

Actes-resums

Resum de la segona sessió del II Curs de Benchmarking sobre la Gestió dels Laboratoris Clínics: “La gestió d’equips de treball”

Albert Estrada zambrano

Laboratori Clínic Bon Pastor, Barcelona

El dia 16 de novembre de 2011 va tenir lloc, a la seu del Col·legi Oficial de Farmacèutics de Barcelona, la segona sessió del II Curs de Benchmarking sobre la Gestió dels Laboratoris Clínics: “La gestió d’equips de treball” impartida per Albert Estrada Zambrano, Laboratori Clínic Bon Pastor, Barcelona.

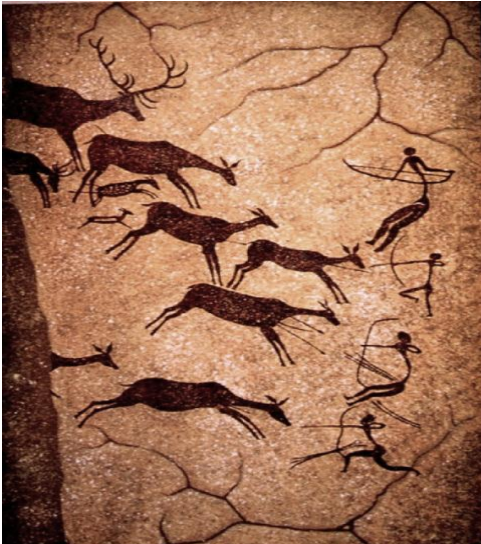
Segons algunes enquestes, probablement de dubtós aval científic, la característica que les dones troben més atractiva en un home, a l’hora de triar parella, és que aquest les faci riure. De ser cert, podríem considerar-ho un fet significatiu, donat que l’evolució predisposa a les femelles de l’espècie a buscar els candidats més aptes per garantir la supervivència de la progènie. En el cas de l’espècie humana sembla aparent que aquesta qualitat no és la força física o la intel·ligència, sinó la capacitat d’interactuar

socialment i de forma positiva amb la resta de congèneres.

El comportament gregari, la comunicació, i per extensió també el treball en equip i el desenvolupament en l’àmbit social són factors claus de l’èxit de la raça humana des de l’edat de les caveres.

Així mateix, la constatació de la importància d’aquest fenomen ve de llarg.

Aristòtil ja va encunyar el terme de *Zóon Politikon* en temps de la Grècia clàssica per definir la naturalesa dels homes, i avui en dia, en l'anomenada societat de la informació, sembla aparent que la importància de la comunicació no ha perdut pes a pesar del pas dels segles.



Pintures rupestres d'un equip de caçadors

Els grups, equips, organitzacions i societats humanes han existit des del naixement de la nostra espècie.

Els grups

Existeixen diverses definicions de grup, però en línies generals podríem coincidir que és una *col·lectivitat d'individus vinculats entre sí, en una situació d'integració relativament duradora en el temps, amb independència de la grandària o de les característiques que els seus integrants tinguin en comú els uns amb els altres.*

Els equips, per altra banda, consisteixen en un tipus específic de grup en el que els membres es troben coordinats entre ells de forma exquisida. Evidentment això defineix un continu en el qual podem ubicar els diferents grups i equips en funció del grau de coordinació existent.

Per tal d'aproximar-nos al funcionament d'un grup humà qualsevol, ens pot resultar avantatjós centrar-nos en tres grans aspectes comuns que ens ajudaran

a definir-ne el seu comportament; l'assertivitat, la cohesió i els resultats.

L'assertivitat

El terme va ser encunyat al 1958 per Joseph Wolpe i popularitzat a la dècada dels setanta per Robert E. Alberti i Manuel J. Smith. Fa referència a la capacitat de defensar els propis interessos respectant a l'hora les necessitats i els punts de vista dels altres.

La conducta assertiva es contraposa a les conductes passives (en les quals l'individu se sotmet) i agressives (en les quals l'individu sotmet) perquè cerca una situació de benefici mutu, on ambdues parts surtin guanyant, i s'alimenta dels beneficis d'una bona comunicació entre els individus.

