
ATENCIÓ A LA CIUTADANIA (SEMIPRESENCIAL)

CONTINGUTS

MÒDUL 4. Desenvolupament d'habilitats per facilitar el treball en equip i l'atenció ciutadana

- 4.1. Del grup de treball a l'equip de treball eficaç. Les 5 C's
- 4.2. Establir relacions de col·laboració entre companys i companyes propis i d'altres Departaments i seccions
- 4.3. Claus per a la fluïdesa d'informació i comunicació en equip per a una eficaç atenció a l'usuari.

ESCOLA BALEAR
D'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

MÒDUL 4. Desenvolupament d'habilitats per facilitar el treball en equip i l'atenció ciutadana

Tota empresa o organització ha de considerar seriosament el treball en equip, no només com una cosa que es pot practicar puntualment, sinó com una pràctica habitual i ben coordinada.

Quan en l'Administració Pública s'aconsegueix un treball en equip real, s'obté una millora dels procediments que afecten directament la satisfacció de la ciutadania. També ajuda a crear un ambient de treball amigable i distès que té un impacte positiu en l'estat d'ànim dels membres de l'equip i del personal de l'Administració.

Estudis relacionats amb la seguretat i la salut en el treball, han demostrat que l'estat d'ànim del personal es veu notablement millorat quan treballen al costat de companys, en especial quan aconseguixen complir tasques o metes proposades.

En aquest mòdul s'exposaran aquelles característiques que ha de fomentar una organització que pretengui aconseguir un treball en equip efectiu, així com les habilitats que han de desenvolupar els seus membres.

4.1. Del grup de treball a l'equip eficaç. Les 5C's

Què és el treball en equip i com afecta al servei de qualitat?

El treball en equip implica un grup de persones treballant de manera coordinada en l'execució d'un treball, en el nostre cas, dispensar un servei de qualitat a la ciutadania.

L'equip respon del resultat final i no cadascun dels seus membres de forma independent.

Cada membre està especialitzat en una àrea determinada que afecta al servei que es pretén dispensar a l'usuari.

Cada membre de l'equip és responsable d'una comesa i només si tots ells compleixen la seva funció serà possible donar un servei de qualitat a la ciutadania.

El treball en equip no és simplement la suma d'aportacions individuals. Un grup de persones treballant juntes en la mateixa matèria, però sense cap coordinació entre ells, en la que cada un realitza el seu treball de forma individual i sense que li afecti el treball de la resta de companys, no forma un equip.

Un treball ben fet és el que permet que hi hagi companyonia i treball en equip en l'Organització on presti els seus serveis. A més, el treball en equip pot donar molt

bons resultats, ja que normalment estimula l'entusiasme perquè surtin bé les tasques encomanades.

Quins són els components del treball en equip? Les 5C's.

El treball en equip es basa en les anomenades «5C»

- **Complementarietat:** cada membre domina una secció determinada del servei. Cada secció és vital per aconseguir l'objectiu principal.
- **Coordinació:** tots els membres, amb un líder al capdavant, han d'actuar de manera organitzada.
- **Comunicació:** és vital mantenir una bona i fluida comunicació entre tots els integrants de l'equip. És essencial per a la coordinació d'actuacions individuals.
- **Confiança:** la confiança és el pilar fonamental sobre el qual s'enforteix el treball en equip. Honestat, franquesa, fermesa i respecte són qualitats que han d'existir i que posaran l'objectiu de l'equip i per tant el servei de qualitat a la ciutadania per damunt dels interessos i ego personal.
- **Compromís:** cada membre ha d'estar compromès amb l'objectiu principal de donar un servei de qualitat a la ciutadania, assegurant aportar el millor de si i posar tot el seu esforç per aconseguir-ho. Això és més que col·laboració.

4.2. Establir relacions de col·laboració entre companys propis i d'altres departaments i seccions

La comunicació horitzontal és aquella que es manté entre companys amb semblant rang dins d'una organització, és la informació compartida entre persones del mateix nivell jeràrquic. Les seves funcions són primordials per al bon funcionament de l'Administració Pública: compartir dades i resoldre conflictes. A més, facilita la interacció entre iguals, per la qual cosa potencia el suport personal.

Per a un bon ús de la comunicació horitzontal, el més important és evitar l'aparició de conflictes entre diversos departaments que han de col·laborar entre si, situació que pot ocórrer si ambdós tenen el mateix poder jeràrquic i finalitats organitzacionals comunes, però objectius concretes diferents.

