

# Lideratge en els equips



**// Ningú de nosaltres és tan intel·ligent com tots junts //**

Keki Dadiseth, al llibre "coaching de equipos", p111

**// There is no "I" in teams //**

## ***Groups that work (and those that don't)***

"La reunió per donar *feedback* de la nostra investigació als membres de l'equip directiu d'Omega Systems s'havia posposat dues vegades per canvis d'última hora en l'agenda de les persones de direcció. Finalment, la reunió va començar 45 minuts tard.

Durant la reunió, diverses persones que no pertanyien a l'equip directiu van entrar per veure si podien utilitzar la sala i alguns van quedar-se un o dos minuts parlant amb alguna de les persones de direcció.

Un membre de l'equip directiu va sortir a mitja reunió per participar en una conferència telefònica que duraria només 5 minuts. No va tornar més. Les persones s'interrompien unes a altres de manera freqüent i, de vegades, hi havia dos discussions al mateix moment.

Els nostres intents de fer veure quina era la dinàmica de la reunió per si volien canviar-la van ser escoltats però van tenir un efecte imperceptible"

# Dinàmica de reunions d'equip

1. El treball de preparació de la reunió ha de ser, com a mínim igual que el de la reunió.
2. Hora fixada per començar i per acabar
3. Per parlar de tot cal un ordre del dia molt clar i ben pensat
4. Evitar tot tipus d'interrupcions
5. Ordre de les intervencions i acta (secretariat)



Groups that work and those that don't, 1990

# Processos en el desenvolupament d'equips

- ▶ La química és la conseqüència
- ▶ Els objectius individuals destrueixen (gestió dels egos, cal generar objectius comuns)
- ▶ Les coalicions apareixen quan no hi ha cap control sobre el procés i sobre els aspectes emocionals
- ▶ Sovint cal anticipar-se als conflictes (dibuix TED?)

# Preses de decisions

- **FIXACIÓ D'OBJECTIUS**

*“Em podria indicar si us plau cap on he de dirigir-me des d'aquí?”*, li va demanar l'Alicia

*“Això depèn d'on vulguis anar”*, li va dir el gat

*“M'és bastant igual a on”*, li respon l'Alicia

*“Llavors, és igual cap on vagis”*, diu el gat.

**Lewis Carroll** (Alicia al país de les meravelles)

- **GENERACIÓ, AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ALTERNATIVES**

*“Esisteixen poques coses tan inútils - i perilloses- com la resposta correcta a una pregunta equivocada”* **Peter E. Drucker**

# Prendre decisions en un equip

- ▶ En un equip hi ha rols constructius i rols debilitadors
- ▶ Hi ha d'haver **tots** els rols constructius, com a mínim hi ha d'haver una persona que faci aquell rol
- ▶ Si falta un rol constructiu es produirà una tendència a passar per sobre algun dels elements bàsics de la **presa de decisions**

## Els rols constructius

- ▶ **Contribuidor:** disfruta aportant informació tècnica i dades a l'equip. Rol clau en la recollida d'informació.
- ▶ **Comunicador:** facilita el procés de discussió, involucra els seus membres i resol conflictes. Rol clau per ser eficaços en la presa de decisions.
- ▶ **Qüestionador:** Qüestiona mètodes, objectius i principis i anima el grup a assumir riscos calculats. Rol clau per l'avaluació de dades i alternatives.
- ▶ **Col·laborador:** sempre a punt i disposat a compartir l'èxit amb els altres. Concentrat en el pla d'acció.

## Els rols debilitadors

- ▶ **Dubitatiu:** se sent insegur per decidir i prefereix que els altres prenguin la decisió.
- ▶ **Dispers:** tendeix a saltar-se el procés de treball acordat
- ▶ **Diplomàtic:** busca arribar al concens amb la màxima rapidesa evitant qualsevol tipus de discussió
- ▶ **Dominant:** intenta sistemàticament imposar les seves opinions
- ▶ **Derrotista:** expressa constantment la seva visió pesimista sobre les propostes de l'equip.

# Els rols en un equip

ELEMENTS DE LA PRESA DE DECISIONS	ROLS CONSTRUCTIUS	ROLS DEBILITADORS
Recollida d'informació	Contribuidor	Dubitatiu
Procés de discussió	Comunicador	Dispers
Avaluació	Qüestionador	Diplomàtic/Dominant
Pla d'acció	Col·laborador	Derrotista

Glenn Parker "Team players and Team work", 1990

# Desenvolupament d'habilitats



FONT: Rhema Resource Center

# El lideratge del conflicte en els equips

- ▶ La interacció entre persones porta implícit el risc de conflicte. En una relació d'interdependència encara n'hi ha més ja que es requereix una certa unitat de criteri i actuació.
- ▶ Quan el conflicte no és evident el lideratge del conflicte consisteix en percebre'l (tons de les converses, llenguatge no verbal, etc) per detectar conflictes abans no madurin.
- ▶ Hi ha conflictes racionals i emocionals (dibuix TED?)

# Estats de la reunió en equip

EMOCIONAL	Acord	<b>DISCREPÀNCIA</b>	<b>UNITAT</b>
	Desacord	<b>ENFRONTRAMENT</b>	<b>CONFORMITAT</b>
		Desacord	Acord
		RACIONAL	

# El lideratge en els equips

- ▶ La missió fonamental: crear i enfortir la identitat del grup.
- ▶ La comunicació és fonamental i la comunicació més important es produeix al prendre decisions.
- ▶ El lideratge en un equip consistirà en prendre decisions de manera que la identitat del grup sigui cada vegada més profunda i la seva cohesió, més robusta.

Lideratge transaccional	Lideratge transformador	Lideratge transcendent
<b>COHESIÓ INSTRUMENTAL</b>	<b>COHESIÓ EMOCIONAL</b>	<b>COHESIÓ ESTRUCTURAL</b>

**//**

**Team work**  
*makes*  
**dream work**