



**Estàs preparat/da  
per treballar  
col·laborativa-  
ment?**

# Sumari

1. Introducció 3
2. Treballes en equip, de manera distribuïda o col·laborativament? 4
3. Competències intrapersonals per al treball col·laboratiu 5
4. Cultura organitzacional que facilita el treball col·laboratiu 9
  - 4.1. Economies d'escala o motivació desenfrenada?
  - 4.2. Estructures organitzatives i lideratges
  - 4.3. Propòsit corporatiu
5. Eines que afavoreixen el treball col·laboratiu 14
  - 5.1. Dinàmiques i metodologies radicalment col·laboratives. Un exemple: “design thinking”
  - 5.2. Introducció a la web i a les eines 2.0
6. Algunes conclusions 18
7. Per saber-ne més 19

# 1. Introducció

Quan parlem de treball col·laboratiu, és molt habitual confondre'l amb altres tipologies de treball, bàsicament treball en equip i treball distribuït. A més, quan preguntem com es podria fomentar un treball col·laboratiu de qualitat, la gran majoria de les persones enquestades parlen de les “eines digitals” com si fossin el “sant grial”, una poció màgica o una empresa a la qual subcontractem per resoldre'ns tots els nostres problemes.

La publicació que teniu a mans intenta trobar respostes una mica més complexes als aspectes anteriorment esmentats. D'una banda, i per començar, explica les diferències entre el treball en equip, el treball distribuït i el treball col·laboratiu. Amb aquestes premisses, s'endinsa després en els diferents aspectes i elements que poden afavorir o bloquejar un treball col·laboratiu de qualitat, començant per les competències intrapersonals, normalment les grans oblidades, seguint pels aspectes de cultura organitzacional i, finalment, abordant algunes metodologies i dinàmiques radicalment col·laboratives, seguides de les eines digitals.

Que les eines digitals siguin el darrer aspecte tractat no és casualitat: el treball col·laboratiu és en sí un canvi cultural, el treball col·laboratiu al núvol n'és un altre. És important tenir molt clar que les eines per sí mateixes no fomenten la col·laboració ja que més eines no implica necessàriament més col·laboració.

Les eines han d'estar sempre al servei de les necessitats de les persones i de l'organització: **poques eines i ben escollides al servei d'una metodologia i finalitat.**



Quan parlem o reflexionem sobre el treball en equip, sovint deixem de banda els matisos i posem en un mateix sac totes les tipologies, com si fos igual treballar per a un equip de futbol que per a un equip d'enginyers al servei de la millora dels carros de la compra dels supermercats. A més, la majoria de les persones preguntades al respecte es veuen capacitades o molt capacitades, com si tinguessin el gen precís al seu ADN, com si no els calgués aprenentatge i entrenament al respecte. Molt curiós tot plegat.

Doncs bé, com tot a la vida, quan parlem d'un tema, la primera cosa que necessitem és aclarir els "termes", aprofundir en el seu significat per aconseguir distingir matisos que ens permetin, a posteriori, fer una anàlisi més acurada de les nostres capacitats al respecte.

## 2. Treballes en equip, de manera distribuïda o col·laborativament?

En el cas que ens ocupa, parlar de "treball en equip en genèric" ens porta a aclarir tres conceptes, relacionats entre ells però substancialment diferents:

**a) Treball en equip**, resultat de la **necessitat** de donar resposta a problemes que una única persona no podria resoldre. Concurrent en el temps i en l'espai, les activitats desenvolupades per cada persona estan relacionades d'alguna manera amb les de la resta de persones de l'equip.

**Un exemple?  
Els equips esportius.**

**b) Treball distribuït**, resultat de la divisió del treball per millorar la seva **eficiència**. A diferència del treball en equip, el treball distribuït és una preferència, no pas una necessitat, i es pot fer de manera asíncrona i deslocalitzada.

