

---

# Desenvolupament d'equips de treball

---

PID\_00250451

Héctor Mezquita

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores

---





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	10
<b>1. La gestió de les etapes de desenvolupament dels equips</b> .....	11
1.1. Etapa de formació .....	11
1.2. Etapa de normativitat .....	12
1.3. Etapa d'enfrontament .....	14
1.4. Etapa d'acompliment .....	16
<b>2. El lideratge d'equips des de la credibilitat i la visió</b> .....	19
2.1. Desenvolupament i conservació de la credibilitat i la influència .....	20
2.2. Establiment d'una visió i de metes motivadores .....	22
<b>3. La participació eficaç en els equips</b> .....	25
3.1. La gestió dels rols en els equips de treball .....	25
3.1.1. Rols que faciliten l'activitat .....	26
3.1.2. Rols que faciliten el desenvolupament de les relacions .....	27
3.1.3. Rols improductius o de bloqueig .....	28
3.2. Les set regles per estimular o redirigir rols (retroalimentació comunicativa eficaç) .....	30
<b>Activitats</b> .....	33
<b>Glossari</b> .....	37
<b>Bibliografia</b> .....	38
<b>Annex</b> .....	40



## Introducció

En aquest mòdul abordarem de manera molt succinta el desenvolupament d'equips de treball que s'orienten a l'assoliment d'una tasca.

Avui dia ningú discuteix l'elevada complexitat del món que ens envolta. En l'àmbit professional i laboral, aquesta complexitat implica la necessitat de treballar juntament amb altres persones per aconseguir els objectius que es pretengui assolir.

És per això que les habilitats de treball en equip estan tan sol·licitades en les organitzacions de tot tipus, tant per ocupar llocs de lideratge com per ocupar llocs de col·laboració.

D'altra banda, treballar en equip és una competència que es desenvolupa en íntima interrelació sistèmica amb altres competències, com el lideratge, la delegació, la comunicació efectiva i un llarg etcètera. L'autoconeixement i la introspecció, així com l'avaluació i la retroacció externes (de tercers), aportaran informació molt valuosa per establir possibilitats de millora.

### Activitats

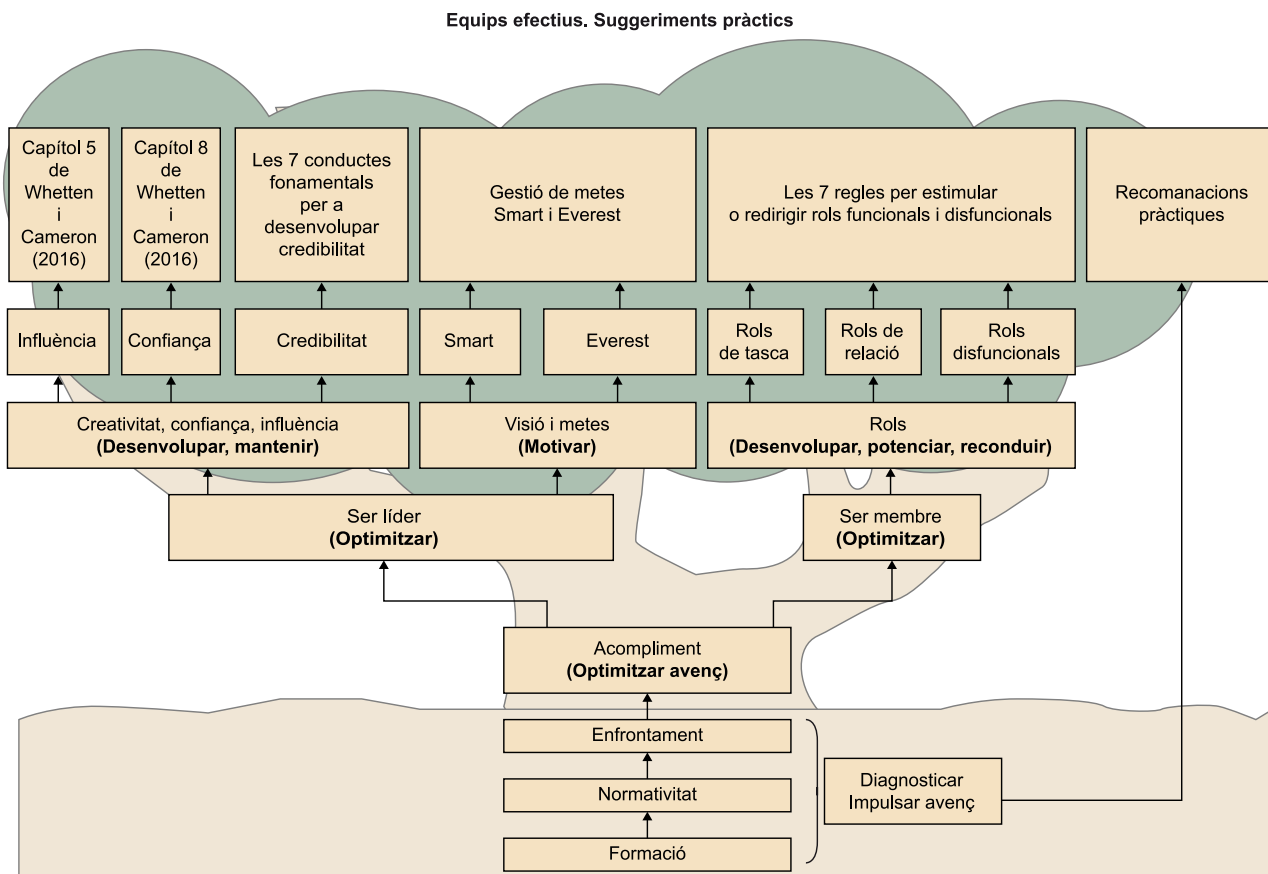
1. Revisa el mòdul «Desenvolupament de l'autoconeixement i gestió de l'estrès» d'aquesta assignatura i reflexiona sobre la importància de l'autoconeixement per desenvolupar les competències que tractem en aquest mòdul.

2. Respon el «Qüestionari per a la formació d'equips efectius» que et plantejem en les Activitats del mòdul. Anota els teus resultats, guarda'ls i compara'ls amb els resultats que obtinguis després de practicar les habilitats que aprenguis. El qüestionari et pot servir de guia per establir «indicadors» en l'activitat «Les meves experiències vitals en equips», que trobaràs en aquesta Introducció.

3. Respon el qüestionari «Comportaments per al desenvolupament d'equips» que trobaràs a l'annex (Whetten i Cameron, 2016). Utilitza les claus de resposta que et facilitem per valorar els teus resultats. Compara aquesta informació amb els resultats que obtinguis després de practicar les habilitats que aprenguis.

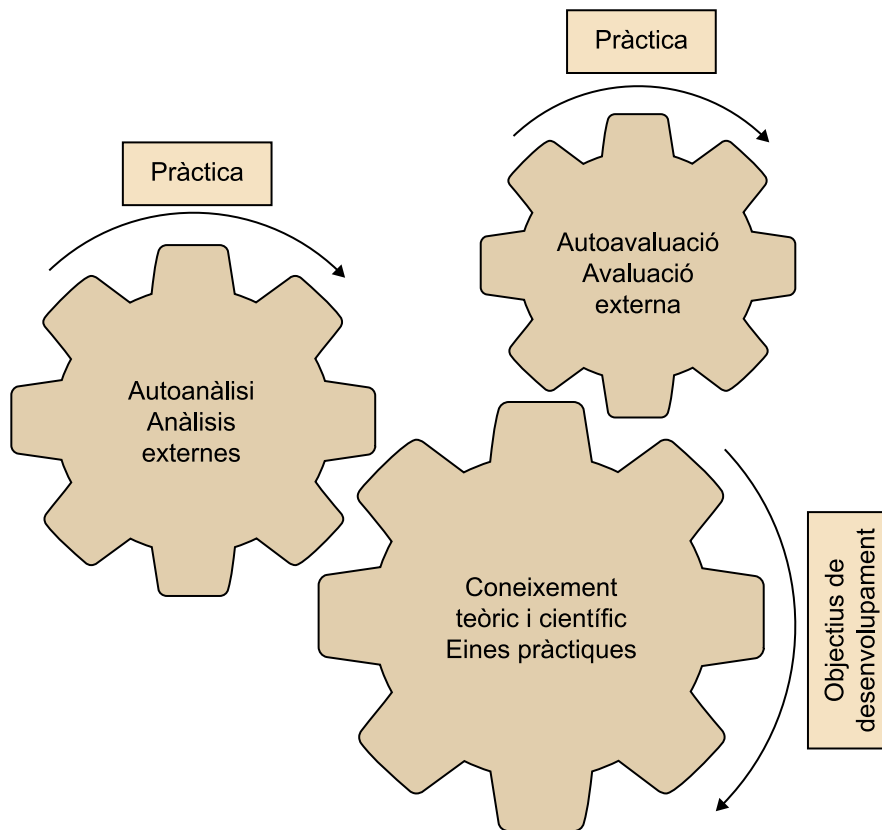
Abordarem el tema per mitjà de les quatre etapes de formació d'equips de treball (Tuckman, 1965). Es suggeriran objectius i recursos pràctics per catalitzar l'avenç de l'equip per mitjà de totes elles i potenciar el desenvolupament de l'última.

Figura 1. Etapes, objectius i eines pràctiques



Aquest mòdul és eminentment pràctic. Per això et proposem un treball d'acompanyament a la seva lectura amb la finalitat de generar un cercle virtuós que combini el coneixement del marc teòric, l'autoconeixement, l'autoanàlisi (o anàlisis externes), el desenvolupament dels teus propis objectius de millora, les autoavaluacions (o avaluacions externes) i molta pràctica i aplicació.

Figura 2. Passos per generar cercles virtuoses en el teu desenvolupament competencial



En aquest sentit, no tractis de posar en pràctica totes les recomanacions que et suggerim alhora. Selecciona allò que més interressi desenvolupar, planteja't els teus propis objectius i aconsegueix resultats a poc a poc, amb la pràctica insistent i continuada.

