



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.

## Confusió

Els seus membres accepten l'existència del grup, però:

- Hi ha resistència al control que el grup imposa sobre les individualitats.
- Hi ha conflictes respecte a qui controlarà el grup.
- Els membres de l'equip tenen oportunitat d'exposar idees i punts de vista personals.
- Manifesten les seves diferències i polemitzen entre si.

## Normalització

La situació de confusió es dissipa:

- Es desenvolupen relacions properes i el grup mostra cohesió.
- Se solidifica l'estructura del grup.
- Hi ha unes normes "tàcites" o declarades que el grup s'autoimposa.
- Es defineixen rols.
- Es determinen estratègies.
- Es concreta més el propòsit del grup i es declaren objectius específics.
- És possible que en aquesta fase, si no n'hi ha un de previ, aparegui un líder o diversos a qui es dona suport i que catalitza les accions esmentades.

## Acompliment

En aquesta fase, l'estructura ja és plenament funcional i acceptada. L'energia del grup ha passat del coneixement i la comprensió de cada un dels integrants a l'exercici de l'activitat que té encomanada, a respondre ràpidament a les oportunitats i a compartir **responsabilitats** i **recompenses**. Els equips es concentren en l'objectiu i els membres que hi estan compromesos, i l'utilitzen per orientar les accions i les decisions.



Per als equips de treball permanents, aquesta és l'última etapa del seu desenvolupament, i apareixen amb més o menys força les característiques ja esmentades al quadre 5.

## Dissolució o transformació

Es presenta en els equips temporals. Els nivells d'acompliment deixen de ser la seva prioritat. La seva atenció es dirigeix a la conclusió dels treballs. En alguns casos, la transformació té lloc perquè es canvien membres d'un equip estable com a resultat de la modificació dels objectius.



En quina d'aquestes cinc etapes es troben els principals equips de treball del teu ajuntament?