**Un exemple?  
La gestió i el repartiment de la correspondència d'una ciutat.**

**c) Treball col·laboratiu**, de tipus **altruista** (ho faig perquè m'agrada o perquè vull, no per necessitat o eficiència) i normalment alineat amb un propòsit que li dona sentit, comparteix amb el treball distribuït que pot ser asíncron, deslocalitzat i amb alts nivells d'autonomia. Cada persona contribueix al treball fet per altres de forma independent i autònoma, en la cerca d'un resultat comú i sense necessitat de mecanismes de coordinació formal.

**Un exemple?  
Linux i Wikipedia.**

Les competències requerides per treballar en equip o de manera distribuïda són substancialment diferents de les requerides per a un treball col·laboratiu de qualitat. En els apartats següents d'aquest document parlarem sempre des de la perspectiva de "treball col·laboratiu", i no pas de treball en equip o distribuït.

### 3. Competències intrapersonals per al treball col·laboratiu

**És força habitual, quan parlem de la millora de les capacitats per al treball col·laboratiu, fer referència als aspectes extrínsecs a la persona que es consideren rellevants: que si la cultura de l'organització, que si la seva estructura organitzativa, que si els estils de direcció i lideratge, que si les eines digitals, etc. Tots ells elements per als quals la responsabilitat d'execució ens és aliena.**

Però, i si assumim que potser és tant o més important voler millorar les nostres competències personals per contribuir a la millora de l'eficàcia i l'eficiència del treball col·laboratiu? Naturalment respectant la importància de les eines digitals i la rellevància de l'estructura organitzativa i de la resta de factors esmentats, però sabent que millorar les nostres capacitats personals tindrà un efecte molt beneficiós sobre les capacitats globals de l'organització.

Sense pretendre fer una llista exhaustiva de totes les competències personals necessàries –no pas suficients– per promoure un treball col·laboratiu de qualitat, sí que podem remarcar algunes de les més importants:

- **Capacitat d'escolta activa**

Una de les habilitats que més consciència i entrenament requereixen per ser millorada. No es tracta d'acabar frases, ni d'interrompre contínuament, ni de pensar la resposta mentre s'escolta, ni de parar atenció només a les paraules.

Es tracta d'intentar anar més enllà de les paraules, d'interpretar allò que escoltem per no quedar-nos en la literalitat de les frases, de treure'ns l'escut defensiu que ens predisposa a discutir si no estem d'acord o a jutjar sense context. Es tracta de legitimar la posició de l'altre, de respectar, valorar i agrair la seva opinió, d'estar disposats a canviar el nostre punt de vista com a expressió màxima de reconeixement.



## 3. Competències intrapersonals per al treball col·laboratiu

### • Habilitats per comunicar efectivament

Habilitats que són requerides tant en forma com en fons:

**Forma:** Es tracta de comunicar de forma clara, concreta, concisa i completa, tenint en compte també la comunicació no verbal en quant a formes d'expressió (to, timbre, volum i ritme correctes) i llenguatge corporal (gestos, postures, expressió de la cara i mirada amables, sense brusquedat i procurant integrar a tota l'audiència).

**Fons:** En aquest sentit, es tracta de tenir clar què es vol comunicar, de tenir preparada la reunió, de no improvisar, de reflexionar prèviament sobre els punts que s'han de tractar.

**I afegim un consell: grava't quan hakis de fer una presentació, una imatge val més que mil paraules.**

### • Capacitat d'assertivitat i empatia

L'assertivitat és una de les competències més importants, especialment quan s'han de gestionar desacords. Parlem de respondre a allò que es demana de forma clara, directa i amable, fins i tot quan s'ha de dir que "no". Per la seva banda, l'empatia es refereix a la capacitat de posar-nos en la situació de l'altre i llegir-lo emocionalment.



