

UNITAT 1

Direcció, motivació i desenvolupament de les persones

CONTINGUTS

1.1. Direcció de persones i gestió de la diversitat

1.2. Motivació i gestió del reconeixement

1.3. Escoltar la veu del client intern

1.4. Eficàcia personal

1.5. Desenvolupament de les persones i empatia

1.6. Competitivitat i empenedoria

1.7. Intel·ligència emocional interpersonal

1.1. DIRECCIÓ DE PERSONES I GESTIÓ DE LA DIVERSITAT

Una persona responsable d'equip que sigui capaç de gestionar de forma intel·ligent la diversitat dins del seu equip pot servir per aportar-ne un valor afegit al seu Departament i al conjunt de l'Administració Pública. La diversitat genera els equips d'alt rendiment des de les diferències.

L'Administració Pública està canviant el perfil dels professionals que la integren, actualment s'incorporen dones a llocs de treball que en el passat semblaven exclusius d'homes (ex. cos de bombers, policia, manteniment, etc.), també existeixen persones de diferents cultures treballant a l'administració de l'Estat, a l'autònoma i a la local, persones amb diferents titulacions, i col·lectius que apareixen amb determinades discapacitats. Per tot això, se li exigeix al directiu una correcta gestió d'aquesta diversitat.

Javier Cantera al seu article "La gestió de la diversitat com a repte directiu", identifica cinc variables humanes que incideixen en l'estil directiu. Serien les següents:

1. Diversitat de gènere. La incorporació de la dona, no només a l'entorn de treball sinó a llocs de més responsabilitat, suposa un canvi de gestió de noves sensibilitats i percepcions molt útils. En un estudi de la Universitat de Harvard del 2014 es va demostrar que un comitè directiu amb diversitat de gènere davant un altre sense aquesta diversitat té tres diferències bàsiques:

1. El comitè divers prenia decisions més consensuades.
2. El comitè divers tenia menys nombre de conflictes interns.
3. El comitè divers era capaç de canviar d'opinió més ràpidament.

El primer a tenir en compte en la diversitat és el talent, no s'accepta la diversitat per si, sinó que identificat el talent no impedeixin els "prejudicis" sobre la seva diversitat obnubilar el seu desenvolupament. L'autor finalitza assenyalant que la diversitat de gènere del nostre talent possibilita punts de vista diferents i riquesa del nostre discurs.

2. Diversitat generacional. La realitat de l'estat de benestar i l'esperança més gran de vida genera treballadors més madurs en plenes condicions de competitivitat laboral. La importància de la tecnologia en el treball i la naturalesa de treballadors del coneixement possibilita canvis importants entre generacions de treballadors. La diferència entre una persona nascuda en els anys 70 i una altra de nascuda en els anys 90 per la transversalitat de la tecnologia és més àmplia que algú que va néixer en els anys 50. La forma d'aprendre, d'interactuar i l'ús social de la tecnologia generen diferències i diversitat generacional.

Fer coincidir gent amb diferències generacionals importants implica un lideratge comprensiu d'aquestes diferències. La prolongació del temps en actiu i la fractura digital ha de fer comprensiva l'aportació diferencial d'ambdós col·lectius. No podem apostar només per una determinada generació ja que els nostres clients i usuaris són les diverses generacions i l'experiència en els negocis ha de contemplar-se al costat d'una

visió digital de la realitat. La diversitat generacional en un equip és una riquesa d'opinions diferents, de sensibilitats diferents però, abans que res, de crear una barreja de percepcions complementàries sobre una mateixa realitat.

3. Diversitat cultural. Una novetat important en els últims temps ha estat la incorporació d'empleats de diverses cultures en l'Administració Pública. En els entorns empresarials ja fa anys que és una realitat. Una cultura no és una llengua, dins d'una mateixa manera de parlar conviuen multitud de cultures. La riquesa de la diversitat cultural ha de donar suport a la gestió empresarial i a l'Administració Pública, introduint diferents punts de vista i afavorint la seva interpolació de la realitat rica de matisos. La diversitat cultural empeny la consideració que allò diferent aporta, no només compressió del mercat i les necessitats de la ciutadania sinó també la influència de fer més universals els productes i/o serveis. La manera d'entendre la realitat té enormes valors culturals, davant un mateix "fet" el focus que destaquen persones de diferents cultures és diferent.

