

**UNITAT 2**

**TREBALL EN EQUIP I TREBALL EN XARXA**

---

**CONTINGUTS**

**2.1. Treball en equip**

**2.2. Treball en xarxa**

**2.3. Gestió de conflictes**

---

## 2.1. TREBALL EN EQUIP

### INTRODUCCIÓ

En l'àmbit professional hi ha una defensa ferma pel treball en equip gràcies a l'escenari que genera: facilita escoltar i respondre de forma constructiva les opinions de tots, brindar suport i reconèixer interessos i assoliments. No obstant això, els valors del treball en equip ni són exclusius ni suficients per funcionar com a tal. No s'ha de caure en l'error de pensar que un grup de persones organitzat funcionarà sempre com un equip.

Perquè sigui així, és necessari que es doni una responsabilitat tant individual com col·lectiva, que es generin productes del treball construïts a partir de l'aportació dels integrants i que es generin rendiments superiors a la suma dels talents individuals dels seus membres. Com afirma Katzenbach (Katzenbach; Smith, 2000) **“Un equip és més que la suma de les seves parts”**

Parlar d'equips té multitud de connotacions que es barregen i se superposen: permet parlar de lideratge, de coneixement ampliat, de sinèrgies, de tecnologies, etc. Elements que formen l'estructura i la base dels equips de treball i als quals cal aplicar una especial atenció.

El treball en equip ha de facilitar el desplegament del potencial de cada participant

El problema és que amb freqüència es confonen els grups de treball amb autèntics equips, fonamentalment perquè el líder no és capaç de facilitar les sinèrgies correctes al conjunt. Un lideratge feble provoca resultats febles, que es troben lluny d'espremer les capacitats de cada un dels integrants i de la potència que provoca posar-los a treballar tots junts.

Per tant, la primera idea força és que un grup de treball i un equip de treball no és el mateix; confondre'ls dóna lloc a resultats febles. El següent esquema explica alguns dels trets diferenciadors per a cada un d'ells i els estils de lideratge que resultarien útils en cada cas.

Grup de treball	Equip de treball
Hi pot haver diverses persones dedicant-se a la mateixa finalitat.	Cada participant aporta un matís que és exclusiu.
El treball és paral·lel.	El treball és convergent.
No hi ha d'haver col·laboració.	La col·laboració entre els membres és necessària.
Hi ha objectius per persones.	Hi ha objectiu per equip.
Pot funcionar amb un lideratge transaccional.	Funciona bé amb lideratges distributius i transformacionals.

El primer objectiu en el lideratge d'un equip de treball és potenciar el millor de cadascun dels participants a fi de què les seves aportacions i la seva col·laboració aconseguixin el millor resultat possible.

### **CADA INVIDIDU: UNA REALITAT**

Possiblement la qüestió de la composició dels equips és un dels elements clau que exigeix una bona reflexió. Tanmateix en moltes ocasions no està precedida d'una anàlisi profunda i es basa exclusivament en intuïcions, efecte halo del que pensen els altres sobre cada individu o fins i tot afinitats personals.

Tal com apunta Katzenbach (Katzenbach; Smith, 1993), la generació d'un equip persegueix obtenir els beneficis del fenomen *Wisdom of Crowds* de James Surowiecki, segons el qual, **la suma dels individus és més intel·ligent que un individu sol.**

Està clar que qualsevol persona capacitada té la possibilitat d'observar una situació, abordar un problema o identificar factors que permetin ordenar i organitzar accions amb l'objectiu de tenir millors resultats. No obstant això, tal com ens recorda Surowiecki, aquesta consulta a una única persona tindria moltes més probabilitats de ser errònia que si li demanam a un grup d'elles.

El motiu és que la realitat té tantes interpretacions com individus que l'observen. La visió de cada un és particular i ve condicionada per la seva procedència, el seu marc

teòric i/o professional i per les seves experiències prèvies. És el clàssic joc de dues persones que observen el número sis (o el número nou) però des de posicions oposades. Un observarà un sis mentre que el que sigui en l'altre costat observarà un nou. Ambdós tenen raó, ambdós han interpretat correctament la situació; no obstant això, estan veient realitats completament diferents. Aquesta observació determinada per la posició relativa de cada individu, és fonamental a l'hora de decidir quins han de ser els integrants d'un equip.

La realitat té tantes interpretacions com individus que observen (i totes igual de vàlides i importants per a un diagnòstic correcte)

En primer lloc, hem de determinar quin nivell de profunditat i concreció necessitam que assolixi el resultat final i també a quantes persones afectarà la seva posada en marxa o els seus resultats. Cada una d'aquestes posicions relatives significa un matís en la visió, un complement i una aportació. El dilema és quantes visions diferents necessita l'objecte del treball en equip.

En observar una organització Nonaka (Nonaka; Takeuchi, 1995) planteja diferents tipus de coneixement que flueixen a través d'ella, com capes superposades:

- Coneixement tàcit
- Coneixement explícit

El coneixement explícit és aquell que és visible, que permet ser observat i mesurat i que, d'alguna manera, defineix les característiques de l'organització. Pot tenir forma de carteres de servei, de protocols o procediments, tutorials, manuals, guies, etc. Té documentació associada i permet identificar la finalitat de l'organització.

Al contrari, el coneixement tàcit funciona com una capa invisible sobre la qual se sustenta l'anterior i es conforma a partir de la cultura, de la tradició, de les preferències, de les relacions i de les tensions internes. No resulta fàcil d'observar però és l'estil inconscient que determina el curs de les accions. Té l'avantatge que és específic de cada organització i no pot ser copiat pels competidors

A la capa de coneixement tàcit és on es troben els valors que condicionen la presa de decisions, és on apareixen els mecanismes que permeten assolir l'èxit o el fracàs. La realitat es configura a partir de les relacions entre ambdues capes i la seva exploració és el que ens permetrà conèixer a fons les dinàmiques de l'organització:

- **Socialització:** Flux entre coneixements tàcits. El mecanisme de compartir coneixements i valors s'origina a través de la interacció cara a cara o bé a través de la imitació. Es produeix en els moments en què l'equip comparteix situacions d'interacció social espontànies i no es pot documentar, només observar.
- **Exteriorització:** Flux de tàcit a explícit. És el mecanisme pel qual es documenta el coneixement tàcit de manera que passa a convertir-se en una cosa tangible. És la forma en què els manuals, protocols, guies o investigacions recullen el coneixement dels membres de l'equip i organització.
- **Combinació:** Flux d'explícit a explícit. Cada element de coneixement explícit dóna lloc a altres de nous. Cada article publicat o cada protocol generat, serveix de base per a altres de nous en una espècie de cascada que posa en moviment la informació.
- **Interiorització:** Flux de coneixement explícit a coneixement tàcit. És la consolidació inconscient del coneixement adquirit. Aquesta consolidació dóna lloc a pautes de comportament noves, noves formes d'interpretar les situacions i noves respostes a aquestes situacions, etc.

Aquestes dinàmiques i el seu impacte sobre les actituds dels membres dels equips es coneix com a **espiral del coneixement** i es troba clarament relacionada amb les teories de Kurt Lewin (*"Els sistemes de gestió i el canvi en les empreses," n.d.*) quan afirma que el procés de canvi en les organitzacions es defineix en tres etapes:

1. Descongelament, que equival a la fase d'exteriorització.
2. Nou comportament.
3. Nou congelament, que equival a la fase d'interiorització.

En les organitzacions modernes el coneixement explícit, és a dir, el que és fàcilment observable i mesurable, el que defineix l'empresa, és només una part de l'amplíssim capital potencialment utilitzable.

Si canviem el focus del que observem, deixant de banda el que és el mer coneixement tècnic, podem trobar el que hem definit com a coneixement tàcit, que és el que té realment la capacitat de mobilitzar els recursos cap a un determinat fi, de generar una cultura que condueixi cap a l'èxit o de vegades, senzillament, de generar models de bones pràctiques que són apresos sota un format d'aprenentatge vicari gairebé inconscient.

