



G CONSELLERIA  
O HISENDA  
I I ADMINISTRACIONS  
B PÚBLIQUES  
/ ESCOLA BALEAR  
ADMINISTRACIÓ  
PÚBLICA

---

## **BLOC B** | **LIDERATGE DE PERSONES I DIRECCIÓ D'EQUIPS**

---

### **CONTINGUTS**

- 3.1. Direcció de persones i gestió de la diversitat**
- 3.2. Motivació i gestió del reconeixement**
- 3.3. Escoltar la veu del client intern**
- 3.4. Eficàcia personal**
- 3.5. Desenvolupament de les persones i empatia**
- 3.6. Competitivitat i empenedoria**
- 3.7. Intel·ligència emocional interpersonal**

Autoria i llicència



Autoria: Humberto Julio Borrás Zedda

Data d'elaboració: 2016

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## 1. DIRECCIÓ DE PERSONES I GESTIÓ DE LA DIVERSITAT

### 1.1. Què és dirigir persones?

*Dirigir, liderar i manar* semblen paraules sinònimes i tots tres verbs signifiquen el mateix: 'aconseguir resultats a través de la feina d'altres persones'.

Ens interessa que les persones que dirigeixen o manen un grup de treball siguin autèntiques líders.

El lideratge consisteix en un conjunt d'habilitats i destreses, basades en valors ètics, que qualsevol persona pot aprendre i desenvolupar si uneix voluntat amb la formació adequada.

El lideratge que perdura en el temps està fonamentat en la influència o autoritat, com l'art d'aconseguir que les persones facin la feina voluntàriament i amb satisfacció. Té a veure amb el que s'és com a persona, amb l'actitud, el caràcter i les competències, amb la influència que s'ha anat construint, i està fonamentat en el respecte, l'honestedat i la credibilitat. La clau, per tant, no és imposar, sinó inspirar, guiar, ajudar i fer confiança, perquè les persones assoleixin els objectius establerts i siguin millors com a professionals i com a persones.

#### **a) Per què és necessari?**

- Perquè si se centra només en la feina i no en la relació humana trobarà desmotivació, falta de compromís, baixa qualitat i desconfiança.
- Perquè una de les seves responsabilitats envers el gran grup i la societat és contribuir que les persones estiguin motivades i es desenvolupin com a persones i com a professionals. Els beneficis són, sens dubte, mutus: per al comandament, l'organització, les persones que hi treballen i la ciutadania.

#### **b) Com s'aplica?**

- S'ha de començar amb un compromís ferm de voler liderar un equip i voler millorar (autolideratge).
- S'han d'avaluar i millorar valors com l'ètica i el respecte.

- S'han de desenvolupar les competències directives de planificació, de comunicació, de delegació, etc.

### **c) Aspectes clau que s'han de recordar**

- Un comandament ha de fer que els altres aconseguixin objectius. Els resultats no els aconseguix el comandament per si mateix, els aconseguix l'equip. Això significa que els resultats s'obtenen a través de les persones, la qual cosa implica conèixer els mecanismes perquè les persones aconseguixin resultats, cosa que depèn de la seva motivació, implicació i actitud.
- Un comandament amb PODER és una persona amb la capacitat de forçar o coaccionar algú perquè faci la nostra voluntat a causa de la nostra posició o força (cap). Un comandament amb AUTORITAT és una persona amb l'art d'aconseguir que la gent faci voluntàriament el que nosaltres volem que faci a causa de la nostra influència personal (líder).
- Cal ser coherent sempre amb el que deim i després feim.
- Si una persona no es lidera bé a si mateixa, no podrà liderar bé el seu equip.
- El lideratge té impacte en les persones que ens envolten, en l'organització i en la ciutadania.

### **d) El model del lideratge situacional**

El lideratge situacional està basat en una interacció entre (a) la quantitat de direcció que un líder proporciona, (b) la quantitat de suport emocional que el líder atorga al seguidor i (c) el nivell de disposició respecte de la feina que els seguidors exhibeixen en una tasca específica, funció, activitat o objectiu que el líder intenta aconseguir a través de l'individu o grup.

En tots els equips de treball es produeixen canvis a causa de les diferents fases de desenvolupament per les quals passen els membres del grup. Per això, l'estil de lideratge més eficaç és el que s'adapta als col·laboradors en cada situació, és a dir, exerceix un lideratge adequat a les necessitats de l'equip.

La teoria situacional proposada per Paul Hersey i Kenneth H. Blanchard sosté que l'estil més eficaç de lideratge varia segons la «maduresa» dels subordinats. Hersey i Blanchard defineixen la *maduresa* no com l'edat ni l'estabilitat emocional, sinó com el desig d'èxit, la disposició a acceptar responsabilitats, i l'habilitat i l'experiència relacionades amb la feina.

Segons Hersey i Blanchard, la relació entre el comandament i els subordinats passa per quatre fases (una espècie de cicle de vida) a mesura que els subordinats es desenvolupen i «maduren», i els comandaments necessiten modificar el seu estil de lideratge en cada fase.

En la fase inicial, en la qual els subordinats ingressen en l'organització, el més adequat és que el comandament els orienti respecte de les tasques. Cal ensenyar-los les tasques i familiaritzar-los amb les regles i els procediments.