4. Diversitat funcional. Amb el concepte de diversitat funcional ens podem referir a persones amb algun tipus de discapacitat que s'integrin a l'organització. En l'Administració Pública es reforça l'existència de personal amb discapacitat ja que té obligacions legals de reserva de llocs de treball per a aquest col·lectiu.

La discapacitat és una funcionalitat diferent però allò important és el talent que aporta. El talent amb diversitat funcional precisa d'una enorme visió cultural i motivacional de l'organització. Està demostrat en diversos estudis europeus que els equips que inclouen talent amb diversitat funcional solen tenir millor clima laboral, més nivells de motivació que equips sense aquesta diversitat. La discapacitat física i psíquica cada vegada és menys limitadora del talent de les persones; sens dubte que és una discapacitat però es converteix en efímera quan el valor és el talent i no un model de fictícia "normalitat" física i/o mental. La integració de la diversitat funcional s'ha d'entendre com en tota diversitat des del talent. Quina organització vol prescindir d'un Stephen Hawking? No pensem en la diferència com a límit, sinó com a superació.

5. Diversitat acadèmica. Relacionat amb el món de l'empresa privada, un estudi americà de fa uns anys ha demostrat com la diversitat formativa d'un comitè de direcció és un factor diferencial. En aquest estudi es van comparar les empreses que havien crescut el 2014 i 2015 amb aquelles empreses que menys havien crescut en el rànquing Fortune; una diferència bàsica va consistir en el nombre de tipus de formació dels directius de les empreses. Les empreses que més han crescut tenen més tipus de formació diferents (varietat) encara que no coincideix amb un determinat tipus de titulació.

Aquesta demostració empírica del món de les empreses privades pot extrapolar-se a l'Administració Pública i fer reflexionar en com la diversitat d'històries d'aprenentatges pot ser un valor afegit per a qualsevol organització.

La diversitat acadèmica és una realitat d'equips multidisciplinars que aporta a les organitzacions una opinió polièdrica i omnicomprendiva d'una realitat cada vegada més fragmentada per poder saber tecnològicament les seves diferències. Si podem veure diferents públics-objectius dels clients i usuaris, es podran interpretar des de diferents perspectives per augmentar la qualitat de servei a l'usuari.

Amb tot el comentat anteriorment i des de la perspectiva d'una persona que ha de gestionar equips, si es parlàs específicament de gestionar adequadament la diversitat que componen els membres d'aquests equips, es podrien proposar una sèrie d'actuacions a realitzar:

1. **Flexibilitat**

La persona responsable de l'equip ha de ser tolerant amb les idees i opinions diferents de la seva. No ha de veure la diversitat d'opinió com un generador de conflictes. Això significa que el comandament haurà de promoure la tolerància i el respecte pels altres i les seves idees i opinions. Ha de ser model i exemple com a gestor de la diversitat.

Un dels grans beneficis de la diversitat és la creativitat, per això s'haurà de promoure al Servei o Departament la llibertat per expressar idees.

2. **Promocionar l'interès comú**

Treballar per un objectiu comú, una iniciativa o un projecte uneix i genera connexions entre els membres de l'equip. Això repercutirà en la cohesió de les persones "diverses" que treballen juntes. També serà fonamental celebrar sempre els èxits que assoleixi l'equip.

3. **Gestió de la comunicació**

Establir canals de comunicació perquè flueixi entre tots els membres de l'equip i que les opinions no afectin la creació de conflictes negatius.

