

2. EQUIPS DE TREBALL

La direcció de persones pot ser una acció orientada persona a persona o pot estar orientada a un grup de persones. En aquest segon cas, el grup pot estar format per persones col·laboradores directes del cap o per persones que, malgrat pertànyer a diferents àrees o organismes, s'ajunten temporalment per a un projecte o una tasca.



Atenció

Es podria pensar que comandar un grup és actuar amb cada una de les persones independentment. Però l'experiència de la gestió d'organitzacions ha demostrat que si s'aconsegueix que el grup treballi com un tot amb un objectiu comú, llavors es converteix en un equip de treball i la seva capacitat per aconseguir objectius extraordinaris o per oferir serveis excel·lents augmenta de forma considerable.

2.1. GRUPS DE TREBALL I EQUIPS DE TREBALL

Un grup i un equip de treball no són el mateix.



Definició

Un equip és un grup de persones que estan relacionades i es posen d'acord per coordinar-se i aconseguir un determinat objectiu o portar a terme una tasca concreta.

A la pàgina següent trobem el quadre 5 on es mostra una relació d'aquestes característiques diferenciadores. És important destacar que:

- Els equips d'alt rendiment es diferencien dels equips perquè aconseguixen resultats realment excepcionals.
- Els grups negatius es caracteritzen per ser autolimitants i bloquejar la creació de l'equip.

Característica	Equips	Equips d'alt rendiment	Grups	Grups negatius
Interdependència	Es reconeix que ens necessitem els uns als altres.	S'està convençut que sense els altres és impossible aconseguir els objectius.	No hi ha necessitat de pensar que els altres són necessaris.	Es pensa que sense els altres les coses anirien millor.
Identitat i pertinença	L'equip té una identitat pròpia que identifica qui en forma part i qui no.	S'està orgullós de pertànyer i se celebren els èxits. Si hi ha alguna mena d'atac a l'equip o a alguna de les persones que el componen, es defensa de forma incondicional.	No hi ha sensació d'identitat.	Hi ha un rebuig a qualsevol intent d'establir una identitat comuna.
Compromís amb els objectius	Compromís per aconseguir els objectius compartits del grup o el propòsit comú per davant dels individuals.	Els objectius del grup es converteixen en l'objectiu individual. Els objectius són altament reptadors.	No hi ha objectius o no són comuns.	Els objectius individuals malmeten les relacions. En molts casos, són contraris a l'organització.
Rols	Cadascú fa un rol i l'accepta.	Els membres coneixen les tasques i els rols dels altres i els cobreixen en el cas de necessitat.	No hi ha rols específics.	Hi ha persones amb poder d'opinió que adopten rols de desagregació del grup.
Adjudicació d'autoritat i lideratge	Les persones donen l'autoritat a diferents membres del grup (líders) segons les seves capacitats (coneixement, visió, experiència) i s'accepten com a vàlides.	Hi ha líders forts que guien i gestionen adequadament l'equip.	Si hi ha un cap, el segueixen, perquè té el poder de la jerarquia.	Es produeix un enfrontament amb el poder. Se'l menysprea i qüestiona.
Autonomia	Les persones tenen pautes de treball. Si hi ha algú a qui manca coneixement se l'ajuda perquè pugui contribuir al resultat.	Els components actuen de forma autònoma, saben el que han de fer i prenen decisions arriscades si és necessari.	Com que no hi ha un objectiu, és igual si hi ha autonomia o no.	Si algú vol iniciar alguna iniciativa es troba amb l'oposició d'alguns membres del grup.
Transparència	Es comparteix tota la informació sense recança.	Si es tenen destreses complementàries o excepcionals, es posen a disposició del grup.	No hi ha traspàs d'informació de forma proactiva.	Hi ha ocultació de la informació perquè es creu que els altres són una amenaça o per altres motius.
Consens sobre la forma de treballar	Existeix acord sobre la metodologia que cal emprar.	Sempre s'intenta millorar i arribar a l'excel·lència.	No hi ha una necessitat específica.	No es compleixen deliberadament les normes i els processos.

Quadre 5. Característiques dels equips i dels grups de treball



És evident que no tots els equips compleixen totes les característiques descrites al quadre anterior, i que tampoc ho fan tots els membres. Però sí que es pot assegurar que és necessari que s'acompleixin la majoria.

Coneixes els grups o els equips que depenen de tu? Saps identificar quines característiques tenen com a equips d'alt rendiment, equips, grups o grups negatius?

2.2. ETAPES DE LA CREACIÓ D'EQUIPS DE TREBALL



Atenció

Quan es creen equips de treball, normalment passen per una evolució des de la creació fins al creixement i a la continuïtat. Ara bé, cada equip evoluciona al llarg d'aquestes fases en funció dels seus objectius i de les capacitats dels seus membres.

Sabent això, és possible estructurar un procés per crear un equip de treball entenent aquestes fases. Hi ha diferents teories en aquest sentit. Una de les més acceptades és la de Robbins (1996), que determina que els equips passen per una seqüència normal de cinc **etapes**:

1. Formació.
2. Confusió.
3. Normalització.
4. Acompliment.
5. Dissolució o transformació.

Formació



Atenció

Es caracteritza per una gran incertesa sobre el propòsit, l'estructura i el lideratge del grup. Quan es convoca diferents persones a treballar en equip, inicialment només formen un grup.

Es detecten diferents **situacions**:

- Els membres estan "provant" per determinar els tipus de comportament que són acceptables.
- S'estan definint identitats, possibles rols i responsabilitats.
- Els objectius encara són personals.
- Aquesta etapa conclou quan els membres han començat a pensar en ells mateixos com a part del grup i hi ha un objectiu general comú compartit.