Aquesta capacitat dels individus és especialment important a l'hora de configurar la dinàmica dels grups que els conformen, i podria equiparar-se, d'una manera grollera al grau de maduresa dels membres del col·lectiu.

Una tècnica emprada per afavorir la comunicació assertiva i el canvi conductual en els altres és l'anomenat sistema **DESC**, que es correspon amb els passos següents:

- **La descripció**

És l'exposició concreta i específica de la situació, anant a la situació particular, posant exemples, i evitant caure en generalitzacions inabastables. Per exemple, "Ahir, durant el meu torn d'intervenció durant el debat em vas interrompre diverses vegades" enlloc de "tu mai no respectes a ningú".

- **L'emoció**

És allò que ens provoca aquesta conducta, amb especial èmfasi en la part emocional. Per exemple "...i això em fa sentir incòmode perquè

penso que la meua opinió no es valora i que no se m'està escoltant”.

- **La sol·licitud**

Es tracta d'explicitar aquella conducta que ens agradaria que l'altre dugués a terme. Per exemple “t'agradaria que, en el futur, prenguis nota de tot allò que em vulguis comentar i em formulis les teves apreciacions al final o, si t'urgeix molt intervenir, em facis un senyal enlloc de posar-te a parlar directament”.

- **Les conseqüències**

Finalment, cal posar de relleu les conseqüències que tindrà dur a terme la conducta sol·licitada o no fer-ho. Les conseqüències poden ser positives o negatives, o una de cada, tot i que resulta interessant procurar citar sempre com a mínim un resultat beneficiós, de manera que pugem acabar la nostre petició en una nota positiva. Per exemple “si ho fem així probablement tindrè l'oportunitat de contestar-te de forma més ordenada i les reunions no acabaran a crits”.

Un altre aspecte important de la comunicació assertiva és la retroalimentació, que no només millora la transmissió del missatge sinó que denota interès per l'opinió i postura de l'altre.

“Que n'opines d'això que t'estic plantejant?”

La cohesió

La cohesió dins del grup es construeix a partir de l'anomenat *contracte psicològic*. Consisteix en l'establiment de petits vincles i compromisos que uneixin els diferents membres del grup basats en els factors compartits (objectius comuns, filosofia, activitats, expressions pròpies, etc.) i que fomenten un clima de confiança i cooperació.

Aquesta força cohesiva no només se cimentarà en les forces d'atracció que es donen de forma natural entre els membres del grup, sinó que també s'alimentarà d'altres factors psicològics, exclusius o no de les col·lectivitats, que recollim sota el paraigua del sentiment de pertinença.

La inversió que hom fa per aconseguir una cosa (un objecte, una parella, o entrar a formar part d'un grup), per exemple, fa que s'atorgui un valor subjectiu major o menor a l'objectiu assolit, i, en el cas dels grups, influeix sobre el grau d'afecció dels membres. És per aquest motiu que en determinats grups es donen rituals d'entrada que obliguen als candidats a fer sacrificis per accedir-hi.

Una actitud d'ells contra nosaltres també reforça els sentiments de pertinença dels membres d'un grup, que tanquen files en front de l'enemic exterior.

Finalment, cal tenir en consideració el pes que la necessitat d'exercir cert grau d'influència social te a l'hora de formar i cohesionar aquestes col·lectivitats.

Aquesta necessitat apareix en diferent grau en les distintes persones. Hi ha gent disposada a fer molts sacrificis per assolir una posició de poder. També hi ha persones que prefereixen mantenir-se en un perfil menys destacat. Però inclús en aquests casos el fet de saber que les nostres opinions són escoltades i respectades pel grup, i que tenim un paper a desenvolupar dins del mateix, de major o menor importància, determinarà de forma important el grau d'identificació amb el grup que s'assoleixi.

De l'encaix d'aquestes dues variables, cohesió i assertivitat, en resultaran diferents models de grups, que tindran tendència a obtenir resultats distints.