Existeixen diferents estratègies per gestionar la diversitat, potenciant el talent i el compromís dels professionals. Algunes d'elles són les següents:

- a) **Open Space:** Consistiria en crear espais de treball per fomentar la interacció, la connexió, compartir coneixements, experiències i facilitar la integració dels diferents perfils associats a la diversitat existent a l'equip. Especialment entre persones de diferents generacions.
- b) **Reverse Mentoring:** Vàlida especialment per als casos en què hi ha persones de diferents generacions i es desitgin realitzar intercanvis bidireccionals de coneixements i habilitats. Un exemple clar seria el tractament d'aspectes relacionats amb les competències digitals.
També seria efectiu amb persones de diversitat cultural intercanviant, per exemple, coneixements idiomàtics. Amb aquesta estratègia es podria afavorir el desenvolupament del talent entre els membres de l'equip, fomentant la integració, la col·laboració i l'enriquiment.

- c) **Treball col·laboratiu:** El treball col·laboratiu es podria definir com aquell que es pot realitzar fora dels equips habituals. Podria ser entre diferents serveis o departaments o, fins i tot, amb diferents conselleries amb objectiu definit. Aquesta manera de treballar pot ajudar a identificar professionals d'alt potencial, facilita l'adaptació al canvi, afavoreix el compromís dels professionals i millora el clima laboral.

Si es creen projectes específics de col·laboració que són diferents dels equips habituals de feina, pot ser interessant identificar els perfils necessaris per a cada projecte, així com optimitzar de forma eficaç aquesta diversitat.

Per identificar aquests perfils pot ser útil conèixer les característiques del projecte i seleccionar els perfils amb els coneixements, competències i habilitats necessàries per aconseguir els objectius.

- d) **Lideratge situacional:** Serà interessant que la persona responsable sigui capaç d'analitzar el lideratge més eficaç en funció del col·lectiu a liderar i també les habilitats a desenvolupar per afavorir el lideratge entre els diferents col·lectius.

Poden existir diferents motius pels quals es pot dificultar la gestió de la diversitat de forma eficaç, alguns d'ells serien els següents:

- Una jerarquitzaació excessiva de la persona responsable de l'equip que no facilita la transmissió de coneixements en totes les direccions.
- Creences de la persona responsable basades en la possible pèrdua de poder, enveja, protecció de l'estatus, vulnerabilitat, inseguretat, etc.
- Falta de confiança per sol·licitar l'ajuda necessària.
- Inexistència d'eines efectives de comunicació en l'empresa o organització (xarxes socials, intranets, etc.).
- Falta de temps, recursos, etc., per realitzar accions de gestió de la diversitat.

Gonzalo Serra al seu article "*Gestió de la diversitat en les organitzacions*", planteja una visió molt interessant a través del model de la PNL dels Nivells d'aprenentatge i dels Nivells neurològics.

Segons comenta, els processos de personalització inclouen l'evident, que es veu amb facilitat (el conscient) i el no evident, que no es veu amb facilitat (l'inconscient). El model PNL ens ajuda a comprendre millor aquesta realitat i, alhora, la seva aplicació resulta útil per a la consecució dels canvis desitjats.

El següent gràfic mostra el conjunt d'aspectes evidents i no evidents que configuren els processos de personalització i que ajuden a comprendre la diversitat.



Per a finalitzar, es comenta que, en la línia de Robert Golembiewski, la *gestió de la diversitat* en les organitzacions en sentit ple consistiria en passar del “café per a tothom” a la personalització, d’evitar qualsevol tipus de discriminació –ja sigui racial, nacional, de gènere, de classe o de discapacitat– a promoure la igualtat i, en última instància, a conrear la diversitat i la diferència. La qual cosa requereix un nivell de consciència de la diferència més enllà de la discriminació positiva. Valorar la diferència ajuda a emfatitzar el fet de ser conscient de les diferències humanes, comprendre-les i apreciar-les. I valorant la diferència les persones se senten valorades i acceptades com a un recurs valuós.

1.2. MOTIVACIÓ I GESTIÓ DEL RECONeixEMENT

La paraula motivació deriva del llatí “motivus”, que significa “causa del moviment”. Per tant, el concepte de motivació està format per la paraula “motiu” i “acció”. Això significaria que perquè una persona es trobi motivada, ha de tenir un motiu que la porti a l'acció.

