



## Treball en equip: en xarxa i relacional

# Sumari

- 1. Introducció** 3
- 2. Equips de treball** 4
  - 2.1. Definició
  - 2.2. Principals característiques d'un bon equip
- 3. Els 5 factors del treball en equip i en xarxa** 6
  - 1) Seguretat psicològica
  - 2) Confiança
  - 3) Estructura i claredat
  - 4) Significat
  - 5) Impacte
- 4. Pràctiques per millorar el treball en equip i en xarxa** 11
- 5. Conclusions** 15
- 6. Per saber-ne més** 16



# 1. Introducció

El treball en equip és més important que mai al món actual. En un entorn cada cop més globalitzat i complex, les organitzacions han de ser capaces d'adaptar-se ràpidament als canvis i afrontar nous desafiaments. Aquest repte només se superarà si totes les persones de l'organització:

- a) Són receptives i capaces d'adaptar-se al canvi.
- b) Tenen clara la missió de l'organització.
- c) I especialment, tenen l'esperit i la capacitat de treballar en equip.

El treball en equip permet a les organitzacions aprofitar al màxim les habilitats i els coneixements de les persones que en formen part.

Què trobaràs en aquest document de síntesi? Més que respostes absolutes, hi trobaràs pautes i preguntes que et convidin a la reflexió. Aquestes t'ajudaran a millorar el treball en equip i entre equips, en siguis membre o responsable d'un.

T'has plantejat mai:

- Com hem de treballar en equip per millorar els resultats de l'organització?
- Què pots fer per millorar el clima de l'equip?
- Com pots influir en altres equips perquè col·laborin amb el teu?
- Quines són les claus per ser un equip altament efectiu?

Fugirem de les eines de l'organització del treball, molt enfocades al concepte “mecanicista” de l'organització, i ens centrarem en aquelles pràctiques i actituds del que ha de ser una organització com a sistema.

Hi ha un gran nombre de pràctiques o dinàmiques que faciliten o milloren el treball en equip i en xarxa. També n'hi ha que incideixen en les relacions interpersonals dins l'equip. En aquest document hem fet una tria de les pràctiques que incideixen en ambdós sentits: treball en equip i relacions interpersonals.



## 2. Equips de treball

### 2.1. Definició

Veiem com defineixen alguns autors el que és un equip de treball:

- Katzenbach, J. R. and Smith: “un equip és un nombre reduït d’individus, compromesos amb un propòsit i un objectiu de treball, a més de compartir responsabilitats”.<sup>1</sup>
- Hayes, N.: “un grup de persones que persegueixen un objectiu, que treballen coordinades i que contribueixen amb el seu talent, les seves aptituds i les seves energies, al treball”.<sup>2</sup>
- Borrell, F.: “el treball en equip pot definir-se de diverses formes, però la idea generalment acceptada és d’una activitat en la que participen diverses persones per assolir un objectiu compartit”.<sup>3</sup>

És oportú senyalar que tant aquestes definicions, com pràcticament totes les fetes per la comunitat de psicòlegs i sociòlegs, coincideixen en que el que uneix a un nombre indeterminat de persones, i que les converteixen en un equip, són **ELS OBJECTIUS** (o altres sinònims utilitzats).

Així doncs, el primer aspecte a definir, i de forma explícita, en un equip són els seus objectius. Aquests han de ser públics, coneguts, i compartits per tots els seus membres. És important que aquesta definició del objectiu sigui feta i consensuada pels mateixos membres de l’equip, especialment quan és un equip de nova creació. Pels equips ja establerts, periòdicament s’han de revisar i actualitzar.

**Com va dir Sèneca: “un bon equip és aquell en el que tots els seus membres remen en la mateixa direcció per assolir l’objectiu”.**

Per sobre dels objectius, ens trobaríem amb la missió o propòsit de l’organització. Entrarem en més detall més endavant, al factor “Impacte”.

1. Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School.  
2. Hayes, N. (2002), *Dirección de equipos de Trabajo*. Madrid: Paraninfo.  
3. Borrell, F. (2007), *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Gestión 2000.