L'exercici de recerca i visibilització dels individus que tenen aquest talent tàcit que va més enllà dels seus coneixements en la matèria, individus amb capacitat d'aportar els matisos o les propostes que veritablement marquen valor, generant veritables corrents innovadors a partir de la recerca de respostes i solucions noves, és un exercici que

requereix una actitud proactiva per part dels líders i responsables i no ha de deixar-se en mans de l'atzar.

Encara que la major part d'organitzacions fan referència en els seus arguments i la seva actitud discursiva al capital humà o al capital social de l'empresa, en realitat sol tractar-se d'un terme gastat amb poca projecció real i que no sol tenir a veure amb les aportacions intangibles que generen riquesa.

### **LA IMPORTÀNCIA DE SABER QUI SOM I A QUÈ ENS DEDICAM (O EL QUE ÉS EL MATEIX, DE CONÈIXER LA NOSTRA MISSIÓ)**

Sense cap dubte hi ha un requisit previ que s'ha de donar per iniciar aquest entrenament. Tots els components han de tenir clara quin és la missió del grup, a què es dedica i ser capaços de definir-ho sense ambigüitats. La missió concreta de cada un i el que aporta en particular, es poden anar definint més endavant a mesura que es produeixen els ajustaments necessaris entre tots els membres, però el concepte clar de perquè estan allà i que és el que aporta el conjunt, s'ha d'establir des del primer moment.

Seria difícil imaginar un grup de caçadors prehistòric en el qual alguns dels seus membres ignoressin quina és la finalitat de la campanya. Individus que no tinguessin massa clar si havien de cercar empremtes o havien de cercar arrels, que arrossegassin tota mena d'eines el pes de les quals ralentís la seva marxa i ocupés un espai preciós, o que desconeguessin a priori que havien de passar diversos dies fora de casa seva. És probable que membres frustrats per la sorpresa de períodes llargs de treball, llast d'eines totalment inútils o d'arrels i fruits que ocupen un espai necessari, provocàs que l'abordatge final del projecte fos un autèntic fracàs.

La responsabilitat de determinar quina és la missió de l'equip li correspon al líder i òbviament ha d'estar alineada amb les necessitats de l'organització.

Un dels elements principals per conrear el sentiment de pertinença és participar en un objectiu comú, una visió o un repte per arribar

En qualsevol organització, hi ha una relació inevitable entre els diferents grups de treball, cada procés canvia de nivell en funció de la perspectiva des del qual es

contempla i, per tant, encara que hi ha una missió general, cada equip hi fa la seva aportació particular.

**La importància de la missió rau en la seva capacitat per oferir respostes:**

- Permet diferenciar equips entre si.
- Permet identificar quina és l'aportació particular de cada equip de treball al resultat final de l'organització.
- Permet observar les pautes de desviació respecte a la missió inicial i establir mecanismes precoços de redireccionament.
- Permet establir un marc que orienta sobre la selecció dels seus membres.
- I la més important: permet prendre decisions.

Cal tenir en compte que en la realitat no sempre és possible la selecció de membres de l'equip. En moltes ocasions o bé ens incorporam a equips formats prèviament o bé no tenim la capacitat d'elegir els seus membres perquè ens vénen donats. En aquest cas és més important si cap, que cada un dels components identifiqui clarament a què es dedica el grup.

Potser sembla una pregunta senzilla, però no sempre és així. La seva resposta exigeix un important exercici de reflexió intern i la identificació clara dels processos que condueixen al resultat. Per exemple, la missió d'un equip directiu no és la mateixa que la d'un equip d'infermeria en una unitat d'hospitalització; no obstant això, ambdues han d'estar integrades en una missió comuna que és la que regeix l'activitat de l'organització. El supervisor ha d'identificar clarament quina és la cartera de serveis que ofereix el seu equip i estar en disposició d'assegurar que està clarament i inequívocament alineada amb la missió de l'organització.

**JA SABEM A QUÈ ENS DEDICAM... LA SEGÜENT PREGUNTA ÉS CAP A ON ANAM? (O EL QUE ÉS EL MATEIX, D'ESTABLIR LA NOSTRA VISIÓ)**

Com dèiem, la motivació és bàsicament l'energia vital necessària per aconseguir l'assoliment; per tant, no existeix motivació si no hi ha la voluntat d'aconseguir alguna cosa. Aquest assoliment és l'eix que articula les accions de l'equip, així que novament ens enfrontam a preguntes que marcaran la destinació del grup.

Sabem el que fem, sabem el que aportam al producte acabat, però ara toca reflexionar sobre si seguirem fent les coses sempre de la mateixa manera, en un mode de producció factorial o si estam disposats a modificar les nostres regles, els nostres procediments i, fins i tot, les nostres maneres tradicionals, amb la intenció d'aconseguir quelcom millor.

Perquè la visió tracta d'això, tracta d'aconseguir alguna cosa millor.

Per establir la visió, en primer lloc, el líder ha d'analitzar prèviament les capacitats del grup, de cada un dels seus integrants si és petit, o de cadascun dels seus subgrups si és gran. Conèixer quin potencial humà i professional tenen i com conduir-los cap a l'assoliment.

El següent que ha de conèixer és el context en el qual es produeix l'acció:

- Conèixer els seus clients o usuaris i saber exactament quines són les seves necessitats i les seves expectatives, dos elements que no sempre coincideixen. La millor manera d'arribar a aquest coneixement és la pregunta directa. En la societat actual és molt senzill identificar l'opinió d'un grup d'usuaris, fins i tot d'una manera informal. Als sistemes clàssics d'anàlisi d'opinió com enquestes, entrevistes personals, grups focals, etc., s'afegeixen sistemes en línia estructurats o espontanis, que constitueixen una font extraordinària d'informació. Des de fòrums a blogs o comunitats virtuals, la facilitat d'expressió i de generació de continguts en l'actualitat, constitueix un gran avantatge a l'hora de conèixer l'impacte d'una acció.
- Conèixer als seus competidors o a la resta de grups la missió dels quals és similar. Conèixer els seus resultats: quins són millors que els nostres i quins pitjors? en què es diferencien els seus sistemes de treball dels nostres? estam mesurant el mateix? com és el perfil dels seus membres? com es relacionen entre si? quines són les característiques del seu lideratge? En definitiva, identificar el nostre posicionament respecte a la resta, el que ens dóna una idea objectiva de com estam en termes generals.

Una vegada es disposa d'aquesta informació és quan l'equip disposa del marc que li permet establir la visió: determinar fins on volem arribar amb el nostre equip o amb la nostra organització, el port cap a on anar, l'objectiu a aconseguir o la imatge futura que volem projectar.



I si dèiem que la importància de la missió rau en la capacitat d'oferir respostes, la de la visió radica en la d'inspirar accions: sabem a què ens dedicam, sabem on volem arribar, ara només hem de seleccionar les accions que ens portaran fins allà.

La missió ofereix respostes.

La visió inspira accions.

Quan la visió està ben definida, el líder té la responsabilitat de llançar tot l'equip cap a ella, però per aconseguir-ho és necessari que tots els membres participin i que tots se sentin compromesos. Aquí és quan comença el veritable lideratge i el repte de conduir a un grup cap a la meta.

## LES RELACIONS DELS EQUIPS ENTRE SI. ALLIBERAR LA CREATIVITAT

El següent pas és conèixer a fons cadascun dels col·laboradors, una cosa bàsica a l'hora d'establir un estil de lideratge apropiat. Hersey i Blanchard (Blanchard, 2007) en el seu model de Lideratge Situacional apunten a dos vessants en la maduresa del professional: la tècnica i la motivacional.

Aquests dos aspectes es recombinen entre si donant lloc a diferents nivells globals de maduresa que han de ser reconeguts.