Una persona que dirigeix equips ha de ser conscient que la motivació de les persones és directament proporcional a la productivitat que tindrà en l'acompliment del seu lloc de treball. Això significarà que una persona amb alta motivació tindrà uns òptims resultats en el desenvolupament del seu treball, complint amb els objectius en temps i forma. D'altra banda, una persona amb baixa motivació tindrà un rendiment no satisfactori, no complint amb les expectatives del Servei o Departament.

a) El Model de les Expectatives

Una de les investigacions sobre la motivació en el treball més reconegudes en la psicologia del treball és l'elaborada per Victor Vroom.

En aquest enfocament es parla específicament que perquè es produeixi la motivació dependrà de la consideració d'una sèrie de factors.

El model és una valuosa eina per ajudar als responsables d'equips a pensar en els processos mentals a través dels quals es produeix la motivació.

També ens ofereix una visió de les persones com a éssers pensants la percepció, idees i estimacions de probabilitat dels quals tenen un poderós pes en la seva conducta.

Segons el model, la motivació és producte de tres factors:

1. Vàlua

Fa referència al nivell de desig que un té per una recompensa. Aquesta recompensa es relaciona amb els seus valors, necessitats, objectius i fonts de motivació.

Cal tenir en compte que no totes les persones viuen igual el treball i es mouen per diferents motivacions. No només s'han de considerar motivacions de caràcter purament econòmic:

- **Salari:** òbviament, una persona treballa a canvi d'un sou que li permetrà resoldre les seves necessitats bàsiques i altres de relacionades amb el lleure. Encara que existent, no necessàriament ha de ser l'únic factor a considerar.
- **Reconeixement:** la persona necessita sentir que se la valora dins de l'organització i que quan realitza una tasca d'una forma encertada se la felicita per això.
- **Expectatives de creixement dins de l'organització:** un punt important per a un treballador és visualitzar que existeix la possibilitat de promocionar i d'assumir nous reptes i responsabilitats per al seu creixement.

- **Seguretat:** la persona valora per damunt de tot que l'organització la respecti i li doni una estabilitat en el seu lloc de treball. En ocasions no té grans expectatives de creixement, sinó només de continuar al seu lloc realitzant l'acompliment que se li encomana i que en l'entorn no hi hagi rumors referents a trasllats o reestructuracions del personal.
- **Aprentatge:** especialment en aquelles persones més joves, una de les seves prioritats és aprendre i poder realitzar tasques variades dins de l'organització i formar-se i aprendre.
- **Autosatisfacció:** hi ha persones que el seu principal repte és superar-se a si mateixes, sentir que progressen i milloren dia a dia. Per tant, la seva satisfacció no procedeix de l'exterior, com per exemple una felicitació d'un superior, sinó que procedeix del propi interior de l'individu; un exemple d'això seria "la satisfacció del treball ben fet".

2. Expectativa

Fa referència a l'estimació de la probabilitat de què l'esforç de la persona produeixi un acompliment d'èxit.

Factors relacionats amb la percepció de l'expectativa de l'individu són l'autoeficàcia, la dificultat de l'objectiu i el control.

L'autoeficàcia és la creença de la persona sobre la seva capacitat per realitzar amb èxit un comportament determinat.

La dificultat de l'objectiu ocorre quan es van fixar objectius massa alts o les expectatives de rendiment que es fan són massa difícils, per la qual cosa es valoren i perceben amb una probabilitat d'expectativa baixa d'èxit.

El control és percebut sobre el rendiment. Perquè l'expectativa sigui alta els individus han de creure que tenen cert grau de control sobre el resultat esperat.

3. Instrumentalitat

Fa referència a la creença de què una persona rebrà una recompensa si es compleixen les expectatives de rendiment.

Factors associats amb la instrumentalitat de l'individu per als resultats són polítiques, control i confiança. Si les persones confien en els seus superiors, són més propensos a creure les promeses dels líders. Quan hi ha una falta de confiança en el lideratge, les persones sovint intenten controlar el sistema de recompensa. Quan les persones creuen que tenen algun tipus de control sobre com, quan, i per què es distribueixen recompenses, la instrumentalitat tendeix a augmentar. La formalització de polítiques escrites afecten les percepcions d'instrumentalitat de les persones.