## 3. Competències intrapersonals per al treball col·laboratiu

### • Aptituds per gestionar els conflictes i les situacions d'estrès

Es tracta, parlant des de l'experiència, d'algunes de les habilitats més difícils d'assolir, tot i que la consciència i l'entrenament poden ajudar molt. Qui no s'ha sentit "atacat personalment" davant d'un qüestionament del seu cap. O qui no ha "perdut el control" en una situació de màxim estrès.

La **gestió dels conflictes** requereix d'un procés de despersonalització, d'una mirada amb perspectiva, des de fora, que ajudi a prendre consciència objectiva de què està passant abans de prendre decisions per gestionar convenientment la situació. També cal certa maduresa personal que permeti fugir del xantatge emocional i ajudi a centrar l'objecte del desacord, deixant de banda la persona que l'està manifestant.

Pel que fa a la capacitat per gestionar convenientment les **situacions d'estrès**, és del tot imprescindible identificar, en primera instància, les causes que l'estan motivant per, després, abordar possibles línies de solució (ex. en molts casos l'estrès pot ser generat per una deficient organització del treball que provoca una sensació d'excés de feina, en molt casos angoixa; en d'altres, l'esmentat estrès pot provenir d'una incorrecta identificació de les emocions vinculades a la situació que s'està vivint, etc.).





## 3. Competències intrapersonals per al treball col·laboratiu

### • Capacitat de lideratge

Quan s'utilitza el concepte de lideratge per impulsar la qualitat del treball col·laboratiu, s'està parlant de les capacitats per influir i permetre que qui té el poder del coneixement, les persones treballadores de primera línia, tinguin llibertat d'actuació i puguin desenvolupar la seva feina en un context el més favorable possible. Amb aquesta etiqueta, no s'està parlant de les habilitats per controlar i manar en el sentit clàssic d'aquestes dues paraules.

En aquest sentit, el vell principi del “ordeno y mando”, sustentat en el paradigma de que uns pensen i uns altres executen, està esgotat. Les persones directives han de deixar de ser gestors de l'ordre i del control per començar a actuar com a facilitadores, capaços d'orientar, demostrar interès i parar més atenció a les persones.





## 4. Cultura organitzacional que facilita el treball col·laboratiu

### 4.1. Economies d'escala o motivació desenfrenada?

**Una vegada explorades les principals competències intrapersonals requerides per a un treball col·laboratiu de qualitat, revisem a continuació alguns dels aspectes vinculats a la cultura organitzacional que poden bloquejar-lo o afavorir-lo.**

El paradigma de gestió organitzacional actual –dominant– aposta per l'especialització de tasques, la mecanització i l'estandarització dels processos per millorar la seva eficiència, a més de per l'existència de sistemes “centrals” –“staff”– que monitoritzen, controlen i analitzen tota la informació rellevant per tal de prendre les decisions que consideren oportunes, normalment al marge de les persones directament implicades.

Així doncs, l'autonomia de les persones queda sotmesa a les economies d'escala, a l'eficiència organitzativa i al control per part del personal directiu.

Si parlem des de la perspectiva del treball col·laboratiu, on cada persona contribueix al treball fet pels altres de forma independent i autònoma, en la cerca d'un resultat comú i sense necessitat de mecanismes de coordinació formal, no sembla que el paradigma descrit sigui el més adient per incentivar l'autonomia i l'empoderament de les persones, claus per a un treball col·laboratiu de qualitat.



## 4. Cultura organitzacional que facilita el treball col·laboratiu

### 4.1. Economies d'escala o motivació desenfrenada?

Més aviat es tractaria de fer una aposta decidida per les persones, per la seva motivació basada principalment en la confiança i deixant una mica de banda els mecanismes de control, tot transformant el rol actual del personal directiu en una actitud de servei cap als seus propis equips per incentivar el seu aprenentatge, millorar les seves capacitats i promoure la seva autonomia.