## 2. Equips de treball

### 2.2. Principals característiques d'un bon equip

#### Què fa que un equip sigui excel·lent?

Podríem fer una llista interminable de factors i característiques que intervenen i que fan que hi hagi equips d'alt rendiment i amb resultats extraordinaris, i equips amb pobres resultats i que, a més, els membres de l'equip se senten insatisfets de pertànyer-hi.

També podríem remetre'ns a diferents autors i les seves teories. Però per donar resposta a la pregunta inicial, ens basarem en el resultat del "Projecte Aristòtil", un estudi intern realitzat per Google per identificar els factors clau dels equips de treball d'alt rendiment.

L'estudi, en un principi, es va basar en l'anàlisi de dades. De fet Google és una companyia que basa el seu negoci en l'acumulació de dades, anàlisi de les mateixes i creació d'algoritmes.

Doncs bé, després d'analitzar un munt de dades demogràfiques (educació, cultura, aficions, edat, gènere...) i organitzatives (jerarquies, funcions, periodicitat de reunions, metodologies de treball...), no van ser capaços de trobar cap patró que pogués demostrar com són els equips d'alt rendiment.

Els investigadors van trobar que el que realment importava no era qui formava part de l'equip, si no com treballava l'equip, com es relacionaven els seus membres i quin era el seu significat. Els factors rellevants que van definir i per ordre d'importància són:

#### 1. Seguretat psicològica

Els membres de l'equip se senten segurs per assumir riscos i ser vulnerables els uns davant dels altres.

#### 2. Confiança

Podem comptar els uns amb els altres per obtenir un treball de qualitat i un lliurament a temps de la feina.

#### 3. Estructura i claredat

Els objectius, els rols i els plans d'execució estan ben definits.

#### 4. Significat

El treball és personalment important per als membres de l'equip.

#### 5. Impacte

Els membres de l'equip pensen que el seus objectius són importants i creen canvis.

## 3. Els 5 factors del treball en equip i en xarxa

### 1) Seguretat psicològica

**Els membres de l'equip se senten segurs per assumir riscos i ser vulnerables els uns davant dels altres.**

Comencem pel factor més important i, alhora, més intangible de tots els factors.

El concepte de “**Seguretat psicològica**” es refereix a la percepció d'un individu que l'equip és un lloc segur per assumir riscos, cometre errors, manifestar-se tal com és, oferir noves idees tot i que siguin esbojarrades i discrepar. Aquesta percepció és donada per la resta dels membres de l'equip, ja que aquest tipus de comportaments no seran criticats, no s'avergonyirà ni es faran cometaris sarcàstics.

Com garantir que cap membre recriminarà a cap altre? Doncs no és res que es pugui ensenyar com pot ser un coneixement o habilitat. És totalment una actitud o valor identificatiu de l'equip. A l'estudi de Google es va poder apreciar que aquest comportament es donava més en equips en els que els seus membres compartien aspectes personals i sensibles amb altres companys.

No es pot establir una norma al respecte, ni animar als membres a fer-ho: simplement s'encomana. Tot és que comencem lliurement, tenint en compte la nostra personalitat i la tendència a compartir certs sentiments o preocupacions personals.



## 3. Els 5 factors del treball en equip i en xarxa

### 2) Confiança

Podem comptar els uns amb els altres per obtenir un treball de qualitat i un lliurament a temps de la feina.

No és gens estrany que ens trobem la confiança com a segon factor més important. Com pot funcionar un equip si els seus membres no confien entre ells?