La maduresa tècnica es refereix a les habilitats i coneixements, es relaciona amb la competència "*Saber fer*". Cal tenir en compte que aquesta maduresa està directament relacionada amb la formació continuada i amb l'experiència, i que aquesta s'adquireix bàsicament pel temps treballat. La vinculació entre experiència i maduresa es basa sobretot en les possibilitats acumulades d'haver participat de diverses situacions i d'haver hagut de resoldre problemes desenvolupant respostes noves. Quant més bagatge de resolució de problemes amb respostes diferents, més maduresa tècnica.

En canvi, la maduresa psicològica o de disposició fa referència a la competència "*Voler fer*" i està íntimament relacionada amb la motivació. L'individu tria el seu nivell de compromís, el seu nivell de participació i el seu nivell d'entusiasme. Encara que abunden les classificacions de les persones en funció a aquest nivell de maduresa, resulta especialment curiosa l'elaborada pel professor de la London School of Economics Julian Le Grand (LeGrand, 2003) afirmant que existeixen tres grans arquetips de comportament:

- Cavallers. Aquells que tenen un elevat nivell de compromís, dinamitzadors de la resta, intensament alineats amb la visió i l'objectiu final, estendards dels valors positius (virtuts) de l'equip i lluitadors incansables per mantenir-los.

- Rufians. Els que poden participar activament tant a favor com en contra, però sempre moguts per un interès egoista que els empeny cap a la seva pròpia supervivència.
- Titelles. Són aquells que romanen passius, sense una aposta decidida per cap opció, però que poden afegir-se dòcilment a les iniciatives de cavallers o rufians. La seva fidelitat sol ser oscil·lant però no hi ha un marc de decisions clar i ben definit.

Està clar que les dinàmiques d'equip han de fluir amb rapidesa i que perquè això succeeixi és primordial la cooperació i la confiança entre els mateixos participants.

La pregunta és *com es potencia una veritable col·laboració?* Segons apunta David DeSteno, mitjançant la construcció de relacions d'empatia i compassió.

Perquè les persones se sentin còmodes suggerint noves idees, necessiten saber que altres persones del seu grup els donaran suport o, almenys, no els criticaran. Perquè les persones treballin juntes, necessiten estar segures que tant el treball com el prestigi seran compartits. En resum, necessiten companys que comprenguin els seus sentiments (és a dir, empàtics) i que es preocupin pel seu benestar (és a dir, compassius) (David DeSteno, 2016).

La qüestió és *com s'enforteixen empatia i compassió en un equip o en una organització que tradicionalment s'ha basat en un model competitiu o en el qual les persones estan treballant d'una forma remota o asíncrona?* DeSteno afirma que l'eina més poderosa és la sensació de similitud, la creença que els interessos compartits uneixen, que ajuden a desenvolupar la sensació que tots són al mateix equip i del benefici que obtindran de recolzar-se mútuament.

La creativitat a l'equip es podria definir com el procés col·lectiu a través del qual les diverses habilitats, coneixements i percepcions dels membres són coordinades per produir un producte o procés que és alhora nou i apropiat per als objectius que es pretenen (Bolinger; Bonner; Okhuysen, 2009), tenint en compte que una bona part de la capacitat col·lectiva de creació es produeix en la interacció entre individus amb perspectives i marcs de referència diversos.

La diversitat  
facilita la  
creativitat

És a dir, la diversitat facilita la creativitat; però també la voluntat de les persones d'integrar i coordinar les diverses contribucions i perspectives d'altres membres és igualment valuosa per facilitar la creativitat en els grups.

Alex Osborn (1957), qui primer va desenvolupar una pluja d'idees com a intervenció, va suggerir que el veritable valor de generar idees en grup prové d'oportunitats per construir i integrar les idees suggerides per d'altres. No obstant això, els membres estan sovint tan concentrats a pensar les seves pròpies idees mentre esperen per parlar, que no escolten. Sense un individu que cerca oportunitats per coordinar i construir a partir de les idees dels altres, és poc probable que els grups se n'adonin del seu potencial.

## BIBLIOGRAFIA

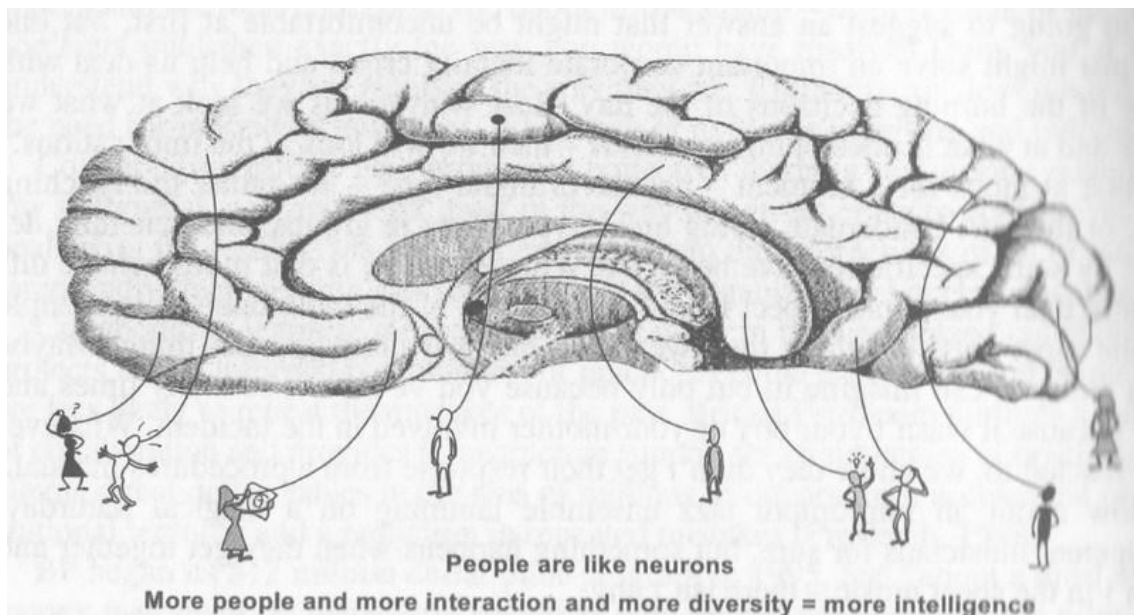
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto ....* Norma SA Editorial.
- Bolinger, A. R.; Bonner, B. L.; Okhuysen, G. A. (2009). Sticking together: The glue role and group creativity. *Research on Managing Groups and Teams*, 12(12), 229–265. [http://doi.org/10.1108/S1534-0856\(2009\)0000012013](http://doi.org/10.1108/S1534-0856(2009)0000012013)
- David DeSteno. (2016). To Make a Team More Effective, Find Their Commonalities.
- Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams: What makes the difference between a team that performance and one does not? *Harvard Business Review*, 83(7), 111–120.
- Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. (2000). La disciplina de los equipos. In *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- LeGrand, J. (2003). *Motivation, agency, and public policy: of knights and knaves, pawns and queens*. University of Oxford Press.
- Los sistemas de gestión y el cambio en las empresas. (n.d.). Retrieved January 29, 2017, from [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/59\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_y\\_cambio\\_empresas.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/59_sistemas_de_gestion_y_cambio_empresas.html)
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

## 2.2. TREBALL EN XARXA

### EQUIP NUCLEAR I EQUIP ESTÈS

Fins ara, parlar d'equips de treball significa pensar en persones que comparteixen físicament espais i organitzacions. Un model que està fortament arrelat i que fins ara ha estat molt útil però que té la limitació que imposa la necessitat d'estar pròxims i coordinats en horaris.

No obstant això, actualment som immersos en un paradigma tecnològic nou que ha impregnat totes les esferes de la vida diària d'una manera tan subtil que no en som plenament conscients. Si reflexionam un moment ens adonam de les possibilitats comunicatives de què disposem: des de grups de missatgeria instantània que permeten un nombre indeterminat de participants i en els quals es poden compartir tota mena d'arxius, fins a sistemes de treball col·laboratiu basats en el núvol que permeten treballar simultàniament un document a diverses persones distants físicament entre si.