#### **Nota**

- Analitza la teva pròpia experiència vital en connexió amb la teoria. No et limitis a llegir el mòdul.
- Busca la connexió entre els continguts del mòdul i el que et succeeix en la vida quotidiana.
- Busca formes de millorar mitjançant les propostes que es plantegen en el mòdul.
- Pensa i aplica per generar un cercle virtuós.

Per fer-ho, et suggerirem l'activitat «Les meves experiències vitals en equips», que acompanyarà la lectura del mòdul.

#### **Activitat d'acompanyament a la lectura «Les meves experiències vitals en equips»**

Amb aquesta activitat d'acompanyament a la lectura del mòdul, pretenem que realitzis una personalització de la teoria i que reflexionis sobre alguns aspectes del treball en equip per establir els teus propis reptes de millora.

Els beneficis esperats en desenvolupar aquestes competències són contribuir a tenir una vida més satisfactòria en molts sentits, no només en el professional.

T'imagines a tu o als teus equips de treball, d'aquí a uns anys, sent molt eficients en aquests àmbits gràcies a la pràctica intel·ligent contínua?

Tot això sense oblidar que és important gaudir del desenvolupament que emprem.

### **Les meves experiències vitals en equips**

Has tingut l'oportunitat de participar en un o diversos equips de treball en els últims temps? Atura un moment la lectura del mòdul i fes un esforç per portar a la teva ment una o diverses situacions de treball en equip en les quals hagis participat i en les quals s'hagi pretès realitzar una tasca o un projecte preferentment professional, encara que et resultaran útils situacions de qualsevol àmbit (grups d'amics, companys de classe, família...).

Et suggerim que anotis cadascuna d'aquestes experiències en un document com el que et proposem com a mostra a la figura següent, que estarà dividit en cinc blocs, de manera que al llarg del mòdul, bloc a bloc, s'anirà completant l'anàlisi de cada experiència personal.

Comença amb les primeres preguntes del bloc 0:

Posa un títol a l'experiència de treball en equip que has tingut recentment (per exemple: «Projecte de millora de l'aplicació informàtica») i respon:

- Qui formava l'equip i per què es va crear?
- Va ser eficaç?
- Es va aconseguir el que es pretenia?
- S'haguessin pogut millorar els resultats obtinguts?



Les meves experiències vitals en equips
Document de treball per a l'anàlisi d'equips de treball
<b>Bloc 0: Títol (afegeix un títol)</b>
Preguntes i respostes proposades en el mòdul:
<b>Bloc 1. Etapa 1 dels equips de treball</b>
Preguntes i respostes proposades en el mòdul:
Reflexions i conclusions a les que he arribat (molt breus però importants):
Reptes i objectius de millora (pocs reptes però molt importants):
Termini d'execució (indicar quan es començarà a implementar):
Indicadors de progrés (per analitzar si avanço cap als reptes i objectius):
<b>Bloc 2. Etapa 2 dels equips de treball</b>
Preguntes i respostes proposades en el mòdul:
Reflexions i conclusions a les que he arribat (molt breus però importants):
Reptes i objectius de millora (pocs reptes però molt importants):
Termini d'execució (indicar quan es començarà a implementar):
Indicadors de progrés (per analitzar si avanço cap als reptes i objectius):
<b>Bloc 3. Etapa 3 dels equips de treball</b>
Desenvolupa les preguntes, les reflexions, els reptes, el terminis i els indicadors de progrés de manera similar a com ho has fet en els blocs anteriors per continuar en el teu avenç competencial.

## Objectius

Els objectius que l'estudiant haurà d'assolir després de treballar aquests materials són els següents:

- 1.** Analitzar i valorar la importància de la gestió eficient dels equips.
- 2.** Adquirir coneixements i instruments per a la formació d'equips de treball efectius, tant si s'ocupen llocs de direcció com no directius.
- 3.** Identificar i millorar el nivell d'autoconeixement en l'exercici de les funcions de desenvolupament d'equips.
- 4.** Identificar les etapes en què pugui estar un equip de treball.
- 5.** Impulsar l'avenç dels equips de treball a través de les seves etapes de desenvolupament.
- 6.** Desenvolupar, potenciar i mantenir la credibilitat per conduir el desenvolupament dels equips de treball.
- 7.** Establir metes d'equip que potenciïn el desenvolupament d'equips.
- 8.** Identificar i impulsar o modificar rols en els equips de treball per contribuir al seu avenç.

# 1. La gestió de les etapes de desenvolupament dels equips

En vista de la recerca, els equips de treball orientats a la realització d'una tasca passen per diverses etapes (Tuckman, 1965).

Cadascuna d'elles té unes qualitats particulars, que analitzarem aquí amb la finalitat que es practiqui i s'aprengui a diagnosticar l'etapa en la que està un equip de treball determinat. Més endavant, per impulsar l'avenç de l'equip es requerirà una observació detinguda d'aquestes característiques.

## 1.1. Etapa de formació

### Les meves experiències vitals en equips

Desenvolupa l'activitat «Les meves experiències vitals en equips». Anota la resposta a les següents preguntes en el bloc 1 del document de treball.

Quan vas començar a treballar a l'equip:

- Tenies plena certesa de conèixer els seus integrants, així com els objectius i les tasques que s'havien de desenvolupar?
- Et vas sentir part del grup de manera plena?
- Es va participar de manera lliure i en confiança?
- Es sabia amb certesa què es faria i com es faria?

Aquesta etapa inicial de formació d'un equip es caracteritza perquè la situació pot que no resulti còmoda, especialment si no es coneix els companys. Pot ser que sorgeixin emocions, actituds, reaccions i pensaments derivats de l'escepticisme, de la incertesa, d'ambigüitats, d'un nivell baix de confiança i de la poca interacció, del poc compromís o de l'egocentrisme...

Pot ser que els membres de l'equip **es preguntin** o sentin coses com: «qui són aquestes persones?», «no comparteixo res amb aquestes persones», «intentaré controlar l'expressió de les meves emocions, sentiments, expectatives, per si de cas, a veure què passa», «què passarà?», «qui ens dirigirà?», «què haig de fer?», «què s'espera de mi?», «què és acceptable, adequat o normal en aquest context social?», «no sé realment quins són els límits o les normes que regeixen aquest grup», «no tinc prou confiança ni ganes de respondre les preguntes que se'm plantegen»...

Per això, és possible que **observis** silencis, conductes contingudes, baixa participació, certa timidesa, dependència de la persona que iniciï o porti les regnes del grup, així com certa superficialitat en les relacions o interaccions, i és possible que les relacions que sorgeixin es donin amb la persona que exerceix la direcció de l'equip en aquests moments.

Si vols **impulsar el desenvolupament de l'equip**, pots intervenir i oferir **direcció i orientació** sobre les metes que s'han d'aconseguir, establir amb claredat no només les **metes i finalitats** que cal aconseguir, sinó també **les normes, els procediments i les expectatives**, i possibilitar la **resolució de dubtes** i incerteses, així com treballar l'estructura **social** i fomentar que les persones es coneixin entre elles per situar i acceptar la posició de cadascú en el grup.

Per contra, en aquest moment no és pertinent intentar que el grup sigui productiu, que aconseguixi resultats, que es generin discussions lliures i obertes o que es prenguin decisions per consens.

### **Les meves experiències vitals en equips**

Anota les teves reflexions i conclusions en el document de treball «Les meves experiències vitals en equips», en el bloc 1.

En l'**etapa de formació** es dona una agrupació de persones sense cohesió. Per mitjà de les activitats del líder del grup, es pretén afavorir la direcció, la claredat i l'estructura del grup. Es pretén configurar una situació més còmoda per als integrants del grup (Whetten i Cameron, 2016).

## **1.2. Etapa de normativitat**

### **Les meves experiències vitals en equips**

Respon les següents preguntes del bloc 2. Quan portaves cert temps en el grup:

- Et vas sentir part integrant del grup?
- Creies que el grup et va influir en alguna mesura?
- Vas fer coses per quedar bé amb algun membre del grup o amb el grup íntegrament?
- Aquestes adaptacions personals formaven part de la teva forma de ser o estar?
- Et van influir les normes i els valors del grup?
- Vas intentar portar-te bé (o millor) amb alguns membres del grup?
- Vas pensar en com podies recolzar els altres?

Aquesta **etapa es caracteritza** perquè els membres d'un grup fan esforços per sentir-se'n part, i per a això adapten la seva conducta, els seus principis, les seves actuacions, etc. Es desenvolupen acords, normes i conductes comunes en el si del grup, es desenvolupa la «personalitat» del grup, una cultura implícita pròpia. Es teixeix progressivament una xarxa invisible de connexions entre els membres del grup.

Els membres de l'equip **pot ser que es preguntin** o sentin coses com: «crec que m'haig de comportar d'aquesta manera concreta en el grup», «hi estic a gust», «puc ajudar», «vull ser-ne part i participar-hi», «m'agrada com és l'Antonio», «no puc fallar-los, haig d'atendre les meves obligacions...». Pot ser que apareguin pensaments com «millor callo», «m'és igual, si al final no sóc el responsable de la decisió», «ja que no vull sobresortir, voto a favor d'aquesta proposta, com la majoria», «no m'atreveixo a dir que no hi estic d'acord», etc.

Per això, és possible que **observis** com augmenta la participació i que progressivament les persones estiguin disposades a desenvolupar i preservar l'harmonia en el grup; és possible que sorgeixi la motivació per aconseguir els objectius del grup (i no només els personals), la cooperació, l'atracció interpersonal, la lleialtat i l'orgull de pertinença. En aquesta etapa es desenvolupen progressivament l'harmonia i el consens, així com una mena de compromís personal i lleialtat moral amb l'equip (sentit d'equip). Es generen una xarxa i uns nodes invisibles que uneixen les persones. Això pot desembocar en una mena de **pressió de grup** (més o menys conscient i més o menys intensa) que estimula els membres per complir amb les expectatives dipositades en cadascun d'ells.

#### **Per saber-ne més**

Cerca a internet el significat de pressió social, pensament grupal i conformitat.

Un dels casos molt estudiats és el del «Gabinete del Presidente Kennedy para decidir sobre la invasión de Bahía de Cochinos» (Janis, 1972).