En aquesta etapa, un comandament causa ansietat i confusió als empleats nous. Però una relació participativa amb els empleats també seria inapropiada segons Hersey i Blanchard, perquè encara no se'ls pot considerar col·legues.

A mesura que els subordinats comencen a aprendre les seves tasques, l'administració orientada a aquestes tasques continua sent indispensable, perquè encara no estan disposats a acceptar tota la responsabilitat o no poden fer-ho. Tanmateix, la confiança i suport del gerent poden augmentar així que es familiaritzi amb els subordinats i estimuli que s'hi esforcin més. Així doncs, pot començar a fer servir comportaments orientats als empleats.

En la tercera fase, augmenten la capacitat i la motivació per a l'èxit dels empleats, que comencen a cercar més responsabilitat. El comandament ja no haurà de ser directiu (fins i tot pot resultar molesta una supervisió estreta). Però el gerent continuarà mostrant suport i consideració a fi d'enfortir la decisió dels subordinats d'obtenir més responsabilitat.

Així que els subordinats van adquirint gradualment més confiança, són més autodirectius i aconsegueixen més experiència, el comandament pot reduir el grau de suport i estímulo. Llavors són independents sense que necessitin ni esperin una relació directiva amb el seu comandament.

La teoria situacional del lideratge ha despertat interès perquè recomana un tipus de lideratge dinàmic i flexible, no estàtic. Cal avaluar constantment la motivació, la capacitat i l'experiència dels subordinats, a fi de determinar quina combinació d'estils serà la més indicada. Si l'estil és l'adequat, segons Hersey i Blanchard, no només els motivarà, sinó que a més els farà madurar.

Per tant, el comandament que contribueixi al desenvolupament dels seus subordinats, augmenti la seva confiança i els ajudi a aprendre la feina, aconseguirà que els objectius s'aconsegueixin amb més eficàcia.

El lideratge situacional es basa a mantenir un equilibri entre dos tipus de comportament que exerceix un líder per adaptar-se al nivell de desenvolupament del seu equip de treball.

## **1.2. Gestió de la diversitat**

### **a) Què significa gestionar la diversitat?**

En l'Administració es tracta de la gestió de persones diverses —de sexe, edat, ètnia, procedència, expectatives, etc, diferents— sota l'enfocament i el compromís de convertir aquesta diversitat en una font de motivació, creixement i desenvolupament per als avantatges, i un avantatge per a l'organització. Els líders han de ser capaços de «lluitar» amb aquestes diferències respectant-les i intentant esprémer el que és positiu de l'heterogeneïtat.

### **b) Com pot exercir el líder la gestió de la diversitat?**

- Mantenint una actitud oberta.
- Identificant i reconeixent els tipus de diversitat que són clau en l'organització i hi aporten valor.
- Desenvolupant polítiques i pràctiques que reflecteixin i apliquin el compromís amb la diversitat.
- Dissenyant plans de comunicació a l'equip de l'enfocament cap a la gestió de la diversitat, i fomentant la confiança i el suport de tot el personal implicat.

És important assenyalar que en els àmbits internacional, europeu, estatal i local s'ha anat formant un marc normatiu contra la discriminació en l'àmbit laboral i a favor de la diversitat. Conèixer i respectar aquesta legislació és un dels arguments fonamentals per a la gestió de la diversitat, atès que no se'n poden aprofitar els avantatges en situacions que vulnerin la normativa antidiscriminació.

## 2. MOTIVACIÓ I GESTIÓ DEL RECONeixEMENT

### 2.1. Què és la motivació laboral?

Amb el terme *motivació laboral* ens referim a l'esforç que les persones fan i mantenen en el temps en els seus llocs de treball. La motivació és una energia interior que ens impulsa a fer el que feim. En el cas de la feina, és l'energia que impulsa les persones a treballar.

Les recerques clàssiques sobre motivació ajuden directius i comandaments a conèixer millor les motivacions humanes a la feina.

Un pioner en l'estudi de les motivacions humanes específicament en les empreses va ser l'investigador Abraham Maslow, la teoria del qual consta de dues parts:

- Estableix una jerarquia de les necessitats humanes.
- Postula un dinamisme pel qual apareixen motivacions per satisfer aquestes necessitats.

#### JERARQUIA DE NECESSITATS

- FISIOLÒGIQUES: aliment, descans, protecció contra els elements de la naturalesa, etc.
- DE SEGURETAT: protecció contra possibles privacions i perills.
- SOCIALS: donar i rebre afecte, sentir-se acceptat pels altres, etc.
- AUTOESTIMA: estimació pròpia i estimació per part dels altres de les pròpies qualitats.
- AUTOREALITZACIÓ: aconseguir el desenvolupament i fer servir totes les potencialitats que té la persona.

Segons Maslow, la motivació per satisfer una necessitat superior només apareix i és operativa quan s'han satisfet les necessitats inferiors.

És amb la teoria d'Herzberg (1950-1960) quan es comencen a tenir en compte els motius que influeixen en la feina dels homes en les empreses. Herzberg proposa dos tipus de factors que influeixen en la motivació:

- Factors d'higiene: afecten la satisfacció de necessitats de jerarquia inferior (sou, supervisió tècnica, condicions laborals, reglamentacions i manera d'operar de l'empresa, relacions personals, etc.).