Revisant textos de fa més d'una dècada, s'observa com en els inicis de l'aparició d'internet, quan encara distava de ser un concepte universal i el seu ús es podia considerar minoritari, era difícil preveure l'evolució que tindria i el seu impacte sobre les formes de comunicació, sobre les polítiques a diferents nivells i sobre les dinàmiques organitzacionals.

Ha estat complicat arribar a un acord sobre el que significa una comunitat en un entorn en línia. Molts d'autors van tardar anys a acceptar que la capacitat de comunicar-se i

produir en grup en els espais virtuals, tenia la mateixa validesa que en els espais fora de línia. Avui dia sabem que no només és així, sinó que la quantitat d'eines al nostre abast és tal, que el treball en xarxa ens permet amplificar les nostres capacitats, incrementant el rendiment i l'eficiència.

Així, Fuster i Subirats defineixen les Comunitats de Creació En Línia com:

*“Espais d'acció col·lectiva generats per individus que cooperen, es comuniquen i interactuen, principalment a través d'una plataforma de participació en Internet, amb l'objectiu de construir coneixement i els “resultats” dels quals són de propietat col·lectiva, possibilitant l'accés a aquest nou bé públic de tots i totes.”(Fuster Morell; Subirats, 2012)*

Sens dubte, l'element conductor del concepte d'equips basats en internet és la interacció que es produeix entre els seus membres, encara que el significat que cadascú li assigna a aquesta interacció pugui ser variable (Geertz, 1992).

Per conèixer a fons un equip, la primera regla és observar-ho amb deteniment. Hi ha alguns elements que són molt fàcils d'observar i que ens proporcionaran molta informació, com per exemple la forma com es produeix la relació entre els membres, la freqüència en què aquesta es produeix o els mitjans que s'utilitzen perquè es produeixi.

Una comunitat és una agregació de persones que comparteix un espai i un interès i la interacció de la qual genera sinergies dins i fora del grup.

No obstant això, hi ha un aspecte més complex de valorar a simple vista però que ens donarà la clau sobre la viabilitat del treball en xarxa en la seva modalitat en línia. Es tracta de l'anàlisi del significat específic que cada membre li assigna a aquesta interacció, a pertànyer a aquest grup o a aquest equip. Per a alguns, pertànyer a una comunitat (del tipus que sigui) en línia, pot ser un mecanisme de suport durant un procés vital complex, per a d'altres pot ser merament una eina d'entreteniment i per a d'altres pot ser un recurs d'on obtenir informació tècnica que afegeixi valor a una activitat fora de línia. Per als que l'utilitzen per treballar en xarxa, pot significar col·laborar amb persones físicament molt distants, accedir a recursos impensables, evitar els condicionaments dels horaris, etc.

Aquests significats no són exclusius i es poden alternar i, fins i tot, encavalcar-se al llarg del temps, no hi ha regles infrangibles. De la mateixa manera que les relacions que es produeixen en aquest mitjà són capaces de traslladar-se al món real, i de la mateixa manera que és possible mantenir relacions d'amistat i parentiu basant-se només en la comunicació en línia (Castells, 2005), les relacions i interaccions que es generen als equips de treball en línia són transversals i flexibles.

Podem parlar de veritables comunitats de coneixement en aquells casos en què la participació està orientada a l'aportació de continguts (Muñoz & Gairín Sallán, 2006), a

la generació de coneixements o de productes tangibles i, alhora, la seva configuració, estructura i relacions internes estan intervingudes pel fenomen de la comunicació asíncrona.

Aquest tipus de comunicació ofereix una infinitat de possibilitats i té tres característiques fonamentals:

- És diferida en el temps (emissor i receptor no han d'interaccionar alhora).
- És estable i mantinguda.
- Es pot recuperar i, per tant, consultar indefinidament.

Justament aquestes característiques permeten un tipus de relació entre els continguts que és el que es coneix col·loquialment com a “viralidad” i que en realitat significa que es tracta d'un tipus de comunicació rizomàtica, no subjecta a un model seriat ni seqüencial. Cada *meme* d'informació<sup>1</sup> aportat a aquest sistema pot funcionar com el node d'una xarxa, sense associacions jeràrquiques ni centralitat (concepte que és la base de la comunicació hipertextual).

D'aquesta manera, cada missatge pot referir-se a múltiples converses (Pfeil; Zaphiris; Wilson, 2010; Wen; McTavish; Kreps; Wise; Gustafson, 2011), generant un teixit comunicatiu que enriqueix el procés.

La comunicació hipertextual rizomàtica, esdevé en aprenentatge asíncron entre diverses persones que llegeixen, escolten, veuen, parlen i escriuen.

*Claudia Guerrero*

Una perspectiva interessant sobre les xarxes socials i la comunicació a través d'internet com a mecanisme de valor afegit, és la que proposa Dolors Reig quan explica com ha evolucionat aquest tipus de tecnologia (Reig, 2012).

Per a Reig, hi ha hagut un desenvolupament evolutiu des del que es coneix com a Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) després del qual va aparèixer un nou paradigma que va ser el de les Tecnologies de l'Aprenentatge i la Comunicació (TAC) fins a arribar a l'actual que és el de les Tecnologies de l'Apoderament i la Participació (TEP).

Les tecnologies basades en internet proporcionen una capa d'interacció virtual que promou els espais d'interacció i deliberació, essent aquesta l'aportació determinant per tal com planteja resultats mesurables en termes polítics, de cooperació i de coneixement individual i col·lectiu.

---

<sup>1</sup> Entenem com a *Meme* la unitat teòrica d'informació cultural que es pot transmetre d'un individu a un altre o d'una generació a la següent.

Amb aquesta proposta, Dolors Reig apunta a un sistema l'objectiu del qual és afegir valor, proporcionant informació obtinguda des de diferents perspectives i interessos, el que situa l'individu en una posició privilegiada per poder prendre decisions sobre si mateix o sobre els temes del seu interès, i, a més, el col·loca sobre una xarxa de comunicació participativa que li possibilita l'acció política, social i professional a una escala magnificada (Castells, 2012).

PARADIGMA	CONCEPTE
TIC	Tecnologies Informació i Coneixement
TAC	Tecnologies Aprenentatge i Comunicació
<b>TEP</b>	<b>Tecnologies Apoderament i Participació</b>

Dolors Reig (Reig, 2012)

- TIC: eines per informar els col·laboradors o seguidors sobre un tema d'interès.
- TAC: espais per a l'aprenentatge i el coneixement a partir de la interacció, la creació de comunitats digitals i la publicació de continguts que aportin valor als qui integren la xarxa social.
- TEP: espais en els quals té lloc una posició activa que són capaços de generar canvis positius davant assumptes d'interès comunitari (Reig, 2015).

## ALGUNES EINES DISPONIBLES A LA XARXA

Òbviament, les possibilitats de treball en equip en línia van molt més enllà de la utilització del correu electrònic, bàsicament perquè aquest presenta carències com la impossibilitat d'assignar i fer seguiments de tasques, gestionar terminis, fites i recursos, mesurar l'avenç d'aquestes tasques o el nivell de dedicació i d'esforç, etc...

En l'actual paradigma tecnològic, internet estén la capacitat de treballar en equip amplificant-la i dotant-la de noves possibilitats

De la mateixa forma, un equip no pot considerar-se “2.0” pel mer fet de disposar d'un blog o un perfil a qualsevol xarxa social. Perquè sigui així, ha de tenir sistemes de treball basats en la col·laboració entre els seus membres i entre membres d'altres àrees o departaments. Incorporar aquest sistema de treball suposa que els processos interns canvien i que han d'estar sustentats per eines noves que facilitin la interacció i la participació, però que alhora serveixin per realitzar el seguiment de tasques i facilitin l'informe de resultats.