Un grup **poc cohesionat**, amb membres **poc assertius** conduirà a situacions d'abús per part de les

persones amb una conducta agressiva sobre aquelles que mostren actituds passives. Tanmateix, aquesta situació no durarà gaire, ja que els individus abusats no se sentiran obligats a continuar en el grup o a treballar en benefici del mateix.

Un grup **poc cohesionat** amb membres **assertius** també camina cap a la dissolució, tot i que probablement aquesta es produirà de forma racional i tranquil·la, amb un repartiment de beneficis just.

Un grup **molt cohesionat** però amb membres **poc assertius** pot conduir a situacions d'abús sostingudes o a conductes de sacrifici constant de tots els membres "pel bé del grup" que, a la llarga, resultarà insostenible i conduirà a la dissolució del mateix.

El desitjable, doncs, és constituir grups **cohesionats** i **assertius**, on els membres assoleixin un equilibri sostenible i equitatiu entre els beneficis que obtenen i els beneficis que obté el grup com a tal.

Els resultats

Els individus que pertanyen a un grup ho fan perquè n'obtenen algun benefici, ja sigui tangible o intangible, com l'oportunitat de socialitzar i establir relacions amb altres persones, la capacitat de definir la seva identitat (tant pel fet de ser membres del grup i compartir unes senyes pròpies com per la possibilitat de mostrar-se diferent als altres membres), experiències i aprenentatge o un sentiment de seguretat i protecció.

Pel que fa als objectius comuns, el cert és que el treball en equip acostuma a dificultar, més que afavorir, el seu assoliment.

S'ha demostrat científicament que, en bona part de les ocasions, els grups prenen pitjors decisions que els individus, que demostren una menor creativitat i

que els seus membres veuen disminuït el seu rendiment individual.

Es considera, no obstant, que l'efecte sobre la motivació dels individus és positiu, i també s'ha constatat que l'aprenentatge es facilita si es realitza en grup.

El lideratge

Existeixen multitud de definicions de lideratge, però podríem dir que un líder és aquella persona en qui el grup diposita la confiança perquè els condueixi cap a un objectiu comú.

D'aquesta afirmació se n'extreuen diversos corol·laris. En primer lloc, cal compartir l'objectiu per poder liderar, i en segon lloc cal disposar de la confiança dels membres del grup que, en essència, atorgaran o retiraran en funció de dos paràmetres; la justícia i l'eficàcia.

Ser just implica predicar amb l'exemple, ser honest i coherent, assumir les responsabilitats que pertoquin, no fer servir diverses vares de mesura, escoltar i atendre els distints punts de vista, complir les promeses, etc.

Per ser eficaç, d'altra banda, un líder necessitarà intel·ligència, experiència, prudència i audàcia (i la saviesa per saber quan aplicar cadascuna), autoexigència (però també capacitat de delegar), capacitat de gestionar els objectius i les estratègies i de donar suport, ensenyar i transmetre eficaçment la informació.

Hi ha dos factors clau a l'hora d'optimitzar l'eficàcia en la gestió. Aquests són els objectius i les persones.

Els objectius

Per tal d'establir objectius útils podem guiar-nos pels criteris **FERMS**. Segons aquests, els objectius han de ser:

- Amb la Finalització planificada, amb una data preestablerta.
- Especificats i detallats de forma adequada.
- Realistes i realitzables.
- Mesurables i avaluables, tant en l'assoliment final com en el grau d'avanç.
- Significatius.

Les persones

Tractar amb persones resulta molt més complex, tot i que no resulta complicat establir certs punts claus a l'hora d'abordar aquesta tasca. En primer lloc, una bona comunicació resulta de vital importància. En segon lloc, conèixer les particularitats de les persones i les tasques que cal assignar també resulta molt necessari.

La comunicació

Per afavorir-la hem de tenir presents alguns aspectes, com ara la importància de la retroalimentació, tant a l'hora de rebre-la com de donar-la de forma adequada i efectiva.