T'imagines treballar en una organització on les persones, treballadores i clients, fossin protagonistes de tot plegat? On la responsabilitat d'encarar i resoldre els problemes no estigués subcontractada als caps / staff directiu i sí fos de les persones que treballen en primera línia? Amb gestió directiva per valors i donant exemple en tot moment, respectant els lideratges naturals basats en l'experiència, l'interès i la disposició? Una organització on hi hagués confiança en les persones que hi treballen, feedback continu sobre com estan anant les coses, amb objectius assolibles, amb progrés personal i professional i amb reptes continus?

Potser la motivació i l'empoderament estarien garantits. I, amb ells, més possibilitats que el treball col·laboratiu desenvolupat fos de qualitat, de molta qualitat.



## 4. Cultura organitzacional que facilita el treball col·laboratiu

### 4.2. Estructures organitzatives horitzontals i lideratges

Un altre aspecte de la cultura de les organitzacions que influeix decisivament en la qualitat del treball col·laboratiu és el relacionat amb les seves estructures i tipus de lideratges.

El principal problema de les estructures jeràrquiques és que, normalment, es conceben des d'una creença de "superiors i inferiors", de "qui sap més i qui sap menys", i des d'una mentalitat molt lligada a un paradigma de control, de manera que les persones "superiors" han de monitoritzar, controlar i donar ordres a les persones "inferiors".

Quan parlem de treball col·laboratiu, és del tot vital considerar els altres com a agents actius susceptibles de poder aportar en positiu a la nostra feina i a la feina comuna. I no només considerar-los com a tals, sinó crear les estructures i els mecanismes adients per tal que aquesta interacció es pugui donar d'igual a igual, independentment de les responsabilitats de cadascú. Algú s'imagina una Wikipedia o un Linux en contextos no semblants a aquests? Organitzacions amb estructures jerarquizades no contribueixen en positiu a un treball col·laboratiu de qualitat.



## 4. Cultura organitzacional que facilita el treball col·laboratiu

### 4.2. Estructures organitzatives horitzontals i lideratges

En la mateixa línia, els tipus de lideratges que es donen a nivell quotidià de funcionament d'una organització són també del tot rellevants. Lideratges transformacionals i col·laboratius, que prediquen amb l'exemple en el quotidià, que serveixen al seu equip i a la resta de l'organització, que omplen de sentit tot allò que es fa o es planteja i que inspiren i ajuden els seus equips a superar els interessos individuals en benefici del conjunt de l'organització.

En definitiva, parlem de lideratges que respecten l'aportació de valor de tots i cadascun dels membres d'un equip de treball, lideratges basats en objectius comuns i confiança, aspectes clau que fomenten l'apoderament de les persones i la seva implicació en qualsevol projecte de l'organització.

Aquests són els lideratges que més fomenten un treball col·laboratiu de qualitat, lideratges que es plantegen com a objectiu no desmotivar les persones dels seus equips, intentant modestament motivar-les a través de feedback, reptes, objectius i progrés<sup>1</sup>.



1. Per a més informació, vegeu <https://beprisma.com/causa-la-desmotivacion-los-empleados/>.

## 4. Cultura organitzacional que facilita el treball col·laboratiu

### 4.3. Propòsit corporatiu

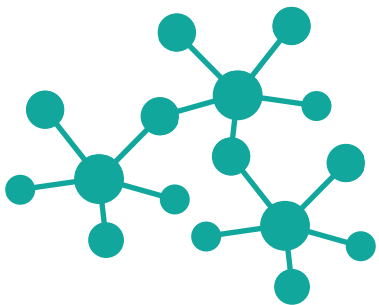
Entenem per “propòsit” d’una organització el sentit de la seva existència, el per què de tot allò que fa, la raó permanent que inspira i guia tant la generació dels seus productes o serveis com el seu funcionament quotidià. Frederic Laloux, al seu llibre “*Reinventar les organitzacions*,”<sup>2</sup> afirma que les organitzacions són sistemes vius, entitats amb energia pròpia i amb el seu propi propòsit evolutiu, l’energia que les impulsa a quelcom més que a guanyar diners.