- Factors motivadors: afecten la satisfacció de necessitats de jerarquia superior (possibilitats d'èxits personals, reconeixement dels èxits, naturalesa de la mateixa tasca, responsabilitat, possibilitats de promoció, etc.).

Herzberg considera que només motiven positivament envers la feina els factors motivadors. La falta d'un nivell adequat en els factors d'higiene causa insatisfacció en el treballador. Aquesta insatisfacció desapareix si els factors es corregeixen portant-los al nivell adequat, però la satisfacció resultant no significa motivació positiva envers un millor acompliment de la feina.

## 2.2. Com es pot gestionar el reconeixement?

Per a qualsevol persona la conducta és el que s'observa, el que és objectiu. A causa d'això se sol reaccionar negativament quan ens atrevim a posar en dubte els seus pensaments o actituds. Quan volem modificar una conducta no acceptable o motivar-ne una d'acceptable ens hem de centrar en els fets utilitzant descripcions i no provant de valorar la persona.

Un mal ambient es crea quan ens centram únicament i exclusivament en la persona. Això es deu al fet que perjudicam el desenvolupament de l'autoestima. S'han de plantejar un seguit de condicions:

- Nitidesa: descripció objectiva de la situació.
- Credibilitat: descripció dels efectes concrets i tangibles.
- Congruència: descripció dels sentiments que provoca en el superior l'actuació d'un subordinat.

En relació amb el que s'ha indicat abans, apareix el concepte *motivació positiva*, que es basa en el principi de conducta més àmpliament acceptat. Aquest principi és senzill: «les conseqüències influeixen en el rendiment».

Quan qualsevol activitat va seguida d'un resultat positiu o satisfactori, aquesta activitat es reforça i, en conseqüència, es tendeix a repetir. Per tant, els directius i els supervisors de l'Administració pública han de reforçar el rendiment amb conseqüències positives perquè l'empleat públic rendeixi de la mateixa manera en el futur. El reforç positiu és una de les habilitats més eficaces per motivar els col·laboradors.

Els beneficis de l'enfocament positiu són aquests, resumits en tres punts:

- Millora constant del rendiment.
- Satisfacció progressiva en la feina.
- Millora de la comunicació.

És important que tot directiu sàpiga identificar els tipus de comportaments que cal reforçar. Així, el directiu o supervisor ha de reforçar l'activitat quan l'observi. Aquests són alguns exemples de situacions en les quals s'ha d'aplicar el reforç.

- Quan es millora el rendiment, encara que sigui una millora petita.
- Quan s'aconsegueixen els criteris (nivells de rendiment mínims).
- Quan s'assoleixen els objectius establerts.
- Sempre que s'observi qualsevol conducta exemplar.

Els reforços que pot fer servir un líder es divideixen en tres categories: materials, de privilegis i socials.

Els REFORÇOS SOCIALS es basen en les relacions humanes i poden ser afales verbals, felicitacions, somriures o cartes de felicitació. Els reforços socials també poden provenir d'usuaris o clients i altres persones amb qui tracta l'empleat públic.

Els reforços socials són els que estan més a l'abast i no escapen del control del responsable, són més fàcils de donar i, a més, es poden repetir.

Com a responsable de l'equip de treball, el líder ha de descobrir què és el que realment agrada a la seva gent. És fonamental no pressuposar el que agrada a les persones que formen l'equip: per a això es poden utilitzar quatre mètodes de selecció de reforços:

- Demanar.
- Fer servir un qüestionari.
- Escoltar i observar
- Provar-ho i veure si funciona.

### **2.3. Utilització de la motivació positiva**

Molts directors i supervisors afirmen que «ja han provat la motivació positiva i no funciona». És possible que les persones hagin arribat a aquesta conclusió perquè no fan servir la tècnica correcta a l'hora d'aplicar-la. Algunes directrius per aplicar-la correctament són les següents:



- Que sigui després d'haver fet la tasca que s'ha de reforçar.
- Que sigui immediatament després d'haver fet la tasca correctament.
- Que s'expressi de manera clara i concisa la conducta o l'actuació a què es refereix.
- Que sigui de manera regular.
- Que sigui sincer.
- Que el reforç sigui personalitzat, recordant que cada persona és diferent.
- Que sigui coherent. El que es reforça avui no s'hauria de castigar demà.

La freqüència de l'ús del reforç també es converteix en un element clau per a l'efectivitat del reforç positiu i amb això el manteniment del nivell de rendiment. Algunes de les normes són les següents:

- Fer-ho molt sovint al principi.
- Disminuir la freqüència dels reforços gradualment.
- Aplicar el reforç intermitentment per mantenir el nivell.
- No deixar mai de reforçar.