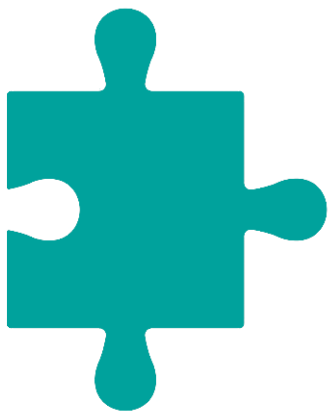
Són molts els elements que intervenen a l'hora de poder confiar en els altres o guanyar-nos la seva confiança. A nivell d'equip, en destaquem quatre que representarem en una fórmula matemàtica:

$$\text{Confiança} = \frac{\text{Credibilitat} + \text{Fiabilitat} + \text{Alineació}}{\text{Orientació pròpia}}$$

Què significa cada concepte en la confiança dins l'equip:

- **Credibilitat:** tenir els coneixements i habilitats necessaris per desenvolupar correctament les funcions assignades.
- **Fiabilitat:** l'acompliment dels compromisos adquirits.
- **Alineació:** el sentiment de compartir els objectius.
- **Orientació pròpia:** quan s'anteposen els interessos propis als objectius de l'equip.  
Com veiem a la fórmula, aquest element és inversament proporcional.

Un valor molt relacionat amb la confiança és "l'acceptació radical dels altres". Hem d'entendre que tots tenim la nostra pròpia personalitat i veure que en les diferències hi ha una oportunitat d'enriquiment de l'equip sumant les fortaleces dels seus individus.



## 3. Els 5 factors del treball en equip i en xarxa

### 3) Estructura i claredat

Els objectius, els rols i els plans d'execució estan ben definits.

Com hem vist en la definició d'equip de treball, els objectius són l'eix vertebrador l'equip. Ens uneixen i, a la vegada, ens orienten per anar tots en la mateixa direcció. Els objectius poden venir fixats per instàncies superiors en l'organització, o poden ser definits pel mateix equip. Més endavant, trobaràs una pràctica al respecte.

A vegades, els objectius "imposats" generen malestar dins l'equip. Pot ser perquè els objectius no són realistes o no són percebuts com a tals. En aquest cas, l'equip no s'hi comprometrà. Si la cultura i l'estil de la direcció ho permeten, el més convenient és reformular els objectius perquè continuïn alineats amb la missió de l'organització i, alhora, siguin assumits per l'equip.

Respecte als rols i plans d'execució, estem parlant de la part organitzativa del treball. Aquest aspecte pot estar condicionat per la mateixa estructura de l'organització (en el cas de l'administració pública, els llocs de treball i les funcions acostumen a estar definits i amb poca flexibilitat), però això no ens ha de coartar per fer els ajustos que ens puguin facilitar una millor coordinació i aprofitament dels talents per aconseguir els objectius.

També, hem de tenir en compte que, en pràcticament totes les organitzacions existeixen diversos equips que interactuen entre ells.

També ens trobarem en equips que pertanyen a diferents organitzacions i que han de treballar en xarxa. Només en micro-organitzacions ens trobarem que estan conformades per un sol equip.

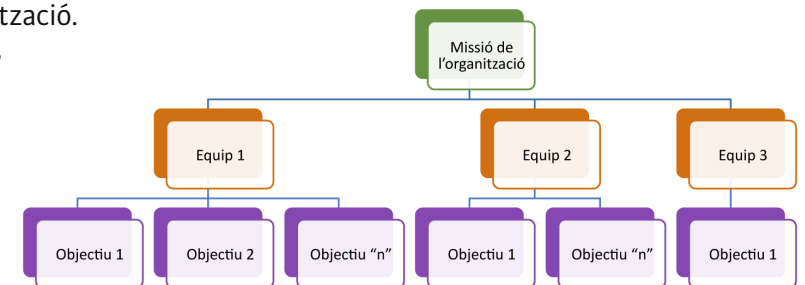
Si als equips de treball els uneix els objectius, què uneix a diferents equips? La missió de l'organització.

En tota organització, la definició d'objectius individuals, d'equip o de departament, han d'estar alineats o en consonància amb al propòsit o missió de l'organització. El que no és tan evident és que els objectius dels diferents equips siguin o semblin compatibles. Per exemple: un equip de servei al ciutadà on es destinen tots el recursos possibles per atendre amb la major qualitat pot entrar en discòrdia amb un equip de compres o financer on l'objectiu pot ser la contenció de les despeses.

En aquests casos, els equips han de posar en segon terme els objectius propis i preguntar-se: què podem fer entre tots per complir amb la missió de l'organització i assolir, en el grau més gran possible, els nostres objectius?