No obstant això, la comunicació horitzontal sol portar més avantatges que problemes. Entre les seves principals virtuts destaquen:

- Una raó molt important està en el fet que, moltes vegades, diferents departaments en les organitzacions han de relacionar-se mútuament per treure un treball en comú per donar servei a la ciutadania. En altres paraules, existeix entre ells «interdependència funcional» i, com es troben al mateix nivell estructural, la seva comunicació serà horitzontal.
- Una altra raó que fa sorgir aquest tipus de comunicació és que els individus es comuniquen de manera més oberta amb els seus iguals que amb els superiors (vertical) està menys subjecta a distinció d'estatus perquè en ella les persones comparteixen un marc de referència. A més, el contingut dels missatges portats pel flux horitzontal és principalment de naturalesa coordinadora, en tant que els fluxos cap a dalt proporcionen retroalimentació sobre l'acompliment operatiu dels nivells baixos de l'organització.
- La tercera raó, ja esbossada, és que, per la seva mateixa naturalesa, la comunicació horitzontal es mou ràpidament i fàcilment, permetent que les decisions siguin més ràpides i compartides per tota l'organització.
- I per últim, i no per això menys important, ajuda a eliminar rumors, distorsions de la realitat i mals entesos.

En definitiva, la comunicació horitzontal facilita la coordinació per al funcionament de l'organització i el compliment de les metes i objectius proposats dirigits a donar servei a la ciutadania.

La principal barrera que es produeix a aquest nivell de comunicació organitzacional, deriva dels conflictes que puguin sorgir entre els diferents departaments que han de col·laborar entre si, amb objectius organitzacionals comuns, objectius específics diferents, i amb el mateix poder jeràrquic.

Barreres comunes:

- La rivalitat pel reconeixement o el poder que redueixen la predisposició a compartir informació entre col·legues.
- Diferències d'objectius i punts de vista entre persones i grups.

Possibles causes:

- Augment de l'especialització.
- Recompenses i reconeixement escàs.
- Por d'expressar rivalitat.

Recomanacions d'actuació:

- Conscienciar tots dels objectius generals i dels problemes dels altres.
- Crear mecanismes d'integració (intercanvi de rols, experiències, etc.)
- Recompensar explícitament la comunicació horitzontal efectiva.

4.3. Claus per a la fluïdesa d'informació i comunicació en equip per a una eficaç atenció a la ciutadania

Les exigències actuals de la societat, estan portant a l'Administració Pública a modificar estructures i crear noves metodologies que permetin adaptar la tasca del capital humà a nous escenaris, a fi de millorar els procediments i assegurar la qualitat dels serveis a la ciutadania. I en aquesta tasca, la principal preocupació de l'organització ha de ser la potenciació del treball en equip.

El **treball en equip apunta un grup de persones ben organitzades**, amb responsabilitats pròpies i tasques definides, i que són encapçalades per un líder, qui guia i orienta els esforços dels integrants. Quan un grup de persones treballa a favor d'un objectiu prèviament planificat, no només realitza la tasca en conjunt amb altres individus, sinó que també es compromet amb els objectius de la Institució.

A més de ressaltar les competències personals, les habilitats i els coneixements individuals, el treball en equip **genera un bon clima laboral, un compromís més gran amb la tasca i augmenta els nivells de productivitat**, gràcies a la sinergia aportada pels seus membres, el que es reflecteix en una alta expectativa per assolir les metes i objectius organitzacionals.

Francisco Ruiz, gerent general de Bumeran.com, considera que en els temps actuals requereixen d'equips multidisciplinaris amb competències en diferents àrees i que es complementin a favor d'aconseguir un excel·lent resultat.

No obstant això, **el treball en equip també pot generar problemes**. Unir persones per assolir un mateix propòsit, pot arribar a convertir-se en una tasca complicada per a l'Organització, principalment, per les diferències en les necessitats, interessos, experiències i expectatives dels membres que el componen.