El programa de Vroom, que ha estat ampliat i millorat per Porter Lawler, així com per altres especialistes, utilitza una fórmula matemàtica per explicar el seu model:

$$\text{Força motivacional (MF)} = \text{Vàlua} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalitat}$$

Per tant la motivació és producte de la multiplicació de factors: què tant es desitja una recompensa (vàlua), l'estimulació que es té de la probabilitat que l'esforç produeixi un acompliment d'èxit (expectativa) i l'estimació que es té de què l'acompliment conduirà a rebre la recompensa (instrumentalitat).

A continuació exposam de forma esquemàtica cada un dels factors:

1) Vàlua:

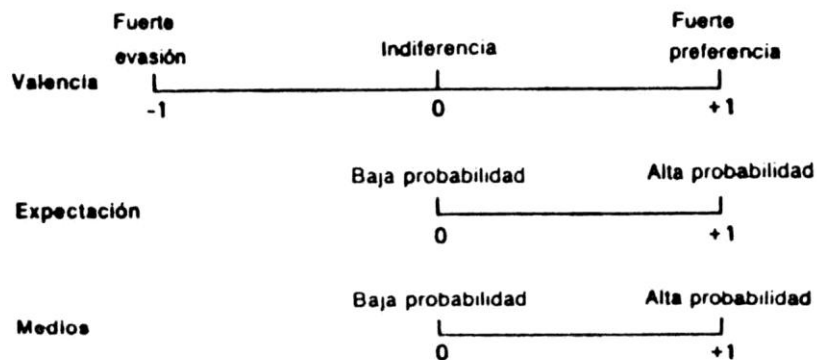
- És el nivell de desig que una persona té per assolir una meta.
- És única per a cada empleat, està condicionada per l'experiència i pot variar amb el temps en la mesura que les necessitats antigues quedin satisfetes i n'apareguin altres de noves.
- La vàlua pot ser positiva o negativa, amb un rang entre -1 i +1.

2) Expectativa:

- És el grau de convicció de què l'esforç relacionat amb el treball produirà la realització d'una tasca.
- Es presenta en forma de probabilitats (valor entre 0 i 1).
- Augmenta l'avaluació de l'expectativa la percepció d'autoeficàcia de l'individu (la creença de què es compta amb les capacitats necessàries per realitzar el treball) i la disminueix el fenomen d'impostor (considerar que no s'és tan capaç com es fa veure als altres).

3) Instrumentalitat/Mitjans:

- L'empleat realitza una avalució de la probabilitat de què l'organització valori el seu acompliment i li atorgui recompenses (valor entre 0 i 1).



Els tres factors en el model d'expectativa poden presentar-se en un nombre infinit de combinacions, com es demostra a la figura del quadre següent. La combinació multiplicadora que produeix la major motivació és una elevada vàlua positiva, alta expectativa i elevada instrumentalitat (situació 1 a la figura). Si el desig d'obtenir una recompensa és gran però qualssevol de les estimacions de probabilitat són baixes, llavors és possible que la motivació sigui moderada en el millor dels casos (situació 2 o 3). Si tant l'expectativa com la instrumentalitat són baixes, llavors la motivació serà feble encara que la recompensa tenguí una vàlua alta (situació 4).

SITUACIÓ	VÀLUA	EXPECTATIVA	INSTRUMENTALITAT	MOTIVACIÓ
1	Alta positiva	Alta	Alta	Forta motivació
2	Alta positiva	Alta	Baixa	Motivació moderada
3	Alta positiva	Baixa	Alta	Motivació moderada
4	Alta positiva	Baixa	Baixa	Motivació dèbil

A continuació es presenta un exemple de com funciona el model d'expectatives:

Joana Ramis, de trenta anys d'edat, treballa com a administrativa en una Conselleria. Joana té un fort desig (alta vàlua) de treballar com a tècnica, en lloc de fer-ho al seu lloc actual, en el qual se sent estancada.