També es recomana investigar altres fenòmens —com ara la insensatesa (Tuckman, 1984), la paradoxa d'Abilene (Harvey, 1974), el pensament grupal (Janis, 1983), el model de cubell d'escombraries organitzacional (Cohen, March i Olsen, 1972) o la síndrome de la granota bullida (Tichy i Devanna, 1986)— i valorar com estan presents en les nostres organitzacions, incloses les «reunions», que abordarem en un altre mòdul.

La quantitat d'acord i homogeneïtat que es genera en aquesta etapa pot derivar en el fenomen de la **conformitat** quan la pressió, la cohesió i la inèrcia de la «xarxa» que es teixeix impedeixen la divergència necessària per generar valor en les decisions grupals (Janis, 1972).

En aquest context, aquesta tasca de lideratge ha d'estar atenta al fenomen de la **conformitat i als altres fenòmens grupals** perquè no suposin un perill per a l'eficiència grupal.

Si vols **impulsar el desenvolupament de l'equip**, la teva missió en aquesta etapa està relacionada amb desenvolupar la participació dels membres amb la finalitat de provocar el desenvolupament del grup, de fomentar el desenvolupament d'aquestes xarxes o connexions comunes entre persones. Pots mostrar suport al grup, potenciar la unitat i la cohesió, i gestionar la retroalimentació individual i grupal sobre l'acompliment. També pots contribuir a això mitjançant el desenvolupament de relacions informals i la potenciació de les interac-

cions personals per contribuir a desenvolupar conductes i punts de vista comuns del grup. També pots contribuir al desenvolupament de les normes, el caràcter i la cultura (implícita) del grup.

En la **fase de normativitat**, els membres es coordinen i s'integren en els seus respectius rols, i es tendeix a garantir el benestar dels seus integrants. També es redueix la diversitat i l'heterogeneïtat, i, per això, la persona líder ha d'estar atenta a l'aparició de la conformitat com a fenomen que s'ha de controlar perquè no generi inconvenients en l'equip.

### Les meves experiències vitals en equips

Reelabora les respostes a les preguntes que has respost al principi d'aquest epígraf. Anota les reflexions i conclusions a les quals arribis i incorpora el nou coneixement. Tracta d'imaginar com podries millorar l'avenç de l'equip del teu exemple cap a la següent etapa.

## 1.3. Etapa d'enfrontament

### Les meves experiències vitals en equips

Per continuar amb l'activitat, respon les següents preguntes del bloc 3:

- Alguna persona es va comportar de manera que podries qualificar com a negativa?
- Va sorgir algun tipus de disputa, pugna, malestar o incomoditat en alguna ocasió, quant a pensaments o sentiments, o perquè alguna persona es resistia a fer allò que calia fer per ser de l'equip?
- I la més important: com es van gestionar totes aquestes situacions?

Aquesta etapa es caracteritza perquè es lluita contra l'adversitat, el conflicte, la polarització, la falta d'harmonia o la desafecció dels membres.

Pot ser que els membres de l'equip es **preguntin** o sentin coses com ara malestar, incomoditat, reaccions en contra, etc., a causa d'haver d'actuar segons els estàndards que s'han desenvolupat o consolidat en l'etapa anterior. Pot ser que desitgin experimentar altres rols diferents als assumits. «Per què sempre ha de ser l'Alfonso qui mani?», «no em sento a gust amb el que estic fent», «no estic d'acord amb...», «no em sembla bé...», «per què no es fan les coses d'aquesta altra manera?».

En aquesta etapa, és possible que **observis** com es qüestiona o es desafia la persona líder, qui dirigeix el grup o alguna legitimitat, i també que, per qualsevol fenomen possible del grup, es disputin el lideratge, la direcció, les opinions de membres, les decisions que es prenen, els objectius que cal aconseguir, les tasques que s'han de realitzar, etc. És probable que observis coalicions, camarilles, desacords i desafiaments.

Si vols **impulsar el desenvolupament de l'equip**, hauràs d'intervenir i gestionar els desacords i la informació negativa, potenciar la continuïtat de l'equip i incentivar la presa de decisions en contextos de desacord. És un repte complex, sens dubte!

Aquesta tasca de lideratge es pot dur a terme des de la perspectiva de **no eliminar el desacord i els problemes, sinó gestionar-los**, i permetre l'heterogeneïtat, la divergència, la individualitat i la singularitat dels membres del grup, sempre que aquestes qualitats siguin constructives i productives (per als objectius del grup).

A part d'aquestes recomanacions, també resulta interessant tractar d'aplicar-ne d'altres més concretes, com ara:

- Identificar i centrar-se en un enemic comú extern al grup, en lloc d'algú del grup.
- Reconèixer l'acompliment del grup.
- Mantenir clares la visió i les metes superiors.
- Potenciar que els membres del grup s'ensenyin mútuament, que exercixin papers docents recíprocs respecte als valors, la visió, les tasques tècniques del grup, etc.

La xarxa i els nodes teixits en l'etapa anterior presenten ara problemes i tensions. Acceptar que això és natural per fer l'equip més fort, potent i eficaç serà un objectiu de l'etapa d'enfrontament. No s'ha de mantenir l'harmonia pròpia de l'etapa anterior a costa de les metes del grup.

En aquesta etapa, la persona **líder del grup** es converteix en una gestora de consens i acords en entorns de divergència. Ha de gestionar la diferència productiva i constructiva; mantenir l'harmonia. Per fer-ho, coordinarà i integrarà els rols dels membres de l'equip i garantirà el benestar personal amb la finalitat d'aconseguir les metes de grup.

### Les meves experiències vitals en equips

Torna als exemples de l'activitat «Les meves experiències vitals en equips», del bloc 3, i valora en quina mesura es va posar en pràctica el desenvolupament de l'equip. Contrasta el que es va fer amb el que s'hagués pogut fer.

A continuació, veurem un conjunt de tècniques i recomanacions que poden ajudar a superar aquesta etapa.

#### **Be water, my friend**

La famosa frase de Bruce Lee, «Be water, my friend», es pot aplicar per il·lustrar la necessitat d'adaptar-se a les situacions d'enfrontament per poder gestionar-les. La diversitat és positiva (Coix, 1994).

## 1.4. Etapa d'acompliment

### Les meves experiències vitals en equips

Continua amb l'activitat. Suggerim que responguis les següents preguntes del bloc 4:

- Aprecies que l'equip en el qual vas col·laborar anava més enllà del simple assoliment de l'objectiu que es pretenia?
- Es van aconseguir resultats superiors (acompliment superior)?
- Hi havia bones relacions interpersonals malgrat les diferències pròpies de l'etapa anterior?
- Hi havia confiança, responsabilitat i compromís amb l'equip?
- Us va ajudar entre tots a millorar?
- I la més important: què s'hagués pogut fer per donar una resposta positiva a la majoria d'aquestes preguntes del bloc 4?

Aquesta **etapa es caracteritza** per aconseguir un rendiment superior a l'esperat. El dinamisme i la millora contínua estan presents en aquesta etapa i donen com a resultat una execució extraordinària, l'ampliació de les possibilitats i els límits de l'equip i l'expressió de conductes positives i diferents.

### Etapa d'acompliment

És extraordinàriament complex i poc habitual arribar a la plenitud del desenvolupament d'aquesta etapa. No obstant això, buscar intencionadament el desenvolupament cap a ella conduirà a l'excel·lència.

A manera d'exemple, visita Tedmed: «Washington Conservatory of Music» i «What Is the Sound of E. Pluribus Unum?».

Pot ser que els membres de l'equip **es preguntin** o sentin coses com ara: «com podem promoure la innovació i la creativitat contínues?», «com podem aprofitar les nostres fortaleses i el nostre potencial?», «com podem ajudar-nos els uns als uns altres a progressar?», «com podem mantenir un nivell alt d'energia en el grup?», etc.

Per això, és possible que **observis** com les relacions interpersonals es basen en la confiança i la responsabilitat mútues. S'aprecia el compromís individual amb l'equip i els objectius de grup. S'aprecia la preocupació pels altres i l'ajuda als altres per la capacitat i el desenvolupament (no només que cadascú faci la seva part). S'assumeix la responsabilitat individual per a la millora contínua de l'equip i els seus processos, per a l'assoliment de les finalitats grupals. Sorgeix un esperit emprenedor. El requadre següent exposa atributs dels EAR.

### Alguns atributs dels equips d'alt compliment (EAR)

- **Resultats.** Els EAR fan i aconsegueixen coses. No es limiten a discutir.
- **Propòsit compartit i específic.** Com més concret és el propòsit, més elevada és la possibilitat de compromís, confiança i coordinació. I com més motivador és el



propòsit, més elevada serà aquesta possibilitat. Els individus treballen per tots els altres membres de l'equip per a l'assoliment del propòsit.

- **Responsabilitat interna mútua.** El sentit de responsabilitat interna és molt més fort que la responsabilitat imposada per un agent extern. L'equip és capaç d'autoavaluar-se i autorresponsabilitzar-se.
- **No s'estableixen distincions formals per llocs de treball,** més aviat pels rols que cal exercir i per pertànyer al grup.
- **Cooperació i coordinació** de rols que donen resultats que són del grup, no una suma d'individualitats.
- **Eficiència** fruit d'un procés que requereix etapes de baixa productivitat, en les que cal negociar, discutir, participar, compartir, influir, etc., però que deriva en un coneixement mutu que té com a conseqüència un alt acompliment.
- **Qualitat extraordinàriament alta:** superen expectatives, atès que no es tolera la mediocritat en l'acompliment.
- **Millora creativa,** tant en processos com en activitats, en un procés sense fi derivat de la insatisfacció constant amb allò establert. Idees noves, experimentació, progrés.
- **Credibilitat, confiança, defensa mútua i interdependència** entre membres del grup.
- **Claredat** respecte a les competències clau de l'equip i dels seus membres, i també respecte a com aprofitar-les.
- **Focus** en les activitats per a la consecució dels objectius i la missió de l'equip.

Font: adaptat de Whetten i Cameron (2016).

Si vols **impulsar el desenvolupament de l'equip**, la teva funció serà la d'ajudar a anar més enllà del simple assoliment dels objectius, del treball, així com la de mantenir les bones relacions interpersonals per aconseguir l'acompliment del grup.

#### **Activitat de reflexió i contextualització**

Analitza els sis directors d'orquestra i els músics instrumentistes que narra Itay Talgam a «Liderar com els grans directors d'orquestra».

Identifica la presència de cadascun dels atributs que s'exposen en el requadre anterior en cada director i els seus músics instrumentistes (en alguns més que en d'altres).

No obstant això, cal assenyalar que l'aparició dels atributs d'aquesta etapa és, desgraciadament, poc usual. Aconseguir-ho requereix molta pràctica i constància.

Les eines, tècniques i recomanacions que es presenten en les seccions següents pretenen contribuir a la potenciació d'aquesta etapa.

Aquesta etapa es caracteritza per la **desviació positiva dinàmica**. Es teixeix una xarxa que és capaç d'abastar més enllà de les expectatives. Sorgeix finalment una pregunta reflexiva fonamental: què es pot fer per provocar que l'equip avanci cap a la quarta etapa? La fi última és l'assoliment d'un acompliment superior, extraordinari, excel·lent.

### **Les meves experiències vitals en equips**

Ara revisa més detalladament si els equips que estàs analitzant en «Les meves experiències vitals en equips» han manifestat les característiques que es relacionen en el requadre anterior. Quins aspectes s'haguessin pogut potenciar? Què s'hagués pogut fer per conduir l'equip cap a la quarta etapa per provocar desviació positiva dinàmica?

## 2. El lideratge d'equips des de la credibilitat i la visió

### Les meves experiències vitals en equips

Continuant amb l'activitat «Les meves experiències vitals en equips», suggerim que responguis les següents preguntes del bloc 4 del teu document de registre:

- Com qualificaries la persona líder, quines sensacions i sentiments et generava?
- Hi havia o teníeu plena confiança en ella?
- Vas fer coses pròpies d'una persona líder? Quines?
- Vas provocar que els altres confiessin en tu?
- Descriu els objectius que calia aconseguir. Anota les teves reflexions. Més endavant les reprendrem.

Liderar persones basant-se en la credibilitat resulta un dels factors més rellevants i fonamentals per augmentar la **desviació positiva** (Edmonson, 1999; Hackman, 1990). Altres autors consideren que la credibilitat és el requisit més important per al desenvolupament del lideratge (Kouzes i Posner, 2011).

### Per saber-ne més

Si vols aprofundir en el lideratge des de les diferents perspectives d'anàlisi de la ciència, revisa el mòdul «Lideratge i desenvolupament directiu», de l'assignatura *Gestió i desenvolupament dels recursos humans*, de Curòs i Díaz, FUOC, disponible a la biblioteca de la UOC.

Para esment especialment al lideratge del segle XXI i al *coaching*, i contrasta'ls amb la resta de models explicatius del lideratge.

Les habilitats, capacitats, eines i tècniques que posen en pràctica les persones líders resulten ser més rellevants per a l'assoliment d'aquesta fi que el propi «estil de lideratge personal» del líder (Hackman, 2003).

Els arguments exposats tenen una conseqüència pràctica immediata: el lideratge es pot practicar en la vida diària per desenvolupar aquesta **desviació positiva dinàmica**.

Segons Edmonson (1990) i Hackman (1990), existeixen dues capacitats rellevants, fonamentals i bàsiques per a això:

- Desenvolupar i conservar la credibilitat i la influència.
- Establir la visió i metes motivadores.

Encara que la credibilitat com a líder i l'establiment de metes motivadores són capacitats centrals, bàsiques i nuclears, no són les úniques habilitats de les persones líders efectives. No obstant això, és cert que no se'ls presta l'atenció suficient ni adequada, malgrat ser tan importants (Whetten i Cameron, 2016).

#### Vegeu també

Visualitza la ubicació d'aquestes capacitats en el conjunt d'habilitats que representem en la figura 1 d'aquest mòdul didàctic.

## 2.1. Desenvolupament i conservació de la credibilitat i la influència

El desenvolupament i la conservació de la credibilitat i la influència és un dels principals reptes als que s'enfronta un líder. De fet, es considera el requisit més important per al desenvolupament del lideratge eficaç. Desenvolupar la credibilitat es pot aconseguir per mitjà del desenvolupament dels seus components: respecte, compromís, influència, confiança, etc.

A continuació, plantegem una sèrie de recomanacions avalades per la literatura científica per al desenvolupament de la credibilitat i la influència. Es tracta dels **set comportaments fonamentals** per al desenvolupament de la credibilitat.

### Per saber-ne més

Per aprofundir en el tema de com augmentar la influència i com augmentar la confiança en els membres dels equips de treball, recomanem revisar els capítols 5 i 6 de Whetten i Cameron (2016).

Està demostrat que tots dos són molt rellevants per potenciar la credibilitat de la persona líder.

### Els set comportaments fonamentals per desenvolupar la credibilitat

**1. Demostrar integritat:** fer el que un diu que fa, comportar-se congruentment amb els valors que diu tenir. A vegades, les persones diem que tenim uns valors, però expressem i demostram als altres que els nostres valors són uns altres.

**2. Ser una persona clara i congruent:** és a dir, ser transparent i consistent. Expressar què es pretén i què es vol aconseguir, sense ser dogmàtic, neci o incongruent, o mostrar poca resolució.

**3. Ser font de generació d'un ambient d'energia positiva:** transmetre elogis, optimisme, celebracions d'èxit, progressos. Es proposa que el líder es converteixi en un referent de l'energia positiva, en vessar aquesta energia en l'ambient sense deixar de ser realista, en lloc de generar un ambient en el qual predominin les crítiques, la desesperança i la negativitat.

**4. Aprofitar els punts en comú i la reciprocitat** amb la resta de persones de l'equip, ja que això permetrà que els altres apreïïn opinions posteriors, es motivin per l'assoliment d'altres metes que en principi podrien no ser ben acceptades o ser considerades de més risc. Es pretén «sembrar» punts en comú per després recol·lectar la motivació cap a metes complexes, arriscades, difícils. Expressar reciprocitat es mani-

festa en, per exemple, «anem tots amb les agendes molt atapeïdes», «tots tenim moltes coses valuoses que aportar al tema...».

**5. Administrar l'acord i desacord.** En cas de saber que l'equip està d'acord, des de l'inici, amb les posicions pròpies, resultarà més efectiu presentar un punt de vista i les seves evidències. Si l'equip està en desacord des del principi amb les posicions pròpies, resultarà més efectiu presentar primer tots els punts de vista en contra, per després mostrar evidències del punt de vista propi.

**6. Encoratjar i assessorar.** Oferir assistència, consell, guia i recursos als altres perquè es desenvolupin i assumeixin reptes més complexos, per desenvolupar el valor, apoderar, abordar situacions incertes.

**7. Ser centre de referència** per a la informació relativa a les relacions en l'equip: això requereix gestionar i compartir amb els altres la informació relativa al grau de consens existent en l'equip, els obstacles, les necessitats, les insatisfaccions, els problemes interpersonals, etc.

### Les tècniques de *coaching*

Aquestes tècniques han demostrat ser útils com a mitjans per al desenvolupament de persones en múltiples àmbits, tant personals i familiars com professionals. Pretenen el desenvolupament de les persones en aspectes relacionats amb la formació, la informació, les habilitats, les competències, les actituds, etc.

### Les meves experiències vitals en equips

Ara et demanem que reprenguis l'activitat «Les meves experiències vitals en equips» i iniciïs una autoanàlisi crítica, constructiva, de cadascun dels comportaments exposats en el quadre anterior. Es suggereixen diverses preguntes per a la reflexió personal en el context que s'està analitzant:

**1. Integritat:** mostres el que dius amb els teus actes? Demostres congruència amb els teus valors i principis? Compleixes el que promets? Prediques amb el teu exemple?

**2. Claredat consistent:** saben els altres el que vols i on vols arribar? Transmets aquestes pretensions a tothom de la mateixa manera? Provoques que tots pensin el mateix? Els altres et consideren transparent i de confiança en relació amb les metes que pretens assolir?

**3. Irradiació de clima d'energia positiva:** els altres et consideren una font d'energia positiva realista? Això fa que els altres donin el millor de si mateixos?

**4. Estímul de la reciprocitat:** t'assegures d'exposar els aspectes que hi ha en comú en el grup? Verifiques que els membres estiguin d'acord amb aquests aspectes? Busques obtenir reciprocitat amb les accions anteriors?

**5. Influència eficaç:** argumentes unilateralment els acords? Argumentes bilateralment els desacords?

**6. Desenvolupament del creixement:** ajudes, recolzes i assisteixes els altres? Apoderes? Ofereixes recursos als altres? Exerceixes de *coach*?

**7. Gestió de la informació sociopersonal:** revises regularment el to socioemocional del grup en aspectes com els obstacles, les necessitats, els conflictes i els problemes interpersonals? Uses aquesta informació per desenvolupar persones i equips? Se't considera una font de gestió d'aquesta informació?

Font: Els set comportaments fonamentals per desenvolupar la creativitat. Elaboració pròpia a partir de Whetten i Cameron (2016).

### Les meves experiències vitals en equips

Ara, anota en «Les meves experiències vitals en equips» els comportaments en els que pots millorar. Tria'n un o dos que consideris més rellevants o interessants i comença a posar-los en pràctica en el termini d'una setmana, com a màxim. Sort!

## 2.2. Establiment d'una visió i de metes motivadores

### Les meves experiències vitals en equips

Reprèn l'activitat i descriu detalladament els objectius que cal realitzar a l'equip.

Establir metes d'equip contribueix a avançar cap a un alt acompliment. Com? Dues eines faciliten la finalitat d'establir una visió i metes motivadores: les metes SMART i les metes EVEREST. Les persones líders han d'identificar-les i adoptar-les.

La **finalitat** última que es pretén és que tots els membres dels equips responguin de manera similar la pregunta següent: què volem aconseguir? És a dir, que es tinguin clares les metes que es pretén assolir i que siguin compartides.

**SMART** és un acrònim anglès que identifica les qualitats de les metes que condueixen a un alt acompliment.

#### Qualitats de les metes SMART

- *Specific*. Específiques, clares, amb objectius i estàndards precisos.
- *Measurable*. Mesurables, avaluables i quantificables.
- *Aligned*. Alineades i congruents amb les metes de l'equip i de l'organització.
- *Reachable*. Assolibles, encara que el seu assoliment ha de presentar dificultats (les metes fàcils d'aconseguir no afavoreixen l'assoliment).
- *Time-bound*. Limitades amb terminis temporals per aconseguir-les.

Establir metes SMART té la finalitat de facilitar tant la comprensió de les metes com la direcció de l'esforç per aconseguir-les, sense establir (i encara menys imposar) els mitjans per aconseguir-les (ja que podria tenir un efecte contraproduent per a l'assoliment dels objectius).

### Les meves experiències vitals en equips

Una vegada més, se't demana que repenguis les teves respostes de l'activitat «Les meves experiències vitals en equips» respecte a la definició d'objectius, i que intentis expressar aquests objectius incorporant totes les qualitats SMART. Quines diferències hi trobes?

#### Exemple

Considerem els exemples següents: «Serem els millors en qualitat en el nostre sector. Aquest any incrementarem la percepció de qualitat dels nostres serveis en els nostres clients un 15%».

Les metes EVEREST representen una manera de plantejar objectius que persegueix un assoliment superior, extraordinari, per sobre de la mitjana (Cameron, 2013). No són metes difícils en el sentit tradicional. Són metes que incorporen un sentit que transcendeix el seu assoliment.

Quan es planteja una meta EVEREST, s'està treballant en l'alineació dels membres de l'equip cap a una meta clara, convincent, que genera compromís i entusiasme, que genera energia positiva, energitza i causa passió. És una meta visionària que genera entusiasme i energia positiva per al seu assoliment.

Les **cinc qualitats de les metes EVEREST** són:

1) **Generen una desviació positiva:** superen expectatives i assoliments extraordinaris.

2) **Aconsegueixen els resultats que es pretén assolir:** tenen valor per si mateixes, és a dir, hi ha un valor inherent en les metes Everest, ja que tenen significats i propòsits profunds. No és tracta d'aconseguir alguna cosa, és aquesta *alguna cosa* en si mateixa.

3) **Incorporen un enfocament positiu:** aprofiten oportunitats i desenvolupen potencialitats en lloc de limitar-se a resoldre problemes o reptes, o reduir obstacles o dificultats.

4) **Beneficien alguna cosa o els altres:** generen energia a l'interior de la persona, que irradia cap a fora (motivació intrínseca); és el que una persona pot donar de si per si mateixa, en lloc d'una resposta motivada per l'anhel de recompenses o de reconeixement, és a dir, únicament per estímuls externs, de fora cap a dins de la persona.

5) **Energitzen i animen:** són font de motivació, perquè generen ànim durant el camí que porta al seu assoliment; no representen la motivació per l'assoliment de metes, sinó que el treball en si mateix és un assoliment que resulta motivador.

#### **Qualitats de les metes EVEREST**

- Generen desviació positiva.
- Tenen valor per si mateixes (per aquells que les han d'aconseguir).
- Expressen un enfocament positiu.
- Generen motivació intrínseca.
- Energitzen.

#### **Activitat**

Visualitza el fragment d'*Un diumenge qualsevol*, amb l'actuació d'Al Pacino com a entrenador d'un equip de futbol americà amb problemes.

Les conseqüències que provoquen són la passió, el compromís, l'energia positiva, la cohesió, l'acompliment, la innovació, etc.

Podem reflexionar sobre les metes Everest que han aparegut en la nostra vida, i possiblement hagi succeït molt poques vegades. Plantejar metes EVEREST no és, ni de bon tros, un tasca fàcil, i tampoc sorgeix de manera espontània. No obstant això, buscar intencionadament el desenvolupament de metes EVEREST contribuirà al desenvolupament d'un equip cap a la seva excel·lència.

Alguns exemples pel que fa al desenvolupament organitzacional són: l'empresa d'automoció Ford, a principis del segle XX, quan va establir la meta de democratitzar l'automòbil; Boeing, quan va instaurar l'era dels jets, l'any 1950; Sony, quan va establir la meta de canviar la imatge de mala qualitat dels productes japonesos; Apple, quan es va plantejar que cada persona tingués un ordinador personal, l'any 1980 (Whetten i Cameron, 2016).

### **Les meves experiències vitals en equips**

Reprèn les teves respostes de l'activitat respecte a la definició d'objectius i intenta expressar-los incorporant les qualitats EVEREST.

- Quines diferències hi trobes?
- Si incorpores EVEREST a SMART, aprecies els seus efectes afegits potencials?



### 3. La participació eficaç en els equips

#### Les meves experiències vitals en equips

Iniciem de nou aquest epígraf amb preguntes de reflexió sobre «Les meves experiències vitals en equips», i suggerim que responguis a les següents preguntes en el bloc 4 del teu document de registre:

- En els equips en els que vas participar, determina com va contribuir cadascuna de les persones participants a l'assoliment dels objectius del grup. Inclou-te en aquesta anàlisi.
- Analitza com es comportaven, què feien o què no feien aquells que van aportar alguna cosa a l'equip i aquells que no van fer contribucions a l'objectiu de l'equip.
- Com es van gestionar els possibles desacords?
- Què haguessis pogut fer per liderar l'aportació d'un valor diferent a l'equip en aquest context?
- Anota-ho en el teu paper abans de continuar llegint. Pot ser que et sorprenguis quan acabis la lectura reflexiva.

Durant el desenvolupament d'un treball en equip, es pot participar i influir valuosament en l'assoliment dels seus objectius, tant si s'exerceix el paper de líder formal com si es participa com a persona col·laboradora, amb un impacte significatiu.

En aquest epígraf plantegem dos grans grups d'activitats potents, simples i altament eficaçes. El primer grup fa referència a l'anàlisi diagnòstica i a l'exercici de rols d'equip, i en el segon grup plantegem la gestió de la comunicació per influir en l'èxit de l'equip.

Fem un cop d'ull a aquests dos grups d'activitats.

#### 3.1. La gestió dels rols en els equips de treball

En un equip de treball es plantegen dos reptes bàsics: **realitzar la tasca i desenvolupar les relacions** entre els membres. Com a participant en un equip, es poden potenciar rols orientats a ambdós reptes (Schein, 1976). Per fer-ho, caldrà observar i analitzar quins rols s'estan exercint i potenciar els rols que no es manifestin, amb la finalitat d'equilibrar la presència d'ambdós rols de manera simultània i, a més, convidar a participar diversos membres de l'equip (no és una tasca d'una única persona). En funció de la situació concreta, cobriran més importància uns rols o uns altres.

No resulta difícil entendre el significat d'aquests papers. La dificultat pot rau-  
re en practicar (fer), desenvolupar i canviar altres actituds (saber ser i es-  
tar). És possible que trobem un altre repte important, d'una banda, a l'hora  
d'identificar els rols en el context real i, d'altra banda, en la posada en marxa  
simultània de diversos rols en un grup.

### 3.1.1. Rols que faciliten l'activitat

- **Què són?** Els rols que faciliten l'activitat són els papers exercits pels mem-  
bres de l'equip que ajuden el col·lectiu a aconseguir els objectius fixats.
- **Per què?** Per ser més eficients.
- **Quan cal impulsar-los?** En els casos en què l'avenç del grup sigui lent,  
es desvii de la tasca, hi hagi pressió de temps, la tasca sigui complexa o  
ambigua, la tasca manqui procediments o l'equip no rebi suport extern.

#### Rols que faciliten les tasques

Les persones exerceixen el rol de **donar direcció** quan identifiquen formes de proce-  
dir o ofereixen alternatives per buscar i aclarir metes i objectius. A continuació ofer-  
rim exemples de l'exercici d'aquest rol: «així és com van dir que volien que féssim la  
tasca», «que cadascú escrigui les seves idees i després les exposem».

Una persona exerceix el rol **investigador** quan pregunta, busca dèficits d'informació,  
opinions, creences, punts de vista, etc. Exemples: «què vols dir?», «què penses?», «no  
entendem això», etc.

La persona **informadora** proporciona dades, fets, opinions, conclusions, informaci-  
ons, etc. Exemple: «les conclusions són...».

Els **elaboradors** són els que construeixen a partir d'allò que s'ha exposat o treballat,  
conclouen o tanquen. «Segons els diferents punts de vista, hem de...», «a partir del  
que hem exposat o amb el que tenim...».

Els qui actuen amb el rol **estimulador** exhorten els altres a assolir els objectius, a  
mantenir l'activitat necessària. «Necessitem més profunditat d'anàlisi», «hem de ser  
més creatius», etc..

Es **monitoritza** quan es supervisa el procés, es desenvolupen mesures per valorar la  
consecució dels objectius, s'estimula la responsabilitat sobre els resultats. «Els criteris  
d'èxit del projecte són...», «anem bé de temps».

Els rols d'**analitzar processos** s'exerceixen quan s'analitza l'equip per buscar millo-  
res en eficiència, productivitat, etc. «Per què aquest grup està participant menys de  
l'esperat?», «semblem cansats», etc..

Les persones **exploradores de realisme** investiguen si una idea és pràctica o factible.  
«És possible?», «tenim els recursos?», etc.

S'exerceix el paper de **fer complir** quan es reforcen les regles, els procediments, els  
estàndards i els procediments d'equip. «Us recordo que, en aquests moments, no po-

dem interrompre la feina», «necessitem incrementar la qualitat de la feina en aquesta etapa», etc.

La persona **sintetitzadora** combina idees i les resumeix. Potencia la comprensió de les conclusions. Exemples: «en aquests moments hem aconseguit», «fins ara hem treballat tres dels sis punts», «en resum...».

Font: adaptat de Whetten i Cameron (2016).

### Les meves experiències vitals en equips

Quins rols orientats a la tasca es van desenvolupar en «Les meves experiències vitals en equips»? Quin rol no es va manifestar i hagués pogut aportar valor? Anota-ho en el teu registre.

### 3.1.2. Rols que faciliten el desenvolupament de les relacions

- **Què són?** Els papers que s'exerceixen per posar èmfasi en les relacions interpersonals.
- **Per què?** Per generar un ambient amb energia i sentiments positius, fer gaudir del treball, mantenir un ambient de treball sense tensions. Finalment, es genera cohesió, interdependència i afectes positius, s'aconsegueix més col·laboració, assumpció de reptes, esforços i responsabilitats assumides.

Moltes recerques aprecien de manera contundent que és molt productiu desenvolupar rols orientats a les relacions per incrementar el rendiment (Whetten i Cameron, 2016).

#### Rols que faciliten el desenvolupament de les relacions

La persona que **dona suport**, elogia idees, mostra actituds amistoses, ressalta les contribucions dels altres. Alguns exemples del rol: «la teva idea és molt vàlida», «hem d'apreciar que l'Antònia ha fet una bona contribució».

Qui actua segons un rol **harmonitzador** fa de mediador quan sorgeixen diferències i conflictes, i busca punts d'acord. Exemples: «tots dos dieu coses semblants...», «les vostres opinions s'assemblen molt més del que pugui semblar a simple vista...».

La persona **mitigadora de tensió** genera relaxació i distensió quan apareixen tensions. Fa servir l'humor o les bromes, si escau. «Ànim, una mica més d'esforç. Després, un descans i continuem. Recordo que una vegada va passar una cosa semblant i ens vam haver d'abraçar tots», etc.

La persona **confrontadora** desafia els comportaments improductius o negatius, ajuda a assegurar la productivitat de l'equip. «Javier, veig que no assumeixes tanta feina com la resta de l'equip».

El paper **activador** motiva a incrementar l'esforç. Provoca entusiasme. «Les teves idees són molt interessants, endavant!», «si continuem així, ho aconseguirem!».

La persona **desenvolupadora** ajuda a créixer, a aprendre, al fet que els altres aconseguixin allò que es proposen. Orienta i assessora. «Com et puc ajudar?», «aquí teniu recursos i informació per», etc.

El **constructor de consensos** desenvolupa la solidaritat interna, encoratja acords i col·labora en l'harmonització de les relacions. «Si tenim en compte el que diu l'Antonio sobre XYA i el que pensa la Juana sobre XYB, veiem que estem d'acord en XY».

La persona **empàtica** analitza els sentiments dels altres, els exposa i expressa que els entén. «Entenc que et sentis així...».

Font: adaptat de Whetten i Cameron (2016).

### Les meves experiències vitals en equips

Quins rols orientats a les relacions es van desenvolupar en «Les meves experiències vitals en equips»? Quins rols no es van manifestar i haguessin pogut aportar valor? Anota-ho en el teu registre.

Arribats a aquest punt és raonable pensar que els rols exposats poden tenir un efecte contraproductiu si s'apliquen en contextos no apropiats. La pràctica i el sentit comú permetran afinar la pràctica efectiva dels rols per a l'assoliment dels efectes desitjats. A tall d'exemple, podem esmentar el fet de pretendre mitigar la tensió amb bromes en un context on no es toleren les bromes o pretendre aplicar rols de consens en situacions que requereixen una resposta ràpida, etc.

#### Reflexió

L'exercici dels rols positius no els converteix en positius per si mateixos, ja que estan subjectes a múltiples influències del context. Com tot en aquesta vida, poden ser una «arma de doble fil» si no es gestionen correctament.

### 3.1.3. Rols improductius o de bloqueig

Els rols improductius o de bloqueig també estan presents en l'esdevenir dels equips. Probablement ens resulta relativament fàcil observar-los en el nostre entorn i mitjançant les nostres experiències de participació en equips. Els rols de bloqueig poden inhibir el rendiment de l'equip, creen descoratjament, conflictes, retrocessos en les tasques, decisions menys valuoses. Convertir-se en una persona observadora activa i gestora d'aquests rols ens converteix en persones més capaces.

### **Rols improductius o de bloqueig**

La persona **dominant**, que interromp o parla massa.

Els **analitzadors excessius** aprofundeixen massa i es perden en detalls.

Els **obstructors** impedeixen arribar a decisions i acabar una tasca, desvien l'atenció, fan perdre el temps, reprenen velles discussions ja superades.

Les persones **passives** participen poc, interactuen poc, estan al marge, esperen que els altres facin el treball.

El **generalitzador excessiu** treu conclusions aplicables a totes les situacions, treu els temes de context.

Les persones **críiques**, improductives, veuen errades en tothom o desmereixen els mèrits dels altres de manera exagerada.

Els **decisors precipitats** prenen decisions abans de conèixer el problema, els objectius, les dades o les possibles vies de solució.

Els que presenten **opinions** com a fets o veritats, sense contrastar-les o sotmetre-les a una anàlisi crítica.

La persona **rebutjadora** desestima propostes en funció de la persona que les proposa, sense analitzar-les suficientment i sense tenir en compte els criteris de validesa de la pròpia idea.

Les persones que **exhibeixen el seu rang** per fer valer les seves idees (per la seva experiència, els seus coneixements, el seu estatus social, etc.)

Els que **es resisteixen** al fet que les coses canviïn, millorin o progressin, i mostren una actitud negativa o resistent al canvi.

Els que **desvien l'atenció** d'allò que s'està treballant o dels temes importants.

Font: adaptat de Whetten i Cameron (2016).

### **Les meves experiències vitals en equips**

Quins tipus de rols de bloqueig van aparèixer en «Les meves experiències vitals en equips»? Després de treballar els tres conjunts de rols, anota en el teu registre quins rols consideres més valuosos i pots potenciar en el teu cas particular?

Ara, possiblement pensis què es podria fer respecte a aquells rols que dificulten l'avenç dels equips. En la lectura del següent epígraf oferim algunes claus.

### 3.2. Les set regles per estimular o redirigir rols (retroalimentació comunicativa eficaç)

Quan es pretén redirigir conductes (des de rols improductius a productius) o simplement suggerir millores en altres persones (incorporar rols nous, intensificar-ne d'altres), resulta eficaç seguir una sèrie de recomanacions que han demostrat ser efectives, segons Whetten i Cameron (2016). És necessari insistir una vegada més en què aquestes competències comunicatives es desenvolupen amb la pràctica. Les competències són les següents:

1) **Centrar-se en conductes:** parlar de conductes que cal canviar, no de formes de ser o de característiques molt estables de la persona. Per exemple: «el comentari que aportes no té relació amb el que estem treballant», en lloc d'«ets molt criticaire».

2) **Centrar-se en observacions i descripcions** que s'han detectat, no en suposicions o judicis de valor. «Veig que estàs utilitzant el mòbil durant la reunió», en lloc de «no t'interessa el tema, veritat?».

3) **Enfocar-se en l'aquí i ara concret:** dir el que ha ocorregut fa poc, allò detectable i específic, en lloc de referir-se a coses del passat i/o expressades vagament. Per exemple, «una vegada més, no coincideixes amb les opinions d'en Miquel», en lloc de «sempre que parla en Miquel, el critiques».

4) **Enfocar-se a compartir idees, informació,** potenciar que els altres puguin aportar el seu punt de vista, en lloc d'imposar o dirigir. «Què suggereixes per desbloquejar la situació?» en lloc d'«això és el que farem».

5) **Centrar-se en la quantitat justa d'informació que es pot gestionar** en funció de la capacitat dels receptors, en lloc de donar massa informació o molt poca informació. «Tinc moltes evidències que això pot interpretar-se d'una altra manera», en lloc d'«això és així perquè totes les evidències porten a aquesta conclusió (sense més) o mira quantes proves tenim que això és així (mostrar un cúmulo ampli de proves)».

6) **Centrar-se en el valor o el benefici** que es pot aportar a la persona receptora, en lloc de descarregar i alliberar-se d'emocions pròpies. «Si parles tant i ocupes el temps disponible, no deixes temps als altres i, al final, tampoc t'escolten», en lloc d'«ets un egoista, només penses a parlar tu i per culpa teva estem absents».

7) **Enfocar-se a oferir retroalimentació** en el lloc i moment adequats, en lloc de fer-ho sense tenir en compte el receptor. «Necessito parlar amb tu sobre un tema, quan ho podem fer?», en lloc de «mira, et dic el que penso! (aquí i ara, immediatament)».

### **Les 7 regles per estimular o redirigir rols (retroalimentació comunicativa eficaç)**

1. Parlar de conductes que cal canviar.
2. Centrar-se en observacions i descripcions.
3. Enfocar-se en l'aquí i ara concrets.
4. Compartir idees, informació.
5. Informació suficient.
6. Centrar-se en el valor o benefici del receptor.
7. Lloc i moment adequats.

Font: elaboració pròpia a partir de Whetten i Cameron (2016).

### **Activitat d'acompanyament a la lectura**

Reprèn el qüestionari «Comportaments per al desenvolupament d'equips» que t'hem indicat al principi d'aquest mòdul i determina quins aspectes de la teva habilitat creus que has d'explorar o desenvolupar (Whetten, 2016).

### **Activitat sobre rols**

La lectura comprensiva de tots els rols expressats provocarà l'efecte desitjat. Observeu i reflexioneu sobre situacions en les quals el lector hagi pogut apreciar la manifestació dels rols. Això ajudarà a aprofundir-hi, però el més important serà practicar mitjançant l'observació diagnòstica, l'anàlisi de les conseqüències que provoquen, la pràctica dels rols productius i la reconducció dels rols improductius.

Arribats a aquest punt, proposem que anotis en «Les meves experiències vitals en equips» com imatges que haguessis pogut reconduir al grup, potenciant i estimulant rols productius o redirigint els rols improductius?

Pots posar en pràctica algunes recomanacions per reconduir rols en la primera ocasió que se t'acudeixi. El seu impacte positiu serà immediat? Serà fàcil? Hauràs d'insistir per generar efectes positius i productius?

Per finalitzar aquest mòdul, tornem a recalcar que no s'ha de perdre la perspectiva d'interrelació sistèmica entre tots els fenòmens implicats en l'assignatura que ens ocupa: reunions, lideratge, comunicació, autoconeixement, motivació, poder i influència, conflictes, solució de problemes, benestar, canvi positiu, apoderament, desenvolupament d'equips, etc.

Provocar millores incrementals requereix molt «saber»: «saber fer», «saber ser» i «saber estar», per generar el cercle virtuós persistent que requereix el desenvolupament d'aquestes competències. Enhorabona per gaudir mentre avances en el camí.



## Activitats

1. Descriu breument les quatre etapes dels equips de treball segons Tuckman (1965).

2. Et plantejem el cas d'en Manuel i el de la Lluïsa perquè il·lustris (amb una mica d'imaginació) com desenvoluparies la comunicació constructiva mitjançant frases concretes o estratègies associades a almenys sis rols en cada cas per reconduir la situació. Busca informació, ajuda i consell en altres persones perquè t'aportin el seu punt de vista per abordar el problema.

a) **En Manuel** no permet que el grup prengui decisions o activitats de manera freqüent, distreu, interromp, rebutja, desvia les discussions importants, no mostra disposició per arribar a acords, etc.

b) **La Lluïsa** no es mostra participativa en l'activitat de l'equip, sovint es queda al marge o espera que els altres realitzin les activitats, interactua poc amb els altres membres de l'equip. Dona la sensació de no estar alineada amb l'equip, etc.

3. Identifica el rol que juguen els diferents personatges que intervenen en el següent fragment de la pel·lícula *Hoosiers*: <https://www.youtube.com/watch?v=h3g67qhkbw0>.

La pel·lícula està basada un fet real que va succeir l'any 1954, quan l'Institut Milan, de la petita localitat del mateix nom, va guanyar el campionat estatal de bàsquet d'Indiana. Norman Dale (protagonitzat per Gene Hackman) arriba a l'institut com a nou entrenador.

a) Personatge 1: (9" camisa taronja. Entrenador actual).

b) Personatge 2: (20" actor Gene Hackman. Entrenador nou).

c) Personatge 3: (43" camisa grisa).

d) Personatge 4: (49" jaqueta negra).

i) Personatge 5: (1'17" corbatí).

4. Emplena el qüestionari que es presenta a partir de l'escala proposada. Reflexiona sobre possibles aspectes que es podrien millorar i indica què faràs i quan i com mesuraràs el teu progrés. Entrega el qüestionari a altres persones i convida-les a contrastar els teus resultats, les teves reflexions i les teves propostes de millora.

Qüestionari per a la formació d'equips efectius											
Àrees de millora						1	2	3	4	5	6
<b>Quan exerceixo el rol de líder en un equip</b>											
Dirigir l'equip	1. Sé com establir credibilitat i influència entre els membres de l'equip										
	2. Em comporto de manera congruent amb els meus valors establerts i demostro un alt grau d'integritat										
	3. Sóc clar i consistent respecte a allò que vull aconseguir										
	4. Transmeto energia positiva, ja que sóc optimista i lloco als altres										
	5. Construeixo una base d'acord comú abans de continuar amb les activitats										
	6. Encoratjo i oriento els membres de l'equip per ajudar-los a millorar										
	7. Comparteixo informació amb els membres de l'equip i encoratjo la participació										
	8. Expresso una visió motivadora i clara d'allò que pot aconseguir l'equip, juntament amb metes a curt termini										
<b>Total</b>											
<b>Quan exerceixo el rol de membre de l'equip</b>											
Ser un membre eficaç de l'equip	9. Conec moltes formes de facilitar la realització d'activitats en l'equip										
	10. Conec diverses formes d'ajudar a establir relacions fermes i cohesió entre els membres de l'equip										
	11. Confronto i ajudo a superar comportaments negatius, disfuncionals o de bloqueig dels altres										
	12. Exerceixo el rol de facilitador per al compliment de les activitats i ajudo a establir relacions de confiança entre els membres, segons el que necessiti l'equip per avançar										
<b>Total</b>											
<b>Quan desitjo que el meu equip tingui un bon acompliment, independentment de si sóc líder o membre</b>											
Diagnosticar i facilitar el desenvolupament de l'equip	13. Conec les diferents etapes que experimenta la majoria de grups durant el seu desenvolupament										
	14. Ajudo a establir expectatives i objectius clars i també ajudo a que els membres de l'equip es sentin còmodes els uns amb els altres des de la formació de l'equip										
	15. Encoratjo els membres de l'equip a comprometre's tant amb l'èxit de l'equip com amb el seu èxit personal										
Diagnosticar i facilitar el desenvolupament de l'equip	16. Ajudo els integrants de l'equip a comprometre's amb la visió i les metes de l'equip										
	17. Ajudo l'equip a evitar el pensament grupal, ja que m'asseguro que s'expressin diverses opinions										
	18. Sóc capaç de diagnosticar i aprofitar les competències fonamentals de l'equip o els punts forts individuals										
	19. Encoratjo l'equip a millorar continuament i a buscar innovacions excel·lents										
20. Encoratjo l'establiment d'estàndards d'acompliment i de resultats excepcionalment bons, que excedeixen les expectatives amb escreix											
<b>Total</b>											

1. Totalment en desacord. 2. En desacord. 3. Parcialment en desacord. 4. Parcialment d'acord. 5. D'acord. 6. Totalment d'acord. Font: Whetten i Cameron (2006).

## Solucionari

1. Les quatre etapes són:

a) **Formació:** es descriu el procés de familiarització, de connexió, d'enfocament, d'establiment de metes, d'enunciat del propòsit. Aquesta fase requereix actuació i claredat de «direcció» per part d'un líder o de líders de l'equip.

b) **Normativitat:** en aquesta segona fase, que és desitjable que es dugui a terme, identifiquem un grau determinat de cohesió, s'identifiquen i s'assignen rols, funcions, resultats esperats. Es centren en una visió i es desenvolupa el compromís de tots amb aquesta visió.

c) **Tempesta:** el grup (o equip) trobarà disfuncions i, fins i tot, desacords, i és possible que algun membre deixi de participar. Es produeix la necessitat d'evolucionar, de superar el pensament i enfocament personals per treballar en els de grup i, si és possible, arribar als d'equip. Implica l'establiment d'un procés de treball, el foment de la connectivitat i, fins i tot, el reconeixement de l'assoliment per part dels membres del grup o equip.

d) **Acompliment:** en aquesta etapa, el grup (que, si tot va bé, ja serà un equip) avança en el treball, recull aportacions i aporta innovació per a l'objectiu, capitalitza les habilitats de tots els membres, projecta les competències i els punts forts dels seus membres en l'activitat i el resultat. En aquesta etapa, l'acompliment és òptim, fins i tot es pot definir com a superior (la suma del conjunt és superior al sumatori de les individualitats dels seus membres).

2. No existeix un conjunt de comportaments efectius per a qualsevol situació o per a totes les persones, però alguns principis per oferir retroalimentació, especialment quan és negativa, contribueixen a les finalitats proposades a l'exercici. Si combinem aquests principis amb l'exercici de rols avantatjosos, podem obtenir propostes de resposta que, òbviament, són de caràcter ampli.

a) En Manuel. Exerceix el rol d'obstructor. Rols que poden reconduir la situació generada per en Manuel i frases possibles:

- Rol «el que contribueix al desenvolupament», amb frases com «en què et puc ajudar perquè enfoquis els teus esforços cap als objectius de l'equip / projecte?».
- Usar el rol de «mitigador de tensió» si no s'arriba a acords: «arribats a aquest punt, què us sembla si fem un descans?».
- Rol «harmonitzador» en els casos en els que no s'arribi a acords: «veig que els punts en comú d'ambdues postures són X i I; a partir d'aquí, amb una mica d'esforç de les parts, podem...».
- Rol «donar direcció»: «seguim amb els següents passos que havíem planificat», «centrem-nos en els temes que són importants», «Manuel, vegem el que hem fet fins ara», «Manuel, podries acabar, si us plau?», «Manuel, em poso nerviosa perquè veig que no acabarem a temps, podem tornar a treballar i després prenem alguna cosa i ens relaxem?».
- Rol «exhortar»: «Manuel, centrem-nos en el tema important».
- Rol «analitzar processos»: «Sembla que ens estem desviant dels nostres propòsits principals».
- Rol «fer complir»: «Centrem-nos en les claus de l'assumpte que ens ocupa».
- Rol: «confrontador»: com a aproximació estratègica, caldrà emprar la confrontació, especialment en els casos en què la conducta pot no ser benintencionada. Però s'ha de fer amb cura per no incrementar la tensió del conflicte. La confrontació suposa personalitzar mitjançant la paraula els sentiments, les necessitats i els judicis propis, així com les responsabilitats que genera aquesta conducta, de manera honesta i autoconscient (Steven Winner i Randall Majors, 1981). Proposta de frases: «m'enfado quan percebo aquesta conducta (exposar conducta disruptiva)», «la teva conducta (exposar conducta disruptiva) em sembla fora de lloc», «Em sento desconcertat, sembla que has triat no continuar amb el teu compromís».

b) Lluïsa. Exerceix el rol de subjecte passiu. Rols que poden reconduir la situació generada per la Lluïsa i frases possibles:

- Rol «donar direcció»: «que tothom anoti les seves idees i després les compartim», «Lluïsa, tu què en penses? Hi estàs d'acord?», «necessites afegir-hi algun comentari?».
- Rol «buscar informació»: «algú té més informació sobre el tema que ens ocupa?».
- Rol «exhortar»: «pots ocupar-te personalment d'aquest tema, Lluïsa?», «Lluïsa, estaries d'acord a...?», «què en penses sobre això, Lluïsa?».
- Rol «supervisar»: «Lluïsa, quins són els teus avenços i propostes en aquest tema?», «Lluïsa, tinc la sensació que ets a una altre lloc, i si...».
- Rol «analitzar processos»: «necessitem activar la participació i energia en l'equip, què us sembla si...». També podem resumir el progrés del grup, explicitar cap a on es dirigeix i, amb això, fer participar la Lluïsa i involucrar-la.