Igual que en el treball fora de línia, cada aplicació correspondria a una necessitat concreta i a una etapa del treball en equip, que es podrien classificar segons les categories següents (Velasco, 2011):

- **Treball en línia i gestió de comunitats**
  - Sistemes o aplicacions per generar opinions sota el model pluja d'idees, útils, sobretot, a l'inici del treball en equip.
  - Sistemes que permeten el disseny de mapes mentals que ordenen els fluxos de les idees i les seves correlacions.
  - Construcció de comunitats virtuals.
  - Editors de textos col·laboratius en línia. Un mateix document, elaborat per diversos autors que permet la traça de cada incorporació i compartir notes i reflexions.
  - Gestors de coneixement col·laboratiu tipus Wiki. El coneixement generat a partir de les aportacions de molts que s'autocorregeix i es retroalimenta.
  
- **Gestió de tasques i projectes**
  - Sistemes automàtics de notificació d'incidències, no conformitats i desajustos en el procés.
  - Eines que inclouen gestions documentals i de tasques, fòrums de debat, notificacions i avisos per correu.
  
- **Telepresència**
  - Eines per realitzar videotrucades que permeten simultaniejar una presentació o mantenir una reunió entre individus físicament distants.
  - Sistemes per muntar presentacions en línia, reunions o conferències.



La saviesa és un fenomen emergent en una xarxa.

*Andrés Schuschny*

A internet podem trobar tota mena d'eines que desenvolupen aquestes funcions ajudant a generar infinites possibilitats de treball en equip més enllà d'espais físics i convergències horàries. Aquesta nova dimensió del treball permet explotar el potencial de la suma de tots els membres i establir vincles amb individus d'altres grups, organitzacions o països, de manera que aportin valor al resultat final.

## LA METODOLOGIA DEL TREBALL EN XARXA

El treball en xarxa, fonamentalment en entorns en línia, s'ha de regir per unes regles diferents al treball presencial ja que ambdós entorns operen de formes diferents (Martínez et al., 2012):

Treball presencial:

- Les reunions es planifiquen de manera que tots els membres tinguin disponibilitat física i es van adaptant a les necessitats que van sorgint.
- Les primeres reunions presencials serveixen per marcar el ritme de treball del grup.
- Té una funció socialitzadora important que funciona com a carregador d'energia i permet gestionar millor la presència de membres menys proactius.
- És on més s'aprofita la presència de l'expert i on millor es posen de manifest les dificultats i bloquejos. En cas de desavinences, permet reconduir les discrepàncies d'una forma directa.

Al contrari, els objectius i les regles del treball en línia segons Jordi Graells (*Treballa diferent. Xarxes corporatives i comunitats professionals*, amb Martínez et al., 2012), són les següents:

- Comunicació. L'objectiu és establir un vincle sòlid entre persones que comparteixen afinitats i interessos.
- Difusió. El producte, servei o projecte ha de ser difós i posat a l'abast dels interessats finals.
- Cocreació. La base de la gènesi és la creació conjunta o col·laborativa.

- Gestió de la informació. Inclou els processos de recerca, intercanvi, emmagatzematge, tractament i organització de la informació.
- Aprenentatge. Els processos d'aprenentatge són específics d'aquest entorn (aprenentatge digital, *personal learning environment* –PLE-, etc.) i ajuden als usuaris a desenvolupar o millorar competències i habilitats.

Perquè el treball en xarxa sigui eficient, és recomanable que tots els membres tinguin un nivell de maduresa professional semblant ja que cada un sol tenir assignada una tasca específica.

Per a equips de treball dissenyats amb una finalitat limitada en el temps (l'elaboració d'un projecte, un document o una investigació) el coordinador del projecte hauria de tenir en compte les següents recomanacions:

1. Establir un cronograma amb les fites més importants del projecte (mitjançant diagrames de Gantt i utilitzant tant aplicacions que requereixen subscripció, per exemple Microsoft Project, com aplicacions gratuïtes i de programari lliure). El cronograma s'ha d'ubicar en el sistema de manera que sigui sempre accessible per a tots els membres.
2. Establir una assignació de responsabilitats clara i coneguda per tots.
3. Triar el millor sistema de treball en línia en funció de les característiques del projecte. Algunes aplicacions gratuïtes com a Drive de Google ofereixen la doble funció d'elaboració de documents col·laboratius i emmagatzematge compartit de tota mena de fitxers. En entorns organitzatius es poden utilitzar diferents sistemes de *sharepoint*.
4. Disposar d'un fòrum que permeti una comunicació informal i l'intercanvi d'informació, que permeti als membres relacionar-se entre si i al coordinador respondre qüestions.
5. Establir reunions virtuals periòdiques amb tots o part dels membres. Encara que la comunicació textual pot ser molt rica i té l'avantatge que roman en el temps per poder ser consultada a posteriori, la comunicació verbal suposa una font d'informació que pot ser molt útil. Existeixen multitud de sistemes que permeten reunions entre diversos components com Google Talk, Skype, etc. Moltes organitzacions disposen així mateix de sistemes corporatius que permeten l'intercanvi d'informació sensible de forma segura.

## MÈTRIQUES

Una de les dificultats per avaluar l'impacte i el resultat del treball en equip en la seva modalitat en xarxa és establir indicadors que permetin analitzar la seva eficiència objectivament i que mesurin els avantatges d'aquest estil de treball:

- L'estalvi de temps.
- La provisió d'aprenentatge organitzacional que s'actualitza constantment i evita l'obsolescència.
- Evitar duplicitat d'esforços.

Com a exemple podem posar els indicadors proposats pel Programa Compartim, plataforma virtual de treball col·laboratiu e-Catalunya. Aquesta plataforma posa a l'abast dels col·laboradors eines per conversar sobre experiències laborals (blogs corporatius), debats entorn d'una qüestió (fòrums), la possibilitat de crear documents compartits (wikis), publicar fotos de l'activitat o agenda, etc. I, a més, conta amb un repositori on els participants poden publicar els continguts i documents que genera cada comunitat.

**Indicadors d'activitat:** es refereixen al procés de treball, referit al nivell de participació dels membres en les activitats de les comunitats. S'avaluen, per exemple, les hores de treball presencial i en línia, el nombre de participants, nombre d'intervencions, els horaris en què treballen, les eines que utilitzen, etc.

**Indicadors de producció:** compten el nombre de productes de coneixement elaborats i el nombre de consultes que fa d'aquests productes el col·lectiu al qual es dirigeixen.

**Indicadors d'impacte:** es refereixen a l'impacte que aquests productes tenen en l'organització. Com s'apliquen, on i amb quina finalitat.

**Indicadors de qualitat:** indicadors qualitatius que fan referència a la valoració que fa el col·lectiu dels productes generats en la seva comunitat, per exemple a través d'enquestes.

*Programa Compartim: comunitats de pràctica en una Administració Pública. Jesús Martínez Marín. <http://trabajocolaborativoenred.wordpress.com>*

Aquests indicadors no només orienten cap al resultat d'aplicació de la tecnologia, sinó que han de permetre avaluar els estalvis en costos i en temps.