La tècnica sandvitx, per exemple, es pot utilitzar per proposar correccions de manera més eficaç. Consisteix en fer un comentari positiu, la correcció, i afegir un segon comentari positiu sense utilitzar la paraula "però". Per exemple: "M'agrada molt la bibliografia que has escollit per preparar l'article, hauries d'abreviar la introducció una mica, i felicitats també per l'originalitat del tema".

Un altre aspecte on sovint es detecten mancances comunicatives és en la celebració de reunions.

Les reunions s'han de convocar de forma adequada, amb l'antelació adient i assegurant-nos que hom se n'assabenti. S'han de preparar prèviament, dedicant a aquesta tasca com a mínim el doble de temps del que

ens portarà la reunió. Les reunions s'han d'allargar el mínim possible i cal concretar les conclusions que s'assoleixin.

La delegació de tasques

Cal conèixer la personalitat dels membres de l'equip (hi ha gent més extravertida i gent més introvertida, gent més racional i gent més emocional) i adequar la nostra manera d'abordar-los en atenció a aquestes consideracions.

També cal conèixer les seves aptituds, preferències i experiència, de manera que s'adjudiqui a cadascú la tasca que està preparat per fer de forma òptima.

Aquesta tasca serà aquella que suposi un repte pel subjecte. Una tasca massa difícil o per la que no s'està preparat resulta frustrant i estressant, una tasca massa senzilla es fa aviat monòtona.

Igualment important a l'hora de delegar és tenir present que, com a mínim, cal clarificar adequadament l'objectiu (per què s'està delegant determinada tasca, què es vol assolir), la delimitació (quins aspectes de la tasca s'estan delegant i quins altres no, fins on arriba l'àmbit de les nostres atribucions) i el seguiment que es farà de la tasca delegada.

El líder versus el cap

Sovint es produeix una confusió entre aquests dos termes. El cap és qui mana, qui te la potestat, sovint atorgada des de fora, mentre que el líder te l'autoritat que li ha conferit el propi grup al fer-lo dipositari de la seva confiança.

A vegades s'utilitza la figura del cap en contraposició a la de líder, quan això tampoc te per què ser així, ja que el cap d'un equip pot ser-ne també perfectament el líder i, de fet, seria desitjable que fos així.

Evidentment, això també vol dir que no cal ser el cap per liderar un equip, o per adoptar actituds de lideratge.

No obstant no ser termes antagònics, pot resultar interessant veure com es contraposen les actituds d'un "mal cap" amb les d'un líder per tal d'entendre millor la seva naturalesa.

El mal cap inspirarà por en els seus subordinats, mentre que el líder inspira respecte en els seus col·laboradors.

El mal cap diria "aneu" mentre que el líder diria "seguiu-me".



Montgomery Burns

El "mal cap" arquetípic, instal·lat en un model de gestió obsolet que parteix de la idea que al treballador se l'ha de tractar com si fos un infant.

El líder parla de "nosaltres" mentre que el mal cap parla de "jo".

El cap sap fer les coses, però el seu rol es limita a assignar tasques mentre que un líder no només sap, sinó que també ensenya, demostra i procura servir d'exemple, adoptant una actitud de servei.

En general, qualsevol actitud que perjudiqui la confiança que hom pugui dipositar en un altre

persona (falsedat, no assumir la responsabilitat de les decisions, etc.) condueix a una pèrdua de lideratge.

La motivació

Imaginem-nos que retrocedíssim a través del temps fins l'any 1995 i plantegéssim el següent repte en un congrés d'economistes, empresaris i gurus de les finances.

"Us presentaré dos projectes per desenvolupar una enciclopèdia, amb característiques molt diferents. L'any 2010 un d'ells s'haurà convertit en l'enciclopèdia de referència del planeta i l'altre haurà desaparegut i heu de mirar d'endevinar quin és quin.

El primer projecte ve de mans de Microsoft Corporation, que amb el llançament aquest any de Windows 95® acaba de convertir-se en una de les corporacions més poderoses de la terra. L'elaboració de l'enciclopèdia *Encarta* serà encarregada a escriptors i articulistes professionals i a experts ben remunerats, i el projecte serà dirigit per editors experimentats que supervisaran els terminis d'entrega, etc. Encarta es vendrà en CD-ROM i posteriorment serà accessible en línia previ pagament d'una quota.