Aquesta visió conjunta per part dels diferents equips ens hauria de facilitar el treball col·laboratiu entre equips.

En moltes organitzacions això pot significar un canvi de paradigma important. Deixem de ser compartiments (departaments, àrees, serveis...) estancs, i ens veiem com un sistema que treballa de forma conjunta per complir amb la missió de l'organització.



La pràctica de **Qualitat de Servei Intern (QSI)**, que veurem en l'apartat de pràctiques d'aquest document, ajuda a millorar les relacions entre equips.



## 3. Els 5 factors del treball en equip i en xarxa

### 4) Significat

El treball és personalment important per als membres de l'equip.

Aquest factor impacta a nivell individual en cada membre de l'equip. Estem parlant de la feina que fa cadascuna de les persones de l'equip. Una de les coses més desmotivadores per una persona és pensar que la seva feina no aporta res o, pitjor encara, que si es deixés de fer tampoc passaria res. Com hem dit, aquest pensament podria ser simplement una percepció, i podria ser negativa en funció de com responem a aquestes dues preguntes:

- La meva feina serveix per a quelcom?

Si no podem contestar afirmativament aquesta pregunta tenim un problema. Sovint, el motiu és que no tenim la visibilitat del conjunt de l'equip i només ens han explicat la funció del nostre lloc de treball, però no com afecta aquesta funció al conjunt de l'equip o l'organització.

- La meva feina és de valor?

Les feines o funcions es poden categoritzar de diverses maneres, però hi ha una que té molt sentit alhora que és perversa. Les feines poden ser:

- a) De valor:** aquelles que influeixen directament en el resultat o en la consecució dels objectius.
- b) De manteniment:** aquelles que són necessàries perquè l'organització funcioni, però que no tenen un impacte directe en els resultats.

No cal dir que a tothom li agrada pensar que la seva feina és de valor o que és valorada per l'organització, però no sempre és així. Una manera de superar aquest sentiment de fer coses "de segona" és visualitzar la importància de la funció i com aquesta influeix en les tasques que sí poden ser considerades de valor. En definitiva, sense aquesta funció la resta de funcions no podran o es veuran limitades per aconseguir els resultats. Participar en la pràctica QSI ens pot facilitar trobar un significat per la nostra funció.

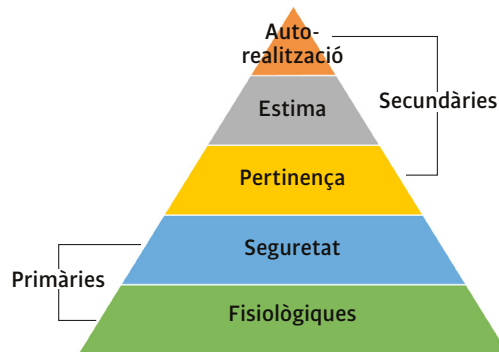
## 3. Els 5 factors del treball en equip i en xarxa

### 5) Impacte

**Els membres de l'equip pensen que els seus objectius són importants i creen canvis.**

Pot semblar que, per ser el darrer factor identificat en el projecte Aristòtil, la importància de l'impacte pot tenir poc pes per aconseguir un excel·lent treball en equip. A l'igual que el significat, l'equip percep que els objectius que persegueix van més enllà d'un repte de l'equip o organització.

Seria molt extens dissertar sobre la naturalesa humana i el seu comportament individual i social, però de forma molt reduccionista podríem fer una classificació del comportament humà segons un escalat de les prioritats que guien el nostre comportament:



Piràmide de Maslow

- **A nivell personal.** Si no coneixeu la teoria de la piràmide de Maslow, us recomanem que cerqueu informació al respecte. Aquesta teoria fixa unes necessitats que les persones han de cobrir. Hi ha diferents nivells de necessitats i, una vegada assolit un nivell, la persona canvia les seves conductes per assolir el nivell superior. Per tant, el nostre comportament està clarament marcat pels objectius/necessitats personals. Aquest punt està estretament relacionat amb el factor “Significat” que hem vist anteriorment.
- **A nivell grupal** o, en termes antropològics, tribal. Després del “Jo” el més important per les persones és la família, tribu, o en els cas que ens ocupa, l'equip i l'organització. Per tant, les nostres conductes aniran, també, encaminades al bé d'aquests col·lectius. Això tindria relació amb la consecució del objectius que hem vist al factor “Estructura i claredat”.
- **A nivell social** o, seguint en termes antropològics, espècie. Allò que fem aporta quelcom a la societat? Ens agrada anar més enllà de l'autocomplaença. Per tant, treballar pel bé comú serà un plus de motivació i cohesió. En el cas de la funció pública, es fàcil poder identificar aquest bé comú, sigui a nivell de ciutadà com de col·lectius de la societat.

## 4. Pràctiques per millorar el treball en equip i en xarxa

Com podem afavorir que aquests cinc factors es desenvolupin dins l'equip o l'organització?

Doncs propiciant-los activament. Depenent del context o les preferències en la utilització del llenguatge, aquests esdeveniments se'ls pot anomenar pràctiques, dinàmiques, workshops, cerimònies, reunions, etc.

Les tres pràctiques mostrades poden fer-se de forma aïllada o interdependent seguint l'ordre que s'ha establert en aquest document.

És convenient que aquestes pràctiques siguin dirigides per un dinamitzador expert o mínimament qualificat per garantir l'èxit de les mateixes.



El dinamitzador haurà de:

### Preparar la dinàmica:

- Definir clarament el resultat desitjat.
- Preparar els materials i recursos.
- Establir normes si són necessàries.

### Durant la sessió:

- Informar clarament de l'objectiu i els resultats desitjats de la dinàmica.
- Realitzar una dinàmica prèvia per trencar el gel o generar el clima adequat.
- Informar de les regles o procediments de la dinàmica.
- Definir/designar els rols de les participants si és necessari.
- Conduir i no protagonitzar la dinàmica. Fomentar l'equitat i vigilar que un grup reduït de participants no acapari tot el temps.

### Haurà de fomentar que durant la dinàmica hi hagi:

- Honestat i transparència.
- Diàleg per entendre's, no per discutir.
- No fer suposicions.
- No prendre's res de forma personal.
- Ser impecables amb les paraules.

## 4. Pràctiques per millorar el treball en equip i en xarxa

### Pràctica 1: definició de la missió i els objectius

Tal i com hem fet esment anteriorment, la definició dels objectius de l'equip és fonamental pel bon funcionament del mateix.

Els objectius poden anar variant al llarg de la vida de l'equip, segons les circumstàncies o la mateixa evolució de la societat. El que no es veu mai alterada, o en tot cas en llargs períodes de temps, és la seva missió o la raó de ser.

Per això és convenient realitzar un taller on l'equip, de forma conjunta, pugui definir-se responnent a aquestes tres preguntes:

**1. Qui som?** A aquesta pregunta s'acostuma a respondre amb els trets característics de l'equip. Per exemple: Som un equip de persones compromeses i dinàmiques...

**2. Què fem?** Aquí s'exposa amb verbs generalistes quina és la nostra activitat. Per exemple: Dotem de tots els serveis d'orientació...

**3. Per què ho fem?** Aquest és el sentit de l'equip i propòsit. També anomenat l'estrella polar de l'equip. Invariable en el temps. Per exemple: Per millorar el benestar de les persones...

Una vegada ens haguem definit com a equip i el seu propòsit, ens serà més fàcil poder definir els objectius concrets. Us convidem a aprofundir més en la correcta definició d'objectius utilitzant l'acrònim en anglès S.M.A.R.T (Específics, Mesurables, Assolibles, Realistes i limitats en el Temps).

En aquesta dinàmica de definició de l'equip conjuguem dos dels factors del projecte Aristòtil. Per una banda els membres poden apreciar la importància de la feina que fan, ja que aquesta contribueix a la consecució dels objectius, i per altra banda, l'impacte que té al seu entorn la missió de l'equip.