Novament prenent com a marc el programa Compartim, veiem l'anàlisi de costos en una comunitat de pràctica d'educadors socials de centres penitenciaris (Graells, Soteras i Vives, 2009):

A. **En comunicacions:** 2.416 consultes en repositori de fitxers (se evalúa esta herramienta):

- Ahorro de costes de envío de **2.416 MB** (fitxers de 1 MB por término medio)
- Ahorro de tiempo  
43 días (2.416 x 8 min [ganancia con respecto a la búsqueda en otras redes]) = 19.328 min o **42,95 días**

B. **En desplazamientos:** Hacían 11 jornadas (sin plataforma tecnológica) - 8 (con la plataforma) = 3 x 8 (miembros CoP) = 24

- Ahorro económico: **1.584 €** 24 x 220 km/ahorro viaje = 5.280 km ahorrados x 0,30 €/km = 1.584 €
- Ahorro tiempo: **24 días**

C. **En consultoría**

- Ahorro económico aproximado de **unos 10.000 y 20.000 €** (en proyectos similares realizados por consultorías externas)
- Ahorro de tiempo: **50 días** [50 h (2,5 meses ahorrados) x 8 (miembros CoP) = 400 horas o 50 días]

D. **En formación**

- Ahorro económico:  
125 [formados por el trabajo en CoP] – 25 [formados por curso] = **100 personas más formadas**  
  
84 € [ratio coste formación curso] – 17,6 € [ratio formación por CoP] = **66,4 € ahorro por persona**
- Ahorro de tiempo:  
500 h [de no trabajo por asistencia a curso] – 160 h [de no trabajo por acción en CoP] = **340 h ahorro**

## BIBLIOGRAFIA

- Castells, M. (2005). *La Sociedad red* (3rd ed.). Madrid: Alianza.
- Castells, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fuster Morell, M.; Subirats, J. (2012). Crisis de representación y de participación. ¿son las comunidades virtuales nuevas formas de agregación y participación ciudadana? *Arbor*, 188(756), 641–656.
- Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Graells, J.; Soteras, J.; Vives, N. (2009). Por qué es más productivo trabajar colaborativamente en la Administración. Un ejemplo: la CoP de educadores sociales de centros penitenciarios.
- Martínez, J.; Lasagna, M.; Graells, J.; Reig, D.; Merino, C.; Molinero, P. (2012). *Programa Compartim. Trabaja diferente. Redes corporativas y comunidades profesionales*. Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada. Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya.
- Muñoz, M. del P.; Gairín Sallán, J. (2006). Análisis de la interacción en comunidades virtuales. *Educación*, 37, 125–150.
- Pfeil, U.; Zaphiris, P.; Wilson, S. (2010). The role of message-sequences in the sustainability of an online support community for older people. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(2), 336–363.
- Reig, D. (2012). Disonancia cognitiva y apropiación de las TIC. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación E Innovación)*, (Enero-Marzo).
- Reig, D. (2015). TIC, TAC TEP y sus bases en un video de animación :) – El caparazón blog.
- Velasco, J. (2011). Diez herramientas para trabajar de manera colaborativa. Retrieved January 31, 2017, from <https://hipertextual.com/archivo/2011/01/diez-herramientas-colaborativas/>
- Wen, K. Y.; McTavish, F.; Kreps, G.; Wise, M.; Gustafson, D. (2011). From Diagnosis to Death: A Case Study of Coping With Breast Cancer as Seen Through Online Discussion Group Messages. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(2), 331–361.

## 2.3. GESTIÓ DE CONFLICTES

### GLOSSARI (Vinyamata, 2009 i d'altres)

Aquest glossari és un resum de les nocions fonamentals en el diagnòstic, plantejament o resolució de conflictes i es tracta de denominacions, conceptes i terminologies acceptades majoritàriament en la literatura sobre gestió de conflictes. Cada accepció s'ha adaptat a aquest àmbit en concret.

- **ACORD:** Tracte en el qual dues o més parts decideixen proveir-se d'unes normes que regulin les seves actuacions o la seva relació. No s'han de plantejar com una finalitat en si mateixa ni sota pressió. Serveixen per establir vies de solució gradual.
- **ADVERSARI/A:** Individu amb el qual es competeix en la consecució d'un objectiu però amb el qual no s'estableix un relació de cooperació o col·laboració. En cas que es desenvolupi tant la percepció de perill que la relació s'orienti a impedir l'accés de l'adversari al mateix objectiu, pot progressar fins a convertir-se en enemic.
- **ALIANÇA:** Acord permanent que comporta avantatge competitiu entre els membres que l'estableixen.
- **AMENAÇA:** Missatge d'advertència sobre un mal que podria ocórrer si no té lloc la demanda. L'objectiu és generar sensació d'inseguretat, vulnerabilitat i imposar una alternativa.
- **ARBITRATGE:** Acte mitjançant el qual es resol una reclamació, desacord o disputa quan les parts es veuen incapaces d'establir una solució acceptada mútuament. L'àrbitre del conflicte pren una decisió objectiva en funció de les lleis, estatuts o normatives que regulen el cas.
- **ASSERTIVITAT:** Capacitat per expressar les opinions i defensar-les conservant el respecte envers els altres. Les maneres competitives poden ser assertives però no cooperatives. Les actituds acomodaticies poden ser cooperatives però no assertives. Les actituds compromeses són en part assertives i cooperatives. L'actitud col·laborativa és altament assertiva i cooperativa. El concepte assertiu podria ser sinònim de Facilitar.
- **COERCIÓ / COACCIÓ:** Amenaça de l'ús de qualsevol tipus de força (no únicament la física) o poder per aconseguir la submissió o l'obediència.

- **COMPETITIVITAT:** Sistema de progrés basat en la lluita per a l'obtenció de la satisfacció dels interessos o de les necessitats. En el cas de què el progrés es realitzi sense menyscar, reduir o perjudicar l'entorn en el qual es produeix, es considera saludable.
- **CONCILIACIÓ:** Mecanisme de solució de conflictes mitjançant el qual dues o més persones gestionen per si mateixes la solució de les seves diferències amb l'ajuda d'un tercer neutral.
- **CONFLICTE:** Lluita, desacord, incompatibilitat aparent, confrontació d'interessos, percepcions o actituds hostils entre dues o més parts. Es relaciona amb la satisfacció de les necessitats, en relació amb processos d'estrès i sensacions de temor, i amb el desenvolupament de l'acció que pot portar o no cap a comportaments agressius i violents.
- **CONTRACTE:** Acord escrit i regulat per normes, que és acceptat per ambdues parts que el subscriuen lliurement i voluntàriament, i que pretén regular els límits, condicions i maneres de resoldre o prevenir disputes.
- **COOPERACIÓ:** Capacitat d'assolir objectius comuns mitjançant la col·laboració. L'estímul no és la lluita individual o respecte a d'altres, sinó aquell en el qual el progrés s'aconsegueix gràcies a la capacitat d'aconseguir acords i col·laborar en un marc de respecte mutu.
- **COUNSELLING:** De l'anglès, aconsellar, conseller. Amb aquesta denominació es coneix els professionals que procuren orientar i ajudar les persones en crisi i conflictes en la recerca de solucions.
- **DIÀLEG:** Intercanvi comunicatiu amb la intenció de comprendre l'altre i arribar a un acord o trobar una solució. Implica l'alternança en l'acció comunicativa, totes les persones que intervenen en el diàleg han de realitzar la seva aportació.
- **EMPATIA:** Capacitat d'analitzar una situació des de la perspectiva de l'altre amb la intenció de comprendre el seu punt de vista, aproximar-se a les seves emocions o incorporar nous matisos a la visió pròpia. S'utilitza quan es necessita comprendre millor un comportament aliè i la forma en què l'altre pren decisions.
- **ESCOLTA ACTIVA:** Actitud que prepara el receptor per a l'escolta, concentrant-se en la persona que parla i proporcionant-li *feedback*. Implica oferir disponibilitat i mostrar interès per la persona que parla, incloent els sentiments, idees o pensaments que són subjacents al missatge.