Tot i que de vegades semblin el mateix concepte, no s’ha de confondre el propòsit d’una organització amb la seva “missió”, allò concret que fa en un període determinat per aconseguir el seu propòsit. La missió proporciona un esquema racional per a l’acció.

Un propòsit organitzacional evolutiu i compartit que no sigui “per a la galeria” i que estigui alineat amb els propòsits individuals de les persones que s’hi dediquen, esdevé una clau per augmentar el compromís de les persones treballadores amb la seva organització, la seva comunitat. A més, té un impacte positiu en la seva motivació, aspecte directament relacionat amb el seu compromís anteriorment citat i amb la seva productivitat.

Si aconseguim incidir positivament en aquests dos aspectes nuclears, el compromís i la motivació de les persones treballadores d’una organització, estem sens dubte contribuint a millorar la qualitat del treball col·laboratiu portat a terme.

2. [http://aladi.diba.cat/record=b1839298~S171\\*cat](http://aladi.diba.cat/record=b1839298~S171*cat)



## 5. Eines que afavoreixen el treball col·laboratiu

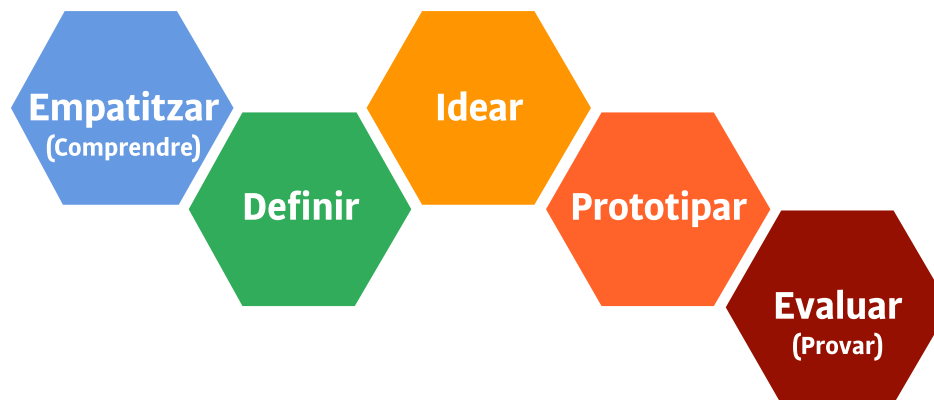
### 5.1. Dinàmiques i metodologies radicalment col·laboratives. Un exemple: “design thinking”

“Quina d’aquestes tres solucions et sembla la més adient per resoldre el problema que tenim a nivell de ciutat?”

Aquesta pregunta, o similar, podria ser la de qualsevol procés anomenat “participatiu”. No dubtem que així sigui, però, de debò és suficientment participatiu? Posem sobre la taula quin és el problema. Formulem tres possibles solucions. I preguntem només quina és la preferida.

Quan parlem de metodologies i dinàmiques radicalment col·laboratives, estem parlant de metodologies i dinàmiques que ens permetin, de manera conjunta, contrastar necessitats i establir reptes a assolir, idear moltes solucions, boges i no tan boges, prioritzar-les, prototipar-les, provar-les i trobar millores per modificar el prototipus i tornar a començar.

Així doncs, quan parlem de fomentar el treball col·laboratiu de qualitat, no podem limitar-nos a l’ús d’eines digitals, podem aprendre i practicar amb metodologies i dinàmiques, en la línia d’allò expressat als paràgrafs anteriors, que ens permetin situar la persona al centre, les seves necessitats, les seves opinions, les seves idees i solucions suggerides. De vegades, no és suficient amb fer reunions multitudinàries i/o assembleàries que no condueixen a res concret, ni apel·lar a la jerarquia pensant que els i les caps ho saben tot i no necessiten contrastar res. Ni, per descomptat, podem no fer res o fer molt poc pensant que qui vulgui dir una cosa ja la dirà.