Joana sap que si treballa bé la seva Cap de Departament la valorarà pel seu acompliment (gran expectativa). No obstant això, tots els llocs tècnics requereixen un grau universitari i Joana només té un títol de formació professional. A causa d'aquesta barrera, la instrumentalitat de Joana és molt baixa. Ser una bona administrativa no li permet accedir a una oposició o concurs al lloc desitjat. Malgrat el seu intens desig per alguna cosa, no veu una manera viable d'assolir-lo i, per tant, no se sentirà motivada per exercir millor el seu treball, simplement complirà.

Per a l'aplicació d'aquest enfocament sobre la motivació a l'equip de treball, el seu responsable podria fer-se les següents preguntes:

1. Què seria per a cadascun dels membres del meu equip una justa recompensa per realitzar determinada tasca?
2. Quin tipus de factors mouen a cadascun dels membres de l'equip? Són factors higiènics o motivacionals?
3. He incomplert en algun moment alguna promesa realitzada a l'equip?

Com a resum final, podríem considerar que el model de Vroom considera que el nivell de motivació depèn de l'atractiu de la recompensa que se cerca i de la probabilitat d'obtenir-la. Els treballadors desenvoluparan un esforç major en el treball si tenen raons per esperar que el resultat sigui una recompensa de valor per a ells. El valor ha de ser

atractiu. Els treballadors han de creure que l'organització els valora i valora el seu acompliment.

b) L'efecte Pigmalíó

L'efecte Pigmalíó és una tècnica de motivació molt poderosa i que un directiu pot utilitzar amb molta facilitat.

L'efecte Pigmalíó o la profecia Autocomplida, en psicologia i pedagogia, és un dels esdeveniments que descriu com la creença que té una persona pot influir en el rendiment d'una altra persona. Això suposa, per tant, una cosa important de conèixer i practicar per a qualsevol persona, però especialment per a totes aquelles que han de gestionar recursos humans.

Com a enunciat la idea quedaria de la següent manera: *“les expectatives que generam sobre algú afecten directament els resultats”*.

L'explicació científica de l'efecte es va demostrar en una investigació en què les expectatives que tenien els professors sobre certs alumnes (i la forma en què els tractaven) provocava que aquests alumnes acabassin desenvolupant les conductes que els professors esperaven. És a dir, si un professor tenia altes expectatives en un alumne, aquest aconseguiria treure més nota, ja que s'esforçava més i tenia més confiança en si mateix.

Psicològicament l'ésser humà tendeix a satisfer les expectatives que es creen sobre ell i se sent decebut quan no aconsegueix fer-ho. Mitjançant l'efecte Pigmalíó, una persona pot aconseguir que algú pugui assolir el seu màxim potencial simplement marcant-li unes metes molt altes però realistes, creient en el seu potencial, mostrant-li confiança o repetint constantment com és de bo fent alguna cosa.

La part perversa de l'efecte Pigmalíó és que si cream expectatives molt baixes sobre el rendiment d'algú, probablement el seu treball serà de baixa qualitat tal com ho havíem previst.

Per tot això, l'efecte Pigmalíó en l'àmbit de la motivació laboral es converteix en un aspecte a tenir realment en compte. La forma en què el directiu es relaciona amb els seus col·laboradors i companys afecta directament l'augment del rendiment i el clima laboral de l'entorn. El directiu haurà de crear les condicions ideals perquè qualsevol treballador pugui assolir el màxim de satisfacció des de la comunicació positiva i enfocada a la millora.

Un investigador de Harvard anomenat Steling Livingston va arribar a les següents conclusions en relació amb l'efecte Pigmalíó en les organitzacions i els efectes de les

expectatives dels directius sobre el posterior desenvolupament, aprenentatge i motivació dels seus subordinats. Algunes de les conclusions serien les següents:

- el que un directiu espera del seu equip i la forma que tingui de tractar les persones que l'integren, determina en gran manera el progrés i el rendiment professional del mateix.
- aquells col·laboradors sobre qui la direcció té baixes expectatives, troben més dificultats per millorar i per mantenir la seva pròpia imatge i autoestima. Com a conseqüència d'això, la seva por al fracàs augmenta i alhora això provoca que s'evitin les situacions de risc i que s'opti per prendre les alternatives d'acció més segures; un cercle viciós el resultat final del qual és un progressiu empobriment de la qualitat de les decisions del grup i del seu potencial d'innovació.
- un directiu amb baixes expectatives sobre el rendiment del seu equip li serà difícil ocultar la seva impressió, ja que aquest missatge es transmet moltes vegades de forma involuntària. La indiferència i el silenci en el tracte sol transmetre sentiments negatius.
- per millorar el rendiment de l'equip no n'hi ha prou amb opinar positivament d'ell o tenir plena confiança en les seves possibilitats. Això per si mateix no augmenta la motivació. Perquè una expectativa favorable es compleixi, ha de ser realista i possible. Ningú no es motiva per aconseguir un objectiu que ja a priori considera inabastable.
- un factor clau del lideratge eficaç és l'autoestima del líder. Aquells que desenvolupen confiança en les seves pròpies aptituds i que saben transmetre-la de forma positiva cap als altres, exerceixen el seu poder creant una sensació de confiança i d'expectatives altes. Això crea un clima d'energia positiva que, adequadament canalitzada, redunda en el rendiment de tota l'organització.

En definitiva, per aconseguir els efectes positius de l'efecte Pigmalión cal fer veure als col·laboradors que es confia en ells i que es creu en la seva capacitat per assolir les metes.

Algunes recomanacions per aconseguir l'efecte desitjat serien les següents:

- ✓ Transmetre expectatives positives.
- ✓ Elogiar el treball ben fet.
- ✓ En cas d'haver de realitzar una crítica, aquesta hauria de ser constructiva.
- ✓ No etiquetar els membres de l'equip com a “mal treballador”, “poc compromès”, “poc preparat”, etc. Les etiquetes provoquen l'efecte Pigmalión negatiu.

- ✓ Ajudar els col·laboradors a créixer i desenvolupar-se.
- ✓ Crear les circumstàncies perquè els col·laboradors realitzin tasques en les quals puguin tenir èxit.
- ✓ Parlar amb un llenguatge positiu: dir “crec en la teva capacitat per realitzar el treball” és més beneficiós que dir “esper que no em decebis”.

S'han exposat alguns dels aspectes positius i negatius de l'efecte Pigmalión. L'important per a qualsevol persona que ha de liderar persones serà la necessitat de concentrar-se en donar un efecte positiu als seus col·laboradors. La diferència entre un empleat motivat i d'èxit no està tant en el seu salari, sinó en com és tractat i sobretot com percep i interpreta l'empleat aquest tracte.

c) Un enfocament general per motivar

Hi ha una sèrie de factors que les investigacions demostren que motiven les persones. Una manera de resumir-los de forma pràctica seria la següent:

1. Presència de la persona que exerceix el lideratge

Els estudis que s'han dut a terme posa de manifest que la presència física del cap o de la cap és un dels factors més motivadors. Això significa que la persona responsable de l'equip no pot estar contínuament “tancat” al seu despatx o inaccessible a les necessitats del seu personal.

2. Informació

El personal només pot interessar-se pel Departament i l'organització si se li brinda informació sobre el que està succeint. Això no hauria de quedar limitat al que necessita el personal saber, sinó que hauria d'incloure el que volen saber.

3. Sentiment de compromís

El personal exerceix millor les seves funcions i tasques si se sent involucrat en el seu treball. Això no significa que prenguin totes les decisions, però sí que és important demanar-los opinió.

4. Claredat d'objectius

Els objectius donen significat al treball. Les persones treballen millor si els objectius són clars, es coneix el PERQUÈ s'està realitzant, QUÈ s'està realitzant i QUAN s'ha d'acabar.

5. Sentiment d'importància

Les persones necessiten sentir-se importants i que es valori el treball que realitzen; fins i tot el treball repetitiu és més fàcil de dur a terme si es recompensa el seu valor. En qualsevol cas s'ha de donar més importància a la persona que al seu nivell de productivