fer una aproximació a les parts en conflicte. És la fase en què les habilitats de comunicació són més importants. El directiu ha de conèixer el nivell d'habilitats que tenen els subjectes afectats pel problema, valorant i explorant totes les possibles opcions per resoldre'ls i cercant solucions creatives.
- Afavorir l'acord i el compromís. En aquesta part és important provocar que les persones reconeguin els seus sentiments i obtenir un compromís emocional de la relació, no només obligat o formal.
- Fer un seguiment del conflicte (revisar en el temps)

BIBLIOGRAFIA

Generalitat de Catalunya (2009). *Diccionari de competències dels càrrecs de comandaments de la Generalitat de Catalunya (cap de secció, cap de servei i subdirector/a)*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Ballester, L.; Orte C.; Oliver J.L.; March M.X. (2003). *Metodología para el trabajo socioeducativo en red*. IV Congr s Estatal do/a Educador/a Social. Galícia. 2004.

<<http://www.eduso.net/archivos/IVcongreso/comunicaciones/c65.pdf>>.

Recuperat dia 1 de juny de 2016.

Ceballos, F. «10 razones para trabajar en red». <http://cmap.javeriana.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1219334049927_706529672_114315>. Recuperat dia 1 de juny de 2016.

G mez Pereira, B. «10 claves de trabajo en equipo». Entrepreneur. <<https://www.entrepreneur.com/article/267144>>. Recuperat dia 1 de juny de 2016.

Chouza, A. (2016). «Estrategias para resolver conflictos eficazmente». El blog de Alberto Chouza. <<http://albertochouza.com/estrategias-para-resolver-conflictos-eficazmente/>>. Recuperat dia 1 de juny de 2016.

Consell Internacional d'Organitzacions amb Servei en SIDA (2002). *Manual para el trabajo en red sobre VIH/SIDA* (2a ed.) <<https://www.yumpu.com/es/document/view/38086570/manual-para-el-trabajo-en-red-sobre-vih-sida-icaso>>