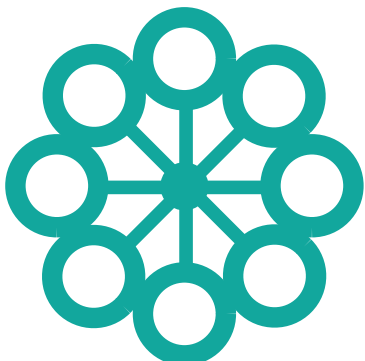
## 5. Eines que afavoreixen el treball col·laboratiu

### 5.1. Dinàmiques i metodologies radicalment col·laboratives. Un exemple: “design thinking”

Es tracta de ser proactius i d'entendre que les capacitats per facilitar debats i consensos no és quelcom que vingui de sèrie. Les hem d'aprendre, les hem de treballar i les hem de practicar. En aquesta línia, anomenem a continuació algunes dinàmiques a títol il·lustratiu:

- **“Fishbowl”**, per mantenir un debat o un diàleg organitzat entre un gran nombre de persones. Vegeu <https://www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/articleType/ArticleView/articleId/1176/Fishbowl-Conversation-Technique.aspx> i <https://www.stooa.com/ca> (“fishbowl” online).
- **“Intervisió”**, per compartir una experiència frustrant amb l'equip amb l'objectiu d'identificar col·laborativament propostes d'intervenció.<sup>3</sup>
- **“World café”**, quan el tema al voltant del qual es vol dialogar s'estructura en un nombre determinat de preguntes, tantes com grups de persones participants puguem configurar. Vegeu <https://www.upc.edu/nexus24/ca/caixa-deines/dinamiques/carpeta-dinamiques/world-cafe>

3. Vegeu la informació sobre aquesta dinàmica a la pàgina 16.





# 5. Eines que afavoreixen el treball col·laboratiu

## Dinàmica d'intervisió

### Utilitat principal resumida (U), temps (T), rols (R) i materials (M)

**(U)** Compartir una experiència (frustrant, actual i en la qual la persona que la presenta tingui capacitat d'influència) amb l'equip per tal d'identificar col·laborativament demandes concretes d'ajuda i propostes d'intervenció.

**(T)** Entre 45 i 60 minuts per a un grup d'entre 5 i 10 persones. Per a grups més grans, afegir aprox. 5 min per cada nova persona.

**(R)** Persona que presenta l'experiència + persona moderadora (a qui li explica directament l'experiència, qui controla el temps i facilita el desenvolupament de la sessió) + observadors (resta de l'equip).

**(M)** Paper per a les anotacions personals + pissarra on anotar demandes concretes identificades i propostes d'intervencions ("allò que m'emporto de la sessió").

### Descripció de la metodologia / dinàmica

2 persones, qui presenta l'experiència i a qui li explica directament (moderadora), seuen cara a cara per facilitar la conversa.

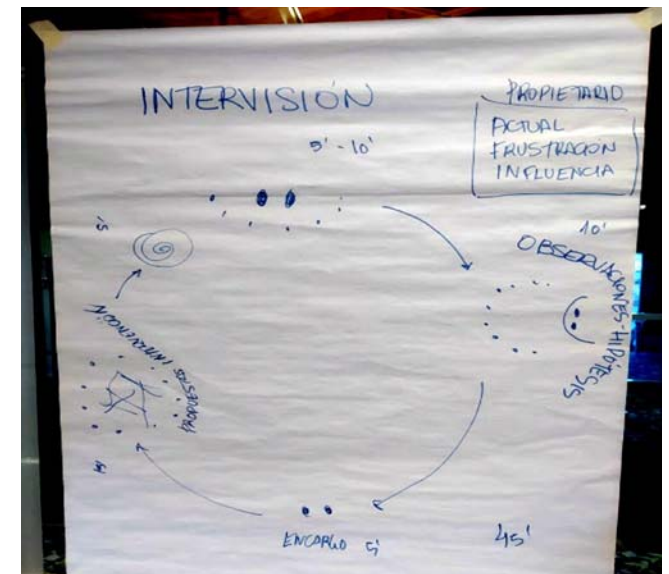
La resta de l'equip seuen en cercle com si fossin els espectadors de la conversa (observadors).