L'altre projecte és una iniciativa voluntària i gratuïta en la que qualsevol persona podrà participar, redactant articles als que es podrà accedir via internet de forma totalment gratuïta.

Quin dels dos models triomfarà i quin desapareixerà?".

La pregunta hauria semblat absurda a qualsevol dels assistents al congrés, convençuts defensors de les primes i la direcció per objectius. Potser sí que el benintencionat grup de voluntaris podria acabar fent alguna cosa, però, en tot cas, res capaç de competir amb la poderosa Microsoft Corporation.

Tots sabem, no obstant, que les coses no van anar així.

El març de 2009 Microsoft Corporation anunciava la retirada d'*Encarta*. Avui Wikipedia consta d'edicions en 282 llengües, en quinze de les quals (entre les que s'inclou el català) la xifra d'articles supera els 300.000, i aquest no és un exemple aïllat.

Cóm s'explica aquest fenomen?

Existeixen dos tipus de factors motivadors, els que tenen un origen **extrínsec** (el clàssic reforç positiu o negatiu a base de premis i càstigs) i la motivació **intrínseca**, que neix en el si del propi individu.

També existeixen dos tipus de tasques, les tasques **algorítmiques**, en les que "no hem de pensar gaire" i les tasques **heurístiques**, en les que cal ser imaginatius i creatius. Les tasques algorítmiques no generen motivació intrínseca, de manera que en aquest context és lícit utilitzar la motivació extrínseca.

En aquests casos serà beneficiós, a més, explicar i justificar per quin motiu és necessari realitzar la tasca, admetre que és avorrida i donar autonomia al treballador per tal que s'organitzi com millor

consideri per fer-la.

Tot i que el més desitjable és tractar de convertir les tasques algorítmiques en tasques heurístiques, molt sovint els esforços de les organitzacions van precisament en la direcció oposada (establir uns protocols clars de venda, estandarditzar el redactat dels articles científics, etc.).

En les tasques heurístiques (organitzar un congrés científic, per exemple) caldrà buscar formes de motivació a llarg termini (establir unes condicions de salari basal justes, dotar al treballador d'autonomia i possibilitat de desenvolupament, dotar les tasques de transcendència, etc.) i, en el cas d'introduir reforços positius, fer-ho sempre després de la conclusió de la tasca i de forma no esperada.

Nombrosos estudis demostren l'efecte pernicios que les recompenses tenen sobre la motivació en les tasques heurístiques.

- Eliminen la motivació intrínseca.
- Redueixen el rendiment.
- Redueixen la creativitat.
- Anul·len l'altruisme.
- Potencien les trampes i les dreceres.
- Potencien el pensament a curt termini.

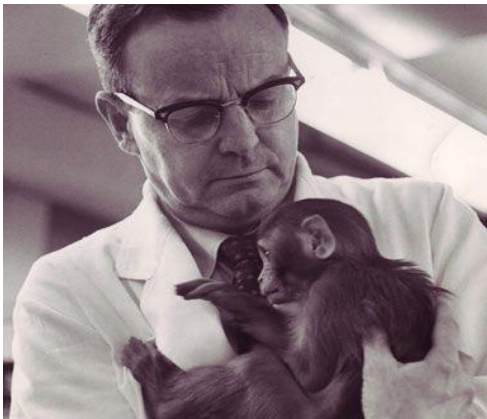


Tasques algorítmiques y tasques heurístiques

Algunes tasques, com per exemple, vendre un producte, poden enfocar-se de forma heurística com en el cas dels creatius publicitaris o de forma algorítmica, en el cas de les vendes telefòniques que segueixen un guió preestablert.

- Van perdent l'efecte de forma gradual amb el temps.