- Rol «fer complir»: «suggereixo que intensifiquem la nostra participació individual per sumar valor al projecte».
- Rol «el que recolza»: «Lluïsa, les teves idees i els teus suggeriments són importants per a l'èxit del grup; t'animo a aportar la teva vàlua».
- Rol «confrontador»: «Lluïsa, et suggereixo que assumeixis més responsabilitat en el projecte».
- Rol «activador»: «les teves idees poden ser molt interessants. Proposa-les».
- Rol «el que contribueix al desenvolupament»: «en què et puc ajudar perquè puguis aportar més al grup?».
- Rol «empàtic»: «entenc que la situació en la que et trobes et pot generar desafecció».

**3. a) Personatge 1: (9" camisa taronja. Entrenador actual).**

Rol de bloqueig: «així que fa onze anys que no entrenes» = busca punts febles; «crec que necessitaràs ajuda» = presenta opinions com a fets; «jo els he entrenat aquestes últimes dues setmanes» = usa el rang; «sempre hem jugat defensant en zona i és el que hem de fer aquest any» = pren decisions prematures.

**b) Personatge 2: (20" nou entrenador)**

- Rol de procés: (dona la mà) = allibera la tensió; «senyors, ha estat un plaer xerrar amb vostès» = allibera la tensió.
- Rol que facilita: «he estat a la Marina els últims...» = dona informació.

**c) Personatge 3: (43" camisa grisa)**

Rol de bloqueig: «en aquest poble no ens agraden els canvis» = rebutja.

**d) Personatge 4: (49" jaqueta negra)**

Rol que facilita: «esperem que vostè sigui una bona persona, temorós de Déu, de principis i moral cristiana, i que sigui un exemple en tots els aspectes...» = dona informació; «vostè prefereix defensa en zona o individual» = busca informació.

**d) Personatge 5: (1'17" corbatí)**

- Rol de procés: «deixem de parlar de defenses ara» = allibera la tensió.
- Rol de bloqueig: «m'agradaria saber per què hem contractat algú que no ha entrenat durant deu anys» = obstrueix; «el problema principal és que si no aconseguim que Jimmy T. torni a jugar, no farem res» = presenta opinions com a fets.

## Glossari

**actitud** *f* Predisposició de la persona a respondre d'una manera determinada enfront d'un estímul després d'avaluar-lo positivament o negativament.

**cohesió social** *f* Grau de consens sentit pels membres d'un grup social en la percepció de pertinença a un projecte o a una situació comuna.

**equips de treball** *m pl* Grups de persones d'una organització que realitzen les seves activitats sota una mateixa direcció i una mateixa coordinació cap a uns determinats objectius.

**grup** *m* Conjunt de dos o més individus que conformen una estructura social, són interdependents i posseeixen una identitat comuna.

**suport social** *m* Sentiment que es compta amb el suport dels altres. Generalment, es divideix en quatre components: suport emocional, instrumental, empàtic i informatiu.

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

Whetten, D. i Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Ciutat de Mèxic: Pearson.

### Referències bibliogràfiques

Bailey, D. I. i Cohen, S. G. (1997). «What Makes Teams Work. Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite». *Journal of Management*(vol. 23, núm. 3, pàg. 239-290).

Bartol, K. M., Locke, I. A., i Srivastava, A. (2006). «Empowering Leadership in Management Teams. Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance». *Academy of Management Journal*(vol. 49, núm. 6, pàg. 1239-1251).

Cameron, K. S. (2013). *Practising Positive Leadership*. San Francisco: Berret Koehler.

Cialdini, R. B. (1995). *Influence. Science and Practice* (3a. ed.). Glenview, IL: Scott Foresman.

Cohen, M. D., March, J. G., i Olsen, J. P. (1972). «A Garbage Can Model of Organizational Choice». *Administrative Science Quarterly*.

Cox, T. H. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Barret-Coheller.

Curòs Vilà, P. i Díaz Cuevas, C. (2009). *Liderazgo y desarrollo colectivo*. Barcelona: FUOC.

DeChurch, L. A. i Mesmer-Magnus, J. R. (2009). «Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis». *Journal of Applied Psychology*(vol. 94, núm. 2, pàg. 535).

Devanna, M. i Tichy, N. (1986). *The Transformational Leader*. Nova York: Willey.

Druskat, V. i Wheeler, J. (2000). «Effective Leadership of Self-managing Teams: Behaviors That Make a Difference». Working paper, Weatherhead School of Management, case Western Reserve University.

Edmonson, A. (1999). «Psychological Safety and Learning Behavior in Workteams». *Administrative Science Quarterly*(vol. 44, núm. 2, pàg. 350-383).

Hackman, J. R. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't)*. San Francisco: Josey-Bass.

Hackman, J. R. (2003). *Leading Teams*. Cambridge, MA.: Harvard Business School Press.

Handy, C. (1994). *The Future of Work*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Harvey, J. B. (1974). «The Abilene Paradox». *Organizational Dynamics*(vol. 3, núm. 1, pàg. 63-80).

Harvey, J. B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hellywell, J. F. i Huang, H. (2011). «Well-being and Trust in the Workplace». *Journal of Happiness Studies*(vol. 12, núm 5).

Janis, I. (1972). *Victims of Grupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I. (1983). *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Katzenbach, J. R. i Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.

Kouzes, J. M. i Postner, B. Z. (2011). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (vol. 244). Willey.

Kouzes, J. M. i Postner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kramer, R. M. (1999). «Trust and Distrust in Organizations. Emerging Perspectives, Enduring Questions». *Annual Review of Psychology*(vol. 50, pàg. 569-598).

Manz, C. i Sims, H. (1987). «Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Work Teams». *Administrative Science Quarterly*(vol. 32, núm. 1, pàg. 106-128).

Parker, G. M. (1996). *Team Players and Teamwork. The New Competitive Business Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, I. H. (1976). «What to Observe in a Group». A: C. R. Mill, L. C. Porter (eds.), *Reading Book for Human Relations Training*. Bethel, ME: NTL Institute.

Tuckman, B. W. (1965). «Developmental Sequence in Small Groups». *Psychological Bulletin*(vol. 63, pàg. 384-399).

Tuckman, B. W. (1984). *The March of Folly: From Troy to Vietnam*. Nova York: Knopf.

Turner, M. I. (ed.) (2000). *Groups at Work: Advances in Theory and Research*. Nova York: Lawrence Erlbaum.

## Annex. Comportaments per al desenvolupament d'equips

A continuació us exposem els quadres que usen Whetten i Cameron (2016) per avaluar el desenvolupament d'equips.

Avaluació d'habilitats: comportaments per al desenvolupament d'equips

Comportaments per al desenvolupament d'equips		
Avaluació	Prèvia	Posterior
<b>Quan exerceixo el rol de líder en un equip</b>		
1. Sé com establir credibilitat i influència entre els membres de l'equip		
2. Em comporto de manera congruent amb els meus valors establerts i demostro un alt grau d'integritat		
3. Sóc clar i consistent respecte a allò que vull aconseguir		
4. Transmeto energia positiva, ja que sóc optimista i lloco als altres		
5. Construeixo una base d'acord comú abans de continuar amb les activitats		
6. Encoratjo i oriento els membres de l'equip per ajudar-los a millorar		
7. Comparteixo informació amb els membres de l'equip i encoratjo la participació		
8. Expresso una visió motivadora i clara d'allò que pot aconseguir l'equip, juntament amb metes a curt termini		
<b>Quan exerceixo el rol de membre de l'equip</b>		
9. Conec moltes formes de facilitar la realització d'activitats en l'equip		
10. Conec diverses formes d'ajudar a establir relacions fermes i cohesió entre els membres de l'equip		
11. Confronto i ajudo a superar comportaments negatius, disfuncionals o de bloqueig dels altres		
12. Exerceixo el rol de facilitador per al compliment de les activitats i ajudo a establir relacions de confiança entre els membres, segons el que necessiti l'equip per avançar		
<b>Quan desitjo que el meu equip tingui un bon acompliment, independentment de si sóc líder o membre</b>		
13. Conec les diferents etapes que experimenta la majoria de grups durant el seu desenvolupament		
14. Ajudo a establir expectatives i objectius clars i també ajudo a que els membres de l'equip es sentin còmodes els uns amb els altres des de la formació de l'equip		
15. Encoratjo els membres de l'equip a comprometre's tant amb l'èxit de l'equip com amb el seu èxit personal		
16. Ajudo els integrants de l'equip a comprometre's amb la visió i les metes de l'equip		
17. Ajudo l'equip a evitar el pensament grupal, ja que m'asseguro que s'expressin diverses opinions		
18. Sóc capaç de diagnosticar i aprofitar les competències fonamentals de l'equip o els punts forts individuals		
19. Encoratjo l'equip a millorar contínuament i a buscar innovacions excel·lents		
20. Encoratjo l'establiment d'estàndards d'acompliment i de resultats excepcionalment bons, que excedeixen les expectatives amb escreix		

Escala d'avaluació. 1: totalment en desacord; 2: en desacord; 3: parcialment en desacord, 4: parcialment d'acord; 5: d'acord; 6: totalment d'acord.



## Claus de resultats i dades comparatives: comportaments per al desenvolupament d'equips

Comportaments per al desenvolupament d'equips			
Clau de resultats			
Àrea d'habilitat	Reactius	Avaluació	
		Prèvia	Posterior
Dirigir l'equip	1 a 8		
Ser un membre eficaç de l'equip	9 a 12		
Diagnosticar i facilitar el desenvolupament de l'equip	13 a 20		
<b>Puntuació total</b>			
Dades comparatives (N = 5.000 estudiants)			
<p>Compara les teves puntuacions amb tres estàndards:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La màxima puntuació possible = 120.</li> <li>2. Les puntuacions d'altres estudiants de la teva classe.</li> <li>3. Les dades obtingudes de més de 5.000 estudiants d'escoles de negocis.</li> </ol>			
Avaluació prèvia		Avaluació posterior	
96,97 =	Mitjana	= 104,07	
105 o més =	Quartil superior	= 113 o més	
98 a 104 =	Segon quartil	= 106 a 112	
90 a 97 =	Tercer quartil	= 98 a 105	
89 o menys =	Quartil inferior	= 97 o menys	

Font: Whetten i Cameron (2006).