- Durant 5-10 minuts, la persona "implicada" explica la seva experiència a la persona moderadora. Aquesta li pot fer les preguntes que consideri oportunes per tal de clarificar què, com, amb qui, quan, en quin context (fets, no pas valoracions ni suggeriments).
- Durant 10 minuts, la resta de membres de l'equip que han escoltat la conversa, fan les seves observacions i/o hipòtesis, no pas propostes de què fer o no fer.
- A continuació, i després d'haver escoltat totes les observacions i hipòtesis, la persona "implicada" identifica, en 5 minuts, l'encàrrec o encàrrecs que vol traslladar a l'equip (demandes concretes: en què necessito ajuda?)
- Durant 15 minuts, cada membre de l'equip dona la seva opinió sobre què fer respecte de les demandes concretes formulades anteriorment.
- Els últims 5 minuts són per fer el tancament de la sessió, una breu valoració personal de tot plegat. La persona "implicada" pot donar la seva opinió sobre les propostes d'intervenció que l'equip li ha traslladat i si creu que li poden ser útils.

### En quines situacions es pot utilitzar?

Quan algun membre de l'equip es troba en una situació professional "complicada", sense saber què fer, amb o sense angoixa, i creu que la resta de l'equip li pot ajudar a trobar possibles línies d'intervenció.

### Esquema / gràfic / foto



Anomenem web 2.0 al conjunt d'aplicacions i eines en línia que faciliten la generació de continguts, la compartició interactiva d'informació, el disseny centrat en l'usuari i la col·laboració dins del World Wide Web. Es parla de 2.0 per contraposició a la web tradicional (1.0), orientada només a veure, llegir i navegar.

“**Blog**”: espai web personal on l'autor pot escriure cronològicament articles i notícies amb imatges i enllaços. És un espai col·laboratiu on les persones lectores poden també escriure els seus comentaris als articles de les persones autores.

“**Wiki**”: espai web organitzat mitjançant estructura hipertextual de pàgines (que es troben referenciades en un menú lateral), on diverses persones elaboren continguts de manera asíncrona. Amb possibilitat d'editar per accedir als continguts i modificar-los, arxiu històric de les versions anteriors, etc. Exemple: <https://ca.wikipedia.org>.

**Xarxes socials**: llocs web on cada usuari té una pàgina on publica continguts i es comunica amb altres usuaris.

# 5. Eines que afavoreixen el treball col·laboratiu

## 5.2. Introducció a la web i a les eines 2.0

Les *eines digitals* 2.0 són aplicacions en línia que no requereixen instal·lació prèvia de programari, orientades a desenvolupar i compartir recursos per part dels usuaris mitjançant entorns de treball intuïtius. Veiem a continuació les seves principals tipologies:

### Entorns per compartir recursos:

entorns que ens permeten emmagatzemar recursos o continguts en Internet, compartir-los i visualitzar-los. Existeixen de diversos tipus, segons el contingut que alberguen o l'ús que se'ls dona. Veiem a continuació alguns exemples:

- **Documents**: Google Drive, Dropbox...
- **Vídeos**: Youtube, Vimeo, Dailymotion...
- **Fotos**: Picasa, Flickr...
- **Agregadors de notícies**: Digg, Meneame...
- **Presentacions**: Prezi, Slideshare...
- **Debats**: Google Groups...
- **Gestió del coneixement**: Symbaloo, Netvibes...
- **Enquestes i recollida d'informació**: Google Forms, SurveyMonkey, Mentimeter, Kahoot, Loomio...
- **Gestió de projectes**: Trello, Asana, Google Calendar...
- **Organització del temps**: Doodle, Google Calendar, Calendly...