- **FACILITADOR:** Persona que intervé en processos de pacificació, mediació i solució de conflictes. El facilitador no desenvolupa iniciatives de tipus directiu, no pretén que les parts en conflicte arribin a cap tipus d'acord, no proposa solucions ni es limita a una única tècnica d'intervenció. El seu objectiu és facilitar que les parts en conflicte puguin descobrir per elles mateixes la millor manera de resoldre el problema.
- **HARMONIA:** Equilibri. No denota l'absència de conflicte sinó la capacitat de convivència i de recuperació quan hi apareix o apareixen tensions o problemes.
- **IMPARCIALITAT:** Presa de decisions o elecció sense favoritismes personals, interessos o ideologies entre dues o més opcions objectives. Requereix absteure's de consideracions subjectives.
- **MEDIACIÓ:** Mètode que intenta superar el caràcter binari de les disputes a través de processos comunicatius en els quals s'utilitzen tècniques assertives no directives que pretenen arribar a acords entre els actors, que és a qui competeix resoldre la situació.
- **MÒBING:** Acció de desplaçar i marginar una persona amb la intenció de perjudicar, apartar del seu lloc de treball, induir a l'error, desprestigiar o provocar una situació d'estrès que li obligui a l'abandonament, elimini la seva capacitat de lideratge o la seva influència.
- **NEGOCIACIÓ:** Procés pel qual les parts dirimeixen els seus interessos i progressen en la consecució d'un acord tan sols a través de les seves pròpies capacitats comunicatives. Es diferencia de la mediació en què no hi ha la figura de la tercera persona neutral i que les parts, que no forçosament es troben en conflicte, es representen per elles mateixes.
- **RECONCILIACIÓ:** Activitat en la que les parts involucrades en el conflicte inicien un procés de comprensió mútua, superant els sentiments de rancúnia desenvolupats durant el conflicte, i estableixen un mutu reconeixement i un pacte tàcit, espontani i voluntari de respecte i col·laboració.
- **RENDICIÓ:** Submissió condicional o incondicional a la voluntat de l'altra part.
- **TERRITORI COMÚ / ÀMBIT DE CONCÒRDIA:** En tot conflicte convé cercar el territori comú que indueixi i faciliti la concòrdia, procurar plantejar solucions i concordances en primer lloc, i deixar per a més tard el plantejament i l'anàlisi de les discordances, els problemes i les dificultats de cooperació.



- TREVA: Cessament temporal dels enfrontaments i les hostilitats amb la finalitat d'iniciar processos de negociació de cara a l'acabament del conflicte.

## MÈTODES DE TREBALL

ARBITRATGE	CONCILIACIÓ	MEDIACIÓ	NEGOCIACIÓ
S'estableixen solucions moralment justes.	S'estableixen acords de compliment mutu.	S'estimula la comunicació sense pretendre resoldre.	Es procura arribar a acords de col·laboració favorables.
L'àrbitre determina solucions que les parts accepten.	El professional que intervé procura la legalitat de l'acte.	El mediador facilita acords consensuats entre les parts.	El negociador estableix acords en representació de les parts.
La decisió arbitral acostuma a tenir valor legal.	Les conciliacions acaben tenint valor legal.	En l'àmbit judicial, la mediació és requisit en alguns països.	Pot arribar a tenir valor legal si acaba en contracte.
L'àrbitre analitza la sol·licitud presentada i decideix. Estableix qui té raó i les conseqüències.	El conciliador no jutja, preveu sobre les característiques legals de l'acord.	Si no es resol el conflicte de mediació, les parts hauran de recórrer a un jutjat.	Els processos de negociació poden prosseguir de manera repetida.
Acaba essent un tràmit en el qual no intervenen directament les parts.	Acostuma a ser un tràmit que es desenvolupa en poques sessions.	S'estableixen algunes tàctiques que es desenvoluparan en quatre o cinc sessions com a màxim i amb la participació de les parts.	Els processos de negociació estableixen estratègies i tàctiques, de vegades complexes. Són processos de durada variable.
Conflictes mercantils.	Conflictes laborals.	Conflictes familiars, mercantils, etc.	Conflictes entre empreses i col·lectius.

## LES RELACIONS EN L'ENTORN LABORAL

Els entorns de treball són escenaris dinàmics en els quals les relacions flueixen en diferents sentits provocant tensions. La presa de decisions és una constant en els entorns laborals i aquest fet en ocasions pot posar en risc els interessos i necessitats d'alguna de les parts, de vegades de forma real i d'altres com un sentiment d'amenaça. Els següents aspectes són determinants en l'aparició del conflicte (*Sistemes de resolució de conflictes laborals*, 2013):

- Entrada (aquells elements que formen el marc en el qual es desenvolupa el problema):
  - Poder que ostenten les parts. El poder és la combinació de la posició, la competència tècnica i la personalitat. El resultat és una capacitat concreta d'influir en els altres. Un treballador, per exemple, pot tenir una posició de poder limitada, però un sindicat o un nombre significatiu d'empleats generarà un nivell d'influència molt més gran.
  - Els valors, que inclouen les posicions ideològiques. Sustenten les interaccions i, encara que puguin ser diferents, el respecte i la integritat entre ambdues parts, permet arribar al consens.
  - Entorn polític, legal, econòmic, tecnològic o cultural. Els factors ambientals canvien amb el pas del temps provocant canvis en les interaccions entre els membres dels grups.
- Procés (la forma en què es produeix la relació de comunicació):
  - Interacció nul·la entre les parts. Fa referència a les situacions en les quals les decisions es prenen de forma unilateral sense involucrar ni consultar les parts afectades.
  - Interacció bilateral. Inclou el mer fet de la consulta o l'assessorament en el qual el responsable pren la decisió final, o la negociació i el conveni en què la interacció és la que permet arribar a la decisió final.
  - Interacció tripartida. Inclouen organismes superiors i els acords són jurídicament vinculants. Tenen a veure amb canvis en les polítiques laborals, la legislació, salarials, etc.
- Sortida (el resultat de la decisió presa):
  - Normes substantives. Aquelles amb continguts clarament objectivables relatives a nous drets i obligacions.
  - Normes processals. Enfocades a la sistemàtica de treball, resultats o projectes.
- Resultats (en termes d'impacte sobre les parts que intervenen):
  - Cooperació i relacions laborables estables. Els resultats que sorgeixen d'interaccions basades en el consens genuí i sincer, probablement es

traduiran en relacions laborals fortes. Aquesta cooperació podrà durar fins que una o ambdues parts percebi la necessitat de canviar les normes esmentades per readaptar-se a un entorn canviant.

- **Conflicte.** Els desacords sempre han de ser abordats. Hi ha conflictes que poden passar desapercibuts, per exemple, quan són el resultat de l'ús inadequat del poder i els col·laboradors inhibeixen manifestar la seva no conformitat per por de les represàlies o quan es tracta d'una comunicació únicament unidireccional. No obstant això, probablement el conflicte s'expressi en forma de desmotivació generalitzada, baixa qualitat del resultat, altes taxes de rotació de personal, desaprofitement de matèries primeres o fins i tot, en les seves expressions més greus, diverses formes de sabotatge.

### **TIPUS DE CONFLICTES EN EL CONTEXT LABORAL:**

- **Individuals.** Tenen lloc entre treballadors o entre treballador i responsable.
- **Col·lectius.** Entre un nombre de treballadors que actuen en conjunt contra el seu responsable
- **Sobre drets.** En general prenen forma de reclam respecte a drets existents fixats per la llei, com un conveni col·lectiu o un contracte individual.
- **Sobre interessos.** Per general de naturalesa col·lectiva, concerneixen a la creació de nous drets i obligacions.

Segons alguns autors (Vinyamata, 2009) els conflictes interns en l'empresa poden arribar a reduir fins a un 20% la productivitat. Generalment, la falta de reconeixement per la tasca realitzada i errors comesos en l'organització del treball solen ser dues causes importants, així que un dels aspectes fonamentals és aprendre a conèixer-ne quines són les causes del conflicte per resoldre-les en els seus fonaments i no cometre l'error de centrar-se en les seves manifestacions.

És probable que els conflictes en l'entorn laboral es vegin reduïts quan es faciliti que els membres participin activament a les preses de decisions sobre els processos en què intervenen, quan es permeti el desenvolupament d'iniciatives a diferents nivells de l'organització, quan s'atenguin les necessitats dels components dels equips, quan aquests puguin responsabilitzar-se dels resultats finals i quan els conflictes puguin ser plantejats positivament i no es permeti la seva cronificació o la seva explosió.