Julia Folch, acadèmica d'IE Bussiness School, considera que les diferències en els membres del grup poden pertorbar el clima grupal, la cohesió, les dinàmiques i interaccions humanes. A més, no permet la integració dels seus participants, el bon enteniment, la confiança i la satisfacció de treballar en equip, podent provocar una percepció de desigualtats d'aportació en els esforços, en el nivell d'implicació i d'iniciativa. L'experta afirma que **un equip de treball mal conformat generarà tensions, incomoditat**, malestar, susceptibilitats, posicionaments i discriminacions entre els seus integrants, minvant l'abast dels objectius.

La majoria dels especialistes asseguren que **la clau per revertir aquesta situació estaria en mantenir una comunicació fluida** a l'interior dels equips. Ruiz considera que una comunicació eficaç entre els membres d'un grup de treball, serà fonamental per fer front amb més solvència a les situacions crítiques, i trobar solucions més adequades, permetent el traspàs d'experiències, habilitats, capacitats i punts de vistes diversos.

Comenta que **afavorir el diàleg augmentarà la productivitat de l'equip**, ja que els seus membres seran més proclius a sol·licitar i donar ajuda, milloraran la tasca en conjunt i el seu nivell d'autocrítica, reconeixeran les seves debilitats i enfortiran les seves virtuts. Un bon canal comunicatiu estimularà la sinergia a l'interior de l'equip, la qual cosa es veu reflectida en els membres quan treballen junts. En aquesta instància, cadascú es beneficia del coneixement, competència i suport dels altres integrants, aconseguint una productivitat major a la que podria assolir un individu al màxim de la seva capacitat.

És de vital importància incentivar i enfortir la comunicació per als equips que donin servei a la ciutadania dins de l'Administració Pública. La creació d'un bon clima laboral serà fonamental perquè les relacions humanes flueixin.

El disseny de les oficines que permetin i estimulin el contacte entre els membres de l'equip, les organitzacions i líders que promoguin la celebració d'actes perquè la gent es conegui i forgin vincles, ajudaran també la fluïdesa de la comunicació.

En definitiva, la confiança és una de les característiques principals perquè flueixi la comunicació i sorgeixi el treball en equip. Cada membre s'ha de sentir amb la capacitat i llibertat d'expressar sense temors les seves idees, inquietuds, oportunitats de millora, sense temor de ser criticat i discriminat.

Segons comenta Silvia Chauvin al seu article «La comunicació com a base del treball en equip», les condicions bàsiques per al diàleg fluid en equip que repercutiria en un millor servei a la ciutadania serien:

- **Tenir consciència de les nostres idees**, opinions, prejudicis, necessitats i motius amb l'objectiu de sotmetre'ls a l'examen que d'ells faci el grup; és a dir, no hem d'adoptar pensaments rígids i no negociables que ens facin sentir obligats a defensar-los.
- **Considerar als altres de manera conscient** com a col·legues a fi d'establir vincles d'igualtat que permetin el flux d'idees. Aquest tipus de relació no implica que s'hagi de concordar o compartir els mateixos pensaments, al contrari, el poder d'aquesta manera d'interactuar opera quan hi ha diferències en els conceptes. Per tant es fa imprescindible l'aprendre a visualitzar els «adversaris» com «col·legues amb altres perspectives», a fi d'intercanviar formes de pensament de manera relaxada i respectuosa que ens ajudi a deixar enrere els sentiments d'enuig que comunament es donen quan les persones no tenen la disciplina de mantenir la ment oberta i creuen que no hi ha cap altra manera de captar el món fora del que perceben.
- **Entaular relacions simètriques** on s'eviti la idea de superioritat i/o subordinació. Les relacions on els individus es perceben com a iguals

permeten que el flux de maneres de pensar es dugui a terme mitjançant un diàleg obert i de manera més equilibrada.

- **Utilitzar tècniques que ajudin a dialogar i a escoltar:**
 - ✓ **Verificar:** «em permets repetir el que vas dir per assegurar-me que et vaig entendre».
 - ✓ **Aclarir:** «em sembla que això és el que vols dir... ».
 - ✓ **Mostrar suport:** «t'escolto, sisplau contínua».
 - ✓ **Estructurar:** «que et sembla si veiem els símptomes, provem de definir el problema i posteriorment discutim possibles solucions».

Les persones que saben treballar en equip són gent interessada en conèixer els arguments dels altres i reconeixen el valor de discutir sobre diferents idees que produeixin benefici i no s'escarrassen per imposar les seves idees sinó enriquir-les mitjançant les aportacions de tots els membres de l'equip i reconeixen quan algú aporta idees guanyadores.