## 6. Algunes conclusions

Hem fet un repàs de quatre aspectes que influeixen en la realització d'un treball col·laboratiu de qualitat: les competències intrapersonals, la cultura organitzacional, les metodologies i dinàmiques col·laboratives i les eines digitals.

Tal i com hem esmentat, tot i que el focus normalment el posem en les eines digitals, com si fossin la poció màgica d'Astèrix i Obèlix, hem de fer èmfasi en la rellevància de tots els aspectes comentats, i no només de les eines digitals.

Com a conclusió, podem dir que els aspectes essencials per al desenvolupament d'un treball col·laboratiu de qualitat són:

- **No oblidar mai que el treball col·laboratiu és en sí un canvi cultural. Si, a més, el treball col·laboratiu es fa al núvol, llavors és un altre canvi cultural.**
- **Les eines han d'estar sempre al servei de les necessitats de les persones i de l'organització. Poques eines i ben escollides. Més eines no implica necessàriament més col·laboració.**
- **L'autoconeixement de les nostres capacitats personals i el desig i el treball per millorar-les són, també, elements imprescindibles. Hem de deixar de pensar que els elements més rellevants per fomentar un treball col·laboratiu de qualitat estan sempre "fora de nosaltres".**
- **Aprendre a utilitzar metodologies i dinàmiques radicalment col·laboratives, per exemple per conduir, facilitar i estimular debats productius entre un gran nombre de persones.**



## 7. Per saber-ne més

### Óptima infinito, El blog de José Miguel Bolívar, “Desmontando mitos sobre el trabajo colaborativo”.

Recuperada de: <https://optimainfinito.com/2017/03/desmontando-mitos-sobre-el-trabajo-en-equipo.html>

Article que, de manera molt sintètica, explica les principals diferències entre treball en equip, treball distribuït i treball col·laboratiu.

### Xerrada TED d'Adam Galinsky, “How to speak up for yourself”.

Recuperada de: [https://www.ted.com/talks/adam\\_galinsky\\_how\\_to\\_speak\\_up\\_for\\_yourself](https://www.ted.com/talks/adam_galinsky_how_to_speak_up_for_yourself)

Vídeo amb reflexions sobre les nostres capacitats de comunicació i amb elements a considerar per a la seva millora.

### Web de “equipos&talento, 9 maneras de entrenar tu cerebro para ser un major líder”.

Recuperada de: <https://www.equipoystalento.com/noticias/2017/02/17/9-maneras-de-entrenar-tu-cerebro-para-ser-un-mejor-lider>

Article molt breu amb alguns consells bàsics per millorar les nostres capacitats de lideratge.

### Web – bloc de Francisco Esteban, “Economies d'escala o motivació desenfrenada?”.

Recuperada de: <http://francisco-esteban.com/economies-descala-o-motivacio-desenfrenada/>

Article amb un exemple de canvi de paradigma en la gestió d'una organització i amb valorització econòmica del seu impact.

### Bloc de Sintetia, “Escépticos autocomplacientes”.

Recuperada de: <https://www.sintetia.com/escepticos-autocomplacientes/>

Article sobre el repte de gestionar persones, sobre el repte d'esdevenir líders que no utilitzin la por com a estratègia de cohesió.

### Fent Lideratge, el Bloc de la Núria Aymerich, “Què és el lideratge transformacional?”.

Recuperada de: <https://leadersofnow.org/ca/que-es-el-lideratge-transformacional/>

Article breu amb una explicació sobre què és el lideratge transformacional.

### Fòrum web sobre “Design Thinking”.

Recuperada de: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Pàgina web amb informació detallada sobre la metodologia de “design thinking”, què és, com funciona, tècniques, etc.



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



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2021.



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