Passes per a la retroacció per reforçar positivament les conductes
--

- |  |
|--|
| <p>1a. Descriure amb precisió l'actuació a què es refereix el reconeixement.</p> <p>2a. Elogiar el col·laborador per la bona tasca o per la millora.</p> <p>3a. Explicar per què aquesta actuació és tan important i com contribueix a aconseguir els objectius de l'empresa o de l'equip de treball.</p> <p>4a. De manera breu, agrair la tasca una vegada més.</p> |
|--|

Passes per a la retroacció per canviar conductes
--

- |  |
|--|
| <p>1a. Descriure la definició del rendiment.</p> <p>2a. Convèncer el col·laborador que la deficiència és real i important.</p> <p>3a. Permetre que el col·laborador expressi les seves idees de com millorar el rendiment.</p> <p>4a. Si és necessari, proposar canvis de conducta concrets.</p> <p>5a. Posar-se d'acord amb el col·laborador en les mesures que s'han prendre i assegurar-se que les entén.</p> <p>6a. Per acabar, fixar una data per al seguiment de procés i expressar-li la confiança i el suport.</p> |
|--|

### 3. ESCOLTAR LA VEU DEL CLIENT INTERN

Forma part de la missió de l'Administració pública la necessitat d'orientar-se cap a la ciutadania. Tanmateix sovint s'oblida dels treballadors que la integren. Aquesta falta d'orientació al «client intern» genera a vegades que la feina feta no té la qualitat necessària i crea problemes a l'usuari. És important que, així com l'Administració es preocupa de la ciutadania, també es preocupi dels seus treballadors: com estan, com perceben la relació laboral, etc. Això serveix per evitar conflictes, mantenir la motivació i millorar la feina.

La manera com el comandament o directiu tracta els col·laboradors es reflecteix en el tracte que aquests donen als usuaris. Per tant, per tenir satisfets els «clients externs», hem de tenir primer contents els «clients interns».

Escoltar la veu del «client intern», els col·laboradors, implica una sèrie de beneficis; entre d'altres, genera confiança, redueix la resistència al canvi, i genera autoestima i satisfacció.

Covey explica que el principal problema de comunicació rau que escoltam per defensar-nos de l'altre i no per comprendre'l. Les persones que exerceixen el lideratge efectiu escolten per comprendre l'altre.

#### 3.1. Què és escoltar client intern?

És escoltar activament els nostres col·laboradors amb tota l'atenció i sense interrompre el que el nostre interlocutor ens diu, provant de veure i sentir les coses com les veu i les sent la persona que parla.

L'escoltar de forma activa es refereix, per tant, a l'habilitat que ha de tenir tot comandament per escoltar no només el que la persona expressa directament, sinó també els sentiments, les idees o els pensaments que són subjacents. És un hàbit i la base per a una comunicació efectiva.

Un bon oient prova d'entendre profundament el que l'altra persona diu. Al final pot arribar a estar-hi en desacord, però abans de demostrar la seva contrarietat vol saber exactament de què es tracta.

### **a) Per què és necessari?**

- Perquè una persona que no se sent escoltada no se sent respectada. Tan important és escoltar com que la persona se senti escoltada.
- Perquè escoltant podem influir més i millor en les persones, aprendre d'elles, conèixer les seves necessitats i a nosaltres mateixos, fomentar bones relacions, i donar i rebre confiança.

### **b) Com s'aplica?**

- Preparar-se amb una actitud positiva, centrada en la situació. Deixar de banda els prejudicis i evitar distraccions.
- Fer preguntes obertes per conèixer l'interlocutor, explorar-lo i aproximar-s'hi.
- Escoltar sense interrompre, encara que digui una cosa amb què no s'estigui d'acord o surti del tema. Mantenir la paciència necessària.
- Reforçar l'escolta, amb gests d'assentiment o paraules de reafirmació. Prendre notes si és possible i té sentit, i mantenir el contacte visual i una actitud lleugerament inclinada cap endavant.
- Assegurar-se que l'interlocutor ha acabat la seva exposició. Esperar dos o tres segons, amb l'objectiu de confirmar que ha acabat.
- Proporcionar una resposta, després d'haver avaluat el que l'interlocutor ha dit. Si és necessari, fer-li una altra pregunta.

### **c) Aspectes clau per recordar**

- Es necessita empatia, saber posar-se al lloc de l'altra persona. Requereix un esforç disciplinat per silenciar tota la conversa interna mentre escolta. Sentir-se escoltat és una emoció positiva.
- Considerar que no s'està escoltant de manera activa quan:
  - Sent només el que vol sentir.
  - No es posa al lloc de l'altra persona.
  - Creu que sap el que dirà o el que vol dir.
  - No percep les emocions darrere les paraules.
  - Se sorprèn a si mateix pensant en una altra cosa.
- Elements que faciliten l'escolta activa:
  - Disposició psicològica positiva.
  - Missatges de reafirmació, verbals i no verbals.
- Elements que impedeixen l'escolta activa al client intern:
  - Distreure's.
  - interrompre la persona que parla.
  - jutjar la persona que parla.

- Oferir ajuda o solucions prematures.
- Rebutjar el que l'altra persona sent.
- Comptar «la seva història» quan l'altre necessita parlar-li.
- Contraargumentar.
- Tenir la resposta al problema de l'altra persona, abans fins i tot que li ho hagi explicat (síndrome de l'expert).

## 4. EFICÀCIA PERSONAL

### 4.1. Què és l'eficàcia personal?

En el món laboral l'eficàcia personal consisteix a aconseguir resultats positius en la feina. I com millors siguin els resultats que obté, més eficaç és un professional.

El mateix individu pot portar la iniciativa de la millora de la seva eficàcia personal a través d'una sèrie de comportaments, que s'assolirien mitjançant la identificació i el desenvolupament de determinats hàbits productius.

És important que el treballador o la persona responsable d'un equip detecti els seus propis HÀBITS.

Els hàbits poc productius arrelats a la nostra conducta i cultura no es poden canviar amb facilitat, perquè això requereix temps i esforç. També cal assenyalar que no s'aprenen a través d'un curs amb continguts teòrics. És necessari emprar l'entorn laboral per a un entrenament continu d'habilitats, aprofitant qualsevol situació que es presenti com una oportunitat per desfer i eliminar vells hàbits i promocionar noves estratègies personals que ens portin a l'autoeficàcia personal i professional.

*Un hàbit és el resultat d'una acció  
que es repeteix freqüentment de manera inconscient.*

Les persones i les organitzacions són responsables d'aconseguir el canvi de les actituds personals i de les actituds de les organitzacions que integram.

Per a això és necessari un canvi de pensament, augmentar l'autoconeixement i entrenar-se per ser socialment traçuts i creatius.

Qualsevol persona pot millorar el seu rendiment si desenvolupa i treballa una sèrie d'hàbits concrets associats a l'eficàcia.

### **a) Com s'aplica?**

Setephen Covey exposa el model dels set hàbits de la gestió i el lideratge, que és sobretot aplicable a líders i directius de l'Administració.

Segons Covey, qualsevol programa eficaç de desenvolupament personal o professional ha de començar «de dins cap a fora». És a dir, hem d'examinar el nostre propi caràcter, paradigmes i motius.

- **Primer hàbit: ser proactiu**

La PROACTIVITAT es refereix al fet que davant de cada estímul del medi ambient tenim l'habilitat de decidir la resposta que volem donar; això vol dir que no som esclaus de les accions que s'efectuen sobre nosaltres, sinó lliures executors de la nostra conducta. Un exemple pràctic en la nostra vida professional és el d'un ciutadà que ens crida i insulta. En aquest cas, la nostra resposta pot variar des d'insultar-lo i treure'l del despatx a empentes i després patir les conseqüències legals de la nostra conducta, fins a simplement ignorar-lo i no deixar que alteri la nostra tranquil·litat.

L'important és que la decisió és nostra, que som els responsables de la nostra conducta.

- **Segon hàbit: començar amb una finalitat prevista**

Aquest hàbit consisteix que la nostra conducta no l'han de regir el caprici ni l'atzar, hem de tenir objectius precisos als quals apropar-nos: fer un curs de formació, comprar un material determinat, mantenir una relació harmoniosa amb els nostres companys de feina. Cada vegada que prenguem una decisió important hem de decidir si ens apropa o ens allunya dels nostres objectius personals o professionals.

- **Tercer hàbit: establir primer el que és primer**

El capítol comença amb una frase del savi alemany Goethe: «El que importa més mai no ha d'estar a la mercè del que importa menys». Consisteix a

distribuir el nostre temps sobre la base de prioritats: l'autor descriu un mètode d'organitzar el temps sobre la base de quatre quadrants en els quals col·loca les activitats: urgents, no urgents, importants i no importants.

- **Quart hàbit: pensar a guanyar-guanyar**

Aquest hàbit indica que les nostres interaccions amb altres éssers humans sempre han de ser de benefici mutu, que no hi ha cap altra opció. La nostra relació amb un col·lega ha de ser guanyar-guanyar: si jo guanyo i el meu col·lega perd, jo perd el col·lega. No hi ha cap altra opció, encara que a curt termini altres tipus de relacions produeixin guanys immediats, a llarg termini són ineficaços i perjudicials per a ambdues parts.

- **Cinquè hàbit: intentar primer comprendre i després ser comprès**

Es tracta de posar-se primer al lloc de l'altre, de veure les coses des del seu punt de vista. Es basa en el refrany popular «Tot és del color del vidre amb què es miri». És potser el més difícil de practicar, perquè passam gairebé més temps parlant que escoltant i creim que les coses només poden ser de la manera com nosaltres les veim.

- **Sisè hàbit: sinergia**

Algunes metes, les podem aconseguir sols, però les organitzacions grans només les poden aconseguir amb treball en equip. Projectes com l'arribada de l'home a la Lluna o la fabricació de la bomba atòmica són el resultat del treball sinèrgic.

- **Setè hàbit: esmolar la serra**

Aquest capítol comença amb la història d'un llenyataire que està tan immers en la feina de tomar arbres que oblida que dedicar uns quants minuts a afilar la serra li faria estalviar moltes hores d'esforç. Aplicat a la nostra vida, *afilar la serra* es refereix a dedicar una estona a millorar les nostres condicions físiques i intel·lectuals mitjançant l'exercici físic i l'estudi.

## 5. DESENVOLUPAMENT DE LES PERSONES I EMPATIA

### 5.1. En què consisteix ajudar al desenvolupament de les persones?

Goleman defineix la dimensió de la *intel·ligència emocional*, que es basa a ajudar els altres a desenvolupar-se, com l'aptitud de percebre les necessitats de desenvolupament dels altres i fomentar la seva capacitat.