El primer científic en observar el fenomen i parlar de “motivació intrínseca” va ser Harry Harlow, el 1949, que va adonar-se que les mones *rhesus* no només resolien els seus trencaclosques “pel simple plaer de fer-ho”, sinó que va constatar també que si premiava la seva conducta amb panses el rendiment dels primats disminuïa.



Harry Frederick Harlow

Tot i ser el primer psicòleg en investigar sobre la motivació intrínseca, van ser els seus estudis posteriors sobre l'efecte amb mones *rhesus* els que van suposar-li un major reconeixement científic.

Aquests descobriments eren tant contradictoris amb l'estat de l'art del moment que van ser ignorats fins el 1969, quan Edward Deci va conduir experiments similars en humans amb idèntic resultat.

El 1978, Mark Lepper i David Greene van demostrar, amb escolars, que recompensar la conducta amb premis conduïa a que aquesta es repetís amb menor freqüència.

El cert és que un segle abans que aquests psicòlegs publicuessin els seus articles, Samuel Langhorne Clemens (més conegut pel pseudònim de Mark

Twain) ja havia descrit magistralment el fenomen en el primer capítol de *Tom Sawyer*.

Afortunadament no sembla que hi hagi gaire risc que l'evidència il·lumini a la legió de partidaris del pal i la pastanaga.

Perquè fem servir sistemes de motivació extrínseca?

L'explicació es troba en el canvi de model econòmic i de les tasques a desenvolupar. El sistema de motivació extrínseca funcionava a l'era industrial del segle XIX, on la part del lleó de la càrrega de treball eren tasques mecàniques i repetitives.

Al segle XXI, no obstant, el tipus de feina ha canviat i aquest model ha quedat ja obsolet, però, igual que la monarquia feudal, segueix fermament enraïgat.

Les disfuncions

Per construir un equip de treball que funcioni de forma òptima cal començar establint una base de **confiança** entre els seus integrants.

La confiança permet admetre errors, limitacions i fer comentaris i aportacions de forma oberta, que conduiran a una millora en el funcionament del grup i a una més alta integració dels seus membres.

Un ambient de desconfiança, per contra, impossibilita una comunicació adequada, conduint a la següent disfunció, que és la **por al conflicte**.

Per tal d'evitar situacions incòmodes, en el si d'un grup, on no existeix una base de relació franca entre els membres, sovint s'opta per evitar expressar les opinions i disconformitats.

Aquest fenomen, que els psicòlegs anomenen pensament grupal explica situacions, a priori difícils d'entendre, com el catastròfic intent d'invasió de Cuba per part d'un grup d'exiliats cubans entrenats per l'agència central d'intel·ligència Nord Americana durant l'administració Kennedy.

Després d'aquest succés, el president va demanar-li al seu germà que, en endavant, actués com a advocat del diable, per tal d'evitar que un episodi així es tornés a repetir.



Explosió del transbordador espacial Challenger

Degut a la pressió a la que es veien sotmesos, els tècnics de la missió espacial, després de diverses i costoses cancel·lacions, van silenciar les seves objeccions, conduint l'operació a un final catastròfic.

També es diu que Alfred Sloan, president de General Motors, quan en la discussió d'un tema transcendent el seu equip arribava de forma massa ràpida a un consens deia: "Bé, doncs ja que sembla que tots estem d'acord ho tornarem a discutir demà".

Quan la comunicació dins del grup no és honesta, i els membres no expressen la seva veritable opinió per evitar situacions incòmodes, difícilment es podran sentir identificats amb les decisions i resolucions que el grup adopti, provocant **una falta de compromís** dels membres amb el grup i les seves línies d'actuació.

En aquestes circumstàncies els membres del grup es preocuparan únicament del seu propi benefici i deixaran de banda la consecució dels resultats del

grup per **centrar-se en perseguir els seus resultats individuals**.

Bibliografia

- Pink Daniel H. La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; 2010.
- Giner S. Sociología. Barcelona: Península; 2010.
- Lencioni P. Las cinco disfunciones de un equipo. Barcelona: Empresa Activa; 2002.
- Elster J. La explicación del comportamiento social. Barcelona: Gedisa; 2010.