La cooperació en el lloc de treball requereix que s'implementin sistemes que facilitin la interacció positiva (*Sistemes de resolució de conflictes laborals*, 2013):

- Compartir informació.
- Demostrar respecte mutu.

- Reconèixer els treballadors com a interlocutors.
- Fomentar la inclusió.
- Abordar ràpidament els malentesos.
- Infondre confiança.

En general, un sistema eficaç de cooperació proporciona beneficis que no són fàcilment mesurables, però que són un bon indicador de disposició per compartir el poder.

## PRINCIPIS BÀSICS EN LA RESOLUCIÓ DE CONFLICTES

### La neutralitat activa

És important posar èmfasi en què, en la resolució de conflictes, es treballa des del que es coneix com una *neutralitat activa*. Des d'una perspectiva que no analitza ni jutja ni sanciona.

En cap moment no s'imposa res, ni tan sols l'obligatorietat d'arribar a un acord, i tampoc no s'ofereixen consells o solucions als problemes. Moltes vegades, la manera de resoldre un conflicte consisteix a facilitar que les persones entenguin les causes del problema que les afecta i promoure una dinàmica de reflexió que les ajudi a cercar les seves pròpies solucions.

John Burton (Burton, 1990), un dels fundadors de la disciplina, proposa denominar-la "adisciplina", precisament perquè s'ha d'entendre com a diversa i multidisciplinària, que es nodreix de tots els coneixements necessaris per poder arribar a comprendre i gestionar convenientment el conflicte.

Aquesta caire multidisciplinari és el que permet tenir una visió completa i sense fragmentar de la vida, de les persones i de la societat.

### Traçant el mapa del conflicte

Abans d'iniciar l'abordatge de qualsevol conflicte, és important traçar d'una forma clara quins són les seves causes i els seus límits i com els fets es relacionen entre si (Cornelius & Faire, 1995):

1. Primer pas: descriure el tema en termes generals. Es tracta d'identificar el tema, definir-ho amb amplitud.
2. Segon pas: identificar clarament les persones implicades. En alguns casos es tractarà només de dues persones però en ocasions poden ser grups complets. És important identificar tots els actors que intervenen en el conflicte.

3. Tercer pas: quines són les necessitats i els temors de cada part. Les necessitats poden significar desitjos, interessos o valors. Els temors poden ser preocupacions, ansietats o inquietuds. En cap cas no s'ha de dilucidar si són reals o no. Poden incloure fracàs, vergonya, inseguretat, por de ser menyspreat, de ser jutjat, a la pèrdua de prestigi o d'estatus, etc.

En qualsevol cas, el mapa ha de servir per poder anar completant la informació i detectar punts en comú o la visió comuna.

A l'hora de decidir quin és el procediment més adequat per abordar la situació, s'hauran de considerar també els següents aspectes (*Guia Europea de Mediació i Mètodes Alternatius de Resolució de Conflictes de CPR*, 2015):

- La naturalesa del conflicte: legal, tècnica o de qualsevol altra característica.
- La mesura en la qual el procés es pot explorar i crear opcions adients que responguin als interessos subjacents (econòmics, de reputació, personals o emocionals).
- Si les parts estan disposades a un procés facilitador que els ajudi a assolir un acord entre elles o prefereixen un procés avaluador que resolgui el conflicte.
- Si es necessita un tercer neutral que adopti una decisió que les parts hagin de complir.
- La formació i l'experiència del qualsevol part neutral que es requereixi que participi.
- Quins nivells de control volen tenir les parts sobre el procés i quin grau de suport necessiten.
- El marc temporal.
- Quines possibilitats hi ha de què s'executi la solució que s'assoleixi.

### **Etapas inicials**

En l'etapa inicial, just quan apareix el problema però abans que es converteixi en un conflicte, és útil promoure la discussió del tema en presència d'un facilitador:

*“Una discussió amb la presència d'un facilitador és un procés informal que permet la resolució eficaç de conflictes de “baix nivell” que són relativament recents i encara no han donat lloc a posicions antagòniques. El facilitador ajudarà les parts a analitzar els seus problemes en un “entorn segur” que és totalment confidencial. El facilitador no donarà consells ni proposarà solucions. La finalitat del procés és crear condicions que permetin a cadascuna de les parts escoltar amb atenció i arribar a comprendre la posició de la part adversa, per provar d'assolir una solució mútuament acceptable.”*

*(Manual sobre la negociació col·lectiva i solució de conflictes en l'administració pública, 2011)*

### **Característiques del Facilitador**

La mediació, ja sigui merament facilitadora i neutral i persegueixi l'enteniment de les parts per si mateixes, o bé hagi d'intervenir mitjançant l'arbitratge de la situació, té unes característiques específiques.

Actitud personal (comunicació no verbal):

- Hi ha alguns elements, fins i tot inadvertits, que poden malmetre el procés de mediació, per la qual cosa és important controlar-los activament. Per exemple: la distància física entre les parts i respecte al moderador, el contacte visual que aquest estableix amb cada un d'ells, l'actitud empàtica cap a un o un altre, la percepció de què es pot estar assessorant de forma imparcial alguna de les parts o permetre més nombre d'interrupcions d'un costat o un altre, .... És molt important mantenir la imparcialitat deliberada en tots els aspectes esmentats a fi de generar un ambient de confiança i neutralitat.

Estratègies de comunicació (verbal):

- Formular preguntes obertes quan es desitgin respostes amb molta informació o matisos i preguntes tancades per confirmar una informació concreta.
- Utilitzar la parafrasi mitjançant la tècnica de repetir literalment les paraules de l'emissor que recullen idees fonamentals o que han de confirmar-se.
- Utilitzar la reformulació. Repetint la idea principal del missatge però utilitzant les nostres pròpies paraules i sol·licitant la confirmació del receptor.
- Silencis. El fet de mantenir silenci quan se suposa que l'interlocutor ha acabat el seu torn i és el nostre, mentre es manté l'interès amb la mirada, provoca que aquest continuï parlant i, en moltes ocasions, s'obté informació que no s'havia previst per endavant.
- Tips d'escolta activa: assentir amb el cap mentre l'altra persona exposa el seu discurs, utilitzar paraules com "sí", "ja", "entenc", etcètera, que demostrin interès.

Relació amb les parts (Munduate; Griggs; Medina; Martínez-Pecino, n.d.)

- S'ha de deixar clar reiteradament que el mediador no representa, en cap cas, cap de les parts.
- Animar les parts a explorar la viabilitat de les seves propostes contrastant-les amb la realitat.
- Reforçar la idea que l'acció de contrastar amb la realitat és un mecanisme exploratori que no pretén convèncer

- Es tracta que les parts distingeixin “el que desitgen” de “el que és possible”.
- S’ha de promoure una visió de futur cap a un escenari lliure de conflicte:
  - Com els agradaria poder recordar aquesta mediació d’aquí a tres mesos o un any?
  - Com pot ser millor la pròxima vegada?
  - Quines alternatives hi ha?
  - Què faria si no hagués de bregar amb aquesta situació?
  - Quins són els seus desitjos?
- Utilitzar preguntes que permetin identificar interessos:
  - Que t’agradaria aconseguir? Perquè és important per a tu?
  - Què seria l’ideal?

## BIBLIOGRAFIA

- Burton, J. (1990). *Conflict: Human needs theory*. New York: St. Martin's Press.
- Cornelius, H.; Faire, S. (1995). *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos... y disfrutar con las soluciones*. Madrid: Gaia.
- Guía Europea de Mediación y Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos de CPR*. (2015). *Manual sobre la negociación colectiva y solución de conflictos en la administración pública*. (2011). Ginebra.
- Munduate, A. L.; Griggs, T. B.; Medina, F. J.; Martínez-Pecino, R. (n.d.). Guía para la mediación laboral.
- Sistemas de resolución de conflictos laborales*: (2013). Turín: Centro internacional de formación organización internacional del trabajo.
- Vinyamata, E. (2009). *Conflictología* (2a ed.). Barcelona: Editorial Ariel.