Un comandament o directiu que tengui aquesta aptitud duu a terme les accions següents:

- Reconèixer i recompensar les virtuts, els èxits i el progrés dels altres.
- Oferir crítiques constructives i identificar els punts que l'altre ha de millorar.
- Assessorar, donar consells oportuns i assignar tasques que enforteixen i encoratgen les habilitats de l'altre.

A continuació es resumeixen algunes idees interessants que planteja Goleman sobre la manera d'ajudar al desenvolupament de les persones i els equips.

- Aquest art es practica de persona a persona; el nucli de la instrucció i el perfeccionament és l'acte d' aconsellar.
- L'efectivitat dels consells es basa en l'EMPATIA i la capacitat de centrar l'atenció sobre els sentiments propis per compartir-los.
- Un bon instructor o mentor, que ajuda els empleats a exercitar-se millor, augmenta la seva lleialtat i la satisfacció amb la feina.
- Els directius amb més èxit en aquesta esfera es basen, principalment, en la crítica constructiva i la revelació de petits secrets per perfeccionar les habilitats necessàries.
- Els mentors més destacats mostren un sincer interès personal per les persones que orienten, i demostren empatia i comprensió pels empleats.
- El PIGMALEÓ té un paper important en els resultats que s'obtenen. Esperar el millor d'algú pot transformar-se en una profecia autocomplidora.
- Una manera de fomentar les expectatives positives és deixar que els altres prenguin la iniciativa i fixin els seus propis objectius, en comptes de dictar les condicions i la direcció del seu perfeccionament. Això equival a pensar que els empleats són capaços de decidir sobre el seu propi destí.
- Una altra tècnica que encoratja la gent a aconseguir millor la seva feina és assenyalar els problemes sense oferir una solució; això implica que l'altre desenvolupa iniciatives per trobar la solució per si sol. Els preceptors

excel·lents utilitzen aquesta estratègia, inicien una cosa equivalent a un diàleg socràtic; guiant la persona per un sèrie de preguntes (aquesta és una de les tècniques de l'entrenament).

- En un nivell de desenvolupament més elevat, l'instructor o mentor assigna una tasca que facilitarà a la persona l'entrenament, l'experiència o el desafiament que necessita. Això es pot fer DELEGANT responsabilitats o posant l'altre a càrrec d'un projecte que requereixi noves habilitats.

## 5.2. Què és l'empatia?

L'empatia és la capacitat d'entendre els pensaments i les emocions alienes, de posar-se en el lloc dels altres i compartir els seus sentiments.

No és necessari passar per les mateixes vivències i experiències per entendre millor les persones que ens envolten, sinó ser capaços de captar els missatges verbals i no verbals que l'altra persona ens vol transmetre, i fer que se senti compresa de manera única i especial.

### a) Per a què s'empra l'empatia?

L'empatia permet als comandaments comprendre les persones, i així després poder prendre decisions i solucionar problemes.

### b) Com s'aplica l'empatia?

Les habilitats empàtiques es poden potenciar i desenvolupar.

Quant a les ACTITUDS QUE S'HAN DE TENIR PER DESENVOLUPAR L'EMPATIA destaquen:

- Escoltar amb la ment oberta i sense prejudicis; fer atenció i mostrar interès pel que ens conten, perquè no és suficient saber el que l'altre sent, sinó que hem de demostrar-li-ho; no interrompre mentre ens parlen, i evitar convertir-nos en un expert que es dedica a donar consells en lloc d'intentar sentir el que l'altre sent.
- Habilitat de descobrir, reconèixer i recompensar les qualitats i els èxits dels altres. Això contribuirà no només a fomentar les seves capacitats, sinó també que descobreixin la nostra preocupació i interès per ells.

### c) Com s'expressa l'empatia?



Hi ha diverses maneres d'expressar empatia, una de les quals és FER PREGUNTES OBERTES, que ajuden a continuar la conversa i fan veure a l'altra persona que estam interessats per les coses que conta.

També és important intentar AVANÇAR LENTAMENT EN EL DIÀLEG, d'aquesta manera ajudam l'altra persona que agafi perspectiva del que li passa, deixam que els pensaments i els sentiments vagin a l'uníson i ens dóna temps d'assimilar i reflexionar sobre el tema.

Abans de donar la nostra opinió sobre el tema, hem d'esperar a tenir prou informació, assegurar-nos que l'altra persona ens ha contat tot el que volia i que nosaltres hem escoltat i interpretat correctament el que és essencial del seu missatge.

De vegades els altres no necessiten la nostra opinió i consell, sinó saber que els entenem i que escoltam el que ens volen transmetre.

Quan hàgim de donar la nostra opinió sobre el que ens expliquen és molt important fer-ho de manera constructiva, ser sincers i procurar no ferir amb els nostres comentaris.

Per a això és molt important ser respectuós amb els sentiments i els pensaments de l'altra persona i acceptar obertament el que ens explica.

És aconsellable tenir una bona predisposició per acceptar les diferències que tenim amb els altres, ser tolerants i tenir paciència amb els que ens envolten i amb nosaltres mateixos. De tota manera, ser tolerants no vol dir que hàgim de suportar conductes que ens fan mal o que poden fer mal als altres, sinó acceptar, comprendre i respectar les diferències.

## **6. COMPETITIVITAT I EMPRENEDORIA**

Les persones que són competitives i emprenedores dins l'Administració van més enllà de les seves responsabilitats i rutines diàries en la recerca, la identificació i l'explotació de noves oportunitats d'innovació dels serveis públics.

Un emprenedor és una persona innovadora que reconeix i aprofita oportunitats, convertint-les en idees realitzables, agregant-hi valor, assumint determinats riscos per implantar-les i comprenent-ne els beneficis.

Les qualitats de l'emprenedor són la capacitat de transformar talent en valor per a l'organització, la capacitat d'empatia i de convertir les idees en oportunitats, l'escolta activa i l'afavoriment de la intel·ligència col·lectiva. Les persones emprenedores tenen èxit si desenvolupen l'habilitat per saber gestionar l'entorn.

### **6.1. Per què són necessàries la competitivitat i l'emprenedoria?**

- Permeten a les administracions desenvolupar més i millors oportunitats de servei que repercutiran en la percepció positiva del ciutadà.
- Permeten la motivació de l'emprenedor, en percebre que té més reconeixement, llibertat i autoritat dins l'Administració.
- Fomenten la creativitat en l'organització en general i una actitud per al canvi.
- Permeten donar sortida a l'estrès quotidià de la feina mateixa.

#### **a) Com s'aplica?**

- Mantenir i desenvolupar una ACTITUD de creixement. Ser capaç d'acceptar els desafiaments i plantar-hi cara, de persistir davant els obstacles, d'esforçar-se per tenir èxit, i d'afrontar les crítiques i aprendre'n.
- Mantenir l'entusiasme, l'autoconfiança, la inquietud intel·lectual, les ganes de millorar i emprendre, l'orientació als resultats, l'assertivitat i l'empatia.
- Generar un entorn, una estructura i una cultura apropiats. Facilitar la participació activa i la creació d'equips diversos.
- Definir i implantar un mètode que permeti la gestió dels projectes, la identificació de les oportunitats, el disseny i l'avaluació del model d'innovació pública, i la seva posada en pràctica o execució.
- Les fases que segueix l'emprenedor són aquestes: aprendre, fer noves propostes, superar la possible frustració davant les dificultats i, finalment, passar a l'acció.

#### **b) Aspectes clau per recordar**

- Convé que s'estableixin vincles de comunicació més ràpids i eficients amb la ciutadania, d'aquesta manera es troben solucions innovadores més ajustades a les seves necessitats. Es tracta d'innovar amb la ciutadania i no només per a la ciutadania.
- Perquè hi hagi competitivitat i empenedoria corporativa s'ha de partir d'un escenari organitzatiu que l'afavoreixi.
- Cal tenir en compte el marc estratègic de l'organització.

- En tota organització es requereixen tant emprenedors com gestors tradicionals.
- Qualsevol empleat públic és, potencialment, emprenedor i innovador. Únicament es requereix facilitar-los l'actitud, les competències i el curs necessari per al desenvolupament.
- Acceptar i fomentar l'emprenedoria facilita un lloc de treball «saludable», i en el seu conjunt, una organització «saludable» i competitiva.

## 7. INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL INTERPERSONAL

### 7.1. Que és la intel·ligència emocional?

La INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL és la capacitat per reconèixer sentiments propis i aliens, i l'habilitat per manejar-los. El terme va ser popularitzat per Daniel Goleman, amb el seu cèlebre llibre *Emotional Intelligence*, publicat el 1995.

Intel·ligència emocional no és ofegar les emocions, sinó dirigir-les i equilibrar-les. Exercir un autodomini emocional no significa negar o reprimir els veritables sentiments.

Les emocions exerceixen un paper important en l'àmbit laboral. De la ira a l'entusiasme, de la frustració a la satisfacció, cada dia ens enfrontam a emocions —pròpies i alienes— a la feina. La clau és utilitzar les emocions de manera intel·ligent, que és el que es vol expressar amb la INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL: fer deliberadament que les nostres emocions treballin en benefici propi, de manera que ens ajudin a controlar la nostra conducta i els nostres pensaments per obtenir millors resultats. La intel·ligència emocional es pot alimentar, desenvolupar i augmentar, no es tracta, doncs, d'una qualitat que es té o no es té.

#### a) Elements de la intel·ligència emocional

Els especialistes consideren que les competències o aptituds de la intel·ligència emocional actuen i s'expressen en dos nivells:

- Competències o aptituds personals: determinen la manera com ens relacionam amb nosaltres mateixos, el coneixement i domini d'un mateix.
- Competències o aptituds socials: determinen la manera com ens relacionam amb els altres, com manejam les relacions.

Cinc són els components que formen la intel·ligència emocional a la feina:

- **AUTOCONSCIÈNCIA:** és la capacitat d'identificar i entendre l'estat emocional, les emocions i els impulsos, i també la repercussió que tenen sobre els altres. El segell distintiu és confiança en un mateix, autoavaluació realista i sentit de l'humor per riure's d'un mateix.
- **AUTOCONTROL:** és la capacitat de controlar o desviar els impulsos i estats d'humor pertorbadors. La tendència a demorar judicis, a pensar abans d'actuar. El segell distintiu és la fiabilitat i la integritat. Conviu còmodament amb l'ambigüitat. Obertura al canvi.
- **AUTOMOTIVACIÓ:** és la passió per treballar per motius que van més enllà dels diners o la posició social. La tendència a intentar assolir els objectius amb energia i perseverança. El segell distintiu és la gran motivació pels èxits. Optimisme, fins i tot davant el fracàs. Compromís amb l'organització.
- **EMPATIA:** és la capacitat d'entendre la naturalesa emocional d'altres persones. L'habilitat per tractar les persones segons les seves reaccions emocionals. El segell distintiu són els coneixements pràctics per al desenvolupament i la retenció de persones de talent. Sensibilitat multicultural. Atenció als clients.
- **HABILITATS SOCIALS:** és la mestria en la gestió de les relacions i la creació de xarxes. La capacitat de trobar punts en comú i crear relacions. El segell distintiu és l'eficàcia en el lideratge del canvi. Caràcter persuasiu. Experiència pràctica en la creació i el lideratge d'equips.

La INTEL·LIGÈNCIA INTERPERSONAL és la capacitat d'entendre altres persones, interactuar-hi i entaular empatia o *rapport*. Poder discernir, comprendre què passa a una altra persona en un context determinat i actuar de manera apropiada en relació amb els estats d'ànim, les conductes i els desigs d'aquesta persona és molt útil per comunicar-nos efectivament en la nostra vida diària.

L'EMPATIA és el conjunt de capacitats que ens permeten reconèixer i entendre les emocions dels altres, les seves motivacions i les raons que expliquen el seu comportament.

L'empatia representa entrar al món de l'altre i veure les coses des del seu punt de vista, tenir els seus sentiments i sentir el que sent. La capacitat de posar-se al lloc de l'altre no significa que compartim les seves opinions, ni que estiguem d'acord amb la seva manera d'interpretar la realitat. L'empatia no representa tampoc simpatia. La simpatia implica una valoració positiva de l'altre, mentre que l'empatia no en pressuposa cap valoració.



Per poder entendre l'altre, per poder entrar al seu món, hem d'aprendre a posar-nos al seu lloc i a pensar com ell. Per tant, l'empatia pressuposa una suspensió temporal del meu propi món, de la meva pròpia manera de veure les coses.

Una de les habilitats bàsiques per entendre l'altre és saber escoltar. La majoria de nosaltres, quan parlem amb altres persones, posam més atenció a les nostres pròpies reaccions que al que ens diuen, escoltam pensant en el que direm nosaltres a continuació o pensant en quins tipus d'experiències pròpies podem aportar.

Aprendre a escoltar suposa enfocar tota la nostra atenció cap a l'altra persona, deixar de pensar en el que volem dir o en el que nosaltres faríem

## 7.2. Les habilitats socials

Els tres primers components de la intel·ligència emocional són habilitats d'automaneig. Les dues darreres —empatia i habilitats socials— tenen a veure amb la capacitat de les persones de manejar les relacions amb els altres. Com a component de la intel·ligència emocional, les habilitats socials no són tan senzilles com semblen. No és només una qüestió de ser amistós, malgrat que les persones amb alts nivells d'habilitats socials poques vegades no ho són.

Les persones amb habilitats socials tendeixen a tenir un cercle ampli de coneguts i tenen un do per trobar coses en comú amb persones de tot tipus. En altres paraules, un do per despertar simpatia. Això no vol dir que socialitzin contínuament: significa que treballen segons la suposició que res important no es pot fer sol. Aquestes persones tenen una xarxa de coneguts llesta per ser activada quan és necessari.

Les habilitats socials són la culminació de les altres dimensions de la intel·ligència emocional. Les persones tendeixen a ser molt afectives en servir-se de relacions en les quals poden entendre i controlar les seves pròpies emocions i poden tenir empatia amb els sentiments dels altres; fins i tot la motivació contribueix a les habilitats socials.

Atès que són el resultat d'altres dimensions de la intel·ligència emocional, a la feina les habilitats socials són recognoscibles en moltes formes que són familiars. Per exemple, les persones amb habilitats socials són adeptes al maneig d'equips de treball: aquesta és l'empatia en ple funcionament. Així mateix, són expertes en persuasió: aquesta és una manifestació que combina autoconsciència, autoregulació i empatia. Ateses aquestes habilitats, els qui són bons per persuadir saben quan han de fer una súplica emotiva i quan funcionarà millor una crida a la raó.

L'habilitat social és considerada una capacitat clau de lideratge en l'empresa privada i en l'Administració pública, especialment quan es compara amb altres components de la intel·ligència emocional.

La gent sembla saber intuïtivament que els líders necessiten manejar relacions de manera efectiva. Cap líder no és una illa. Al cap i a la fi, la seva tasca és fer la feina amb l'ajuda d'altres persones, i les habilitats socials permeten que els líders posin a treballar la seva intel·ligència emocional.



Seria poc lògic afirmar que el tradicional quocient intel·lectual i les habilitats tècniques no són ingredients importants per a un lideratge fort. Però la recepta no seria completa sense la intel·ligència emocional.

És una bona notícia que la intel·ligència emocional pugui aprendre's. El procés no és fàcil. Es necessita temps i, sobretot, compromís, però els beneficis de tenir una intel·ligència emocional ben desenvolupada, tant per a l'ús individual com per al de l'organització, fan que l'esforç valgui la pena.