## 4. Pràctiques per millorar el treball en equip i en xarxa

### Pràctica 2: acords de funcionament

A l'igual que la definició de la missió i els objectius, definir els acords de funcionament de l'equip és especialment recomanable en equips de nova creació, però també és una eina molt útil com a mecanisme corrector i de millora per equips que no acaben de funcionar bé.

En aquest cas, es tracta de fer una llista d'acords que ens facilitin el treball en equip. Aquesta llista es centra en actituds i comportaments del membres, no es tracta d'una llista per repartir-nos les tasques ni definir processos de treball.

Aquesta llista pot incloure tant el que s'ha de fer com el que no s'ha de fer. Tot i que el que no s'ha de fer s'hauria d'escriure en format positiu. Per exemple: canviaríem el “No criticar les companyes” per “Fer aportacions constructives a les companyes”.

Com veiem, el llenguatge és molt important en la redacció dels acords de funcionament. De fet, no estem dient normes de conducta, que pot tenir una connotació impositiva, estem dient “acords” ja que sorgeixen del membres de l'equip, i abans de ser redactats han de ser aprovats per tots els membres.

Finalment, aquest acords de funcionament han de ser revisats periòdicament, entre dos i tres cops l'any. En aquestes revisions n'incorporarem de nous i corregirem o eliminarem els que no aportin res positiu.

En cas de que l'equip comparteixi espai físic, és recomanable fer un cartell/pòster i col·locar-lo en un lloc visible.

---

Les pràctiques 1 i 2 estan destinades a millorar el treball en equip. Hem de dir que és totalment recomanable extrapolar-les al treball entre equips. Caldrà, però, fer els ajustos necessaris, com poden ser:

- Redefinir els objectius de les pràctiques perquè facin menció a la relació entre equips.
- Participaran representants de cada equip o departament.
- Els representants hauran de comunicar els resultats als seus propis equips i fomentar-ne les actituds i conductes resultants de les pràctiques.

El resultat d'aquestes pràctiques entre dos o més equips ens hauria de donar resposta a les següents preguntes:

- a) Quins seran els acords de funcionament entre els nostres equips?
- b) Quina és la finalitat de la nostra col·laboració?

# 4. Pràctiques per millorar el treball en equip i en xarxa

## Pràctica 3: qualitat de servei intern (QSI)

La següent pràctica o taller que proposem és “Qualitat de servei intern”. La finalitat d’aquests tallers és la millora dels serveis que ens prestem entre els diferents equips, o entre companys del mateix equip. Com hem comentat a les dues pràctiques anteriors, s’hauran de fer els ajustos necessaris a cada context.

En aquest dinàmica poden intervenir un nombre indeterminat de persones, tot i que és recomanable, que participi un membre o representant per cada equip de l’organització o de cada funció si fem el taller pel propi equip.

En una primera part, cada membre crea de forma individual un **mapa de clients i proveïdors interns**, emplenant una fitxa igual a similar a la següent:

Proveïdors interns	Clients interns
• Persona o equip de qui rebo servei/producte.	• Persona o equip que rep els meus servei/producte.
• Quin servei/producte rebo.	• Quin servei/producte rep de mi.
• Persona o equip de qui rebo servei/producte.	• Persona o equip que rep els meus servei/producte.
• Quin servei/producte rebo.	• Quin servei/producte rep de mi.

Quan parlem de producte o servei ens estem referint a “allò” en genèric que passa d’un equip a un altre (o d’una funció a una altra dins l’equip) dins d’un procés. Per exemple: expedients, comandes, informes... O bé serveis tan concrets com: reparacions, neteja, comptabilització...

Següent pas: **demanar**, es tracta de d’omplir la següent taula demanant aquells canvis que haurien d’introduir els nostres proveïdors interns i que ens facilitarien la nostra feina. Tot pensant, també, si podem fer quelcom per afavorir aquests canvis.

Proveïdor	Canvis que ens ajudarien a fer millor la nostra feina	Què està a les nostres mans per aconseguir que això succeeixi?

No és obligatori omplir la columna “el què està a les nostres mans”, ja que en ocasions no hi haurà res a fer.

Ara toca tenir una visió més proactiva i interessada pels altres: **oferir**. Omplirem la següent taula:

Client	Canvis que ajudarien al meu client a fer la seva feina més fàcil/eficaç	Què necessito del meu client perquè pugui fer aquests canvis?

Una vegada complimentades les fitxes es fan reunions per parelles amb els diferents clients i proveïdors per ajustar/acordar les millores a introduir en el nostre treball entre equips.

## 5. Conclusions

Aquest document ha estat estructurat en tres grans blocs:

- **Equips de treball.** On hem pogut comprendre la importància que té avui en dia el treball en equip, què significa treball en equip, i especialment la definició dels objectius com a element cohesionador dels equips.
- **Factors que influeixen positivament en el treball en equip.** Són molts els aspectes o factors que influeixen en el treball en equip. En aquest document ens hem basat en els cinc factors més importants fixats en el projecte Aristòtil de Google.
- **Pràctiques per millorar el treball en equip i en xarxa.** Són innumerables el nombre de pràctiques o dinàmiques que poden ajudar a millorar el treball en equip. En aquest document ens hem limitat a tres d'elles que tenen un impacte directe en la millora de l'equip.

Una de les grans conclusions que podem extreure, és que la millora del treball en equip no recau exclusivament en la persona responsable d'aquest, i que les aportacions i conductes dels seus membres tenen una especial rellevància.

Una altra conclusió que en poden treure és la importància de les relacions interpersonals. En aquest document no s'expliciten aquestes relacions, però són presents de forma implícita en molts dels punts tractats. Cal que els membres de l'equip desenvolupin habilitats comunicatives i relacionals.

Igualment, encara que no haguem aprofundit, cal ressaltar la rellevància del tractament del conflicte en els equips de treball. El conflicte és una situació inherent a la condició humana i que segur apareixerà dins l'equip. La gestió del conflicte és prou complexa com per dedicar una formació amplia sobre el mateix, per tant, et recomanem que et formis sobre la gestió del conflicte.

Finalment, t'animem a que traslladis al teu equip la conveniència en realitzar les pràctiques proposades, així com altres que puguin ajudar a la millora del treball en equip i entre equips.

## 6. Per saber-ne més

**Schmidt, E. et al. (2018) *Cómo Trabaja Google*.** Ciudad de México: Conecta Más/Penguin Random House Grupo Editorial.

Eric Schmidt és el president executiu de Google i en aquest llibre explica l'estratègia que va seguir Google per passar de ser un cercador al gegant informàtic que és avui dia. En ells descobriràs la importància que ha tingut el treball en equip en aquesta transformació.

**Belbin, R. (2010). *Roles de Equipo en el trabajo*.** 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Llibre molt recomanable per descobrir i entendre quins són els rols desitjats dins els equips de treball. Els rols van més enllà de les funcions i estan classificats en tres grups:

- 1) Rols orientats a l'acció
- 2) Rols orientats a les persones
- 3) Rols orientats a la solució de problemes.

Pots fer una primera visió a la web dels representants de Belbin a España <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

**Google. (n.d.). *Re:work - guide: Understand team effectiveness*.** Google. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

Article en anglès on Google comparteix el treball del projecte Aristòtil. A part dels factors sobre els que s'ha basat aquesta síntesi, l'article també dona eines per desenvolupar els factors i enllaços per aprofundir més sobre el treball en equip.

**Google. (n.d.-a). *Let's make work better*.** Google. <https://rework.withgoogle.com/>

Portal web on Google comparteix articles i la seva experiència relacionades amb el management i el treball en equip. Com ells anuncien al portal, "re:Work és una col·lecció de pràctiques, investigacions i idees de Google i d'altres per ajudar-vos a posar les persones en primer lloc".

**Gómez, J. A. (2021). *66 Ideas para ser agile en HR*.** Amazon.

Llibre sobre com aplicar les metodologies àgils als departament de recursos humans. De fet, pràcticament totes les idees son extrapolables a qualsevol equip de treball.





[www.diba.cat/formacio](http://www.diba.cat/formacio)



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2023.



Els continguts d'aquest web estan sota una llicència de Creative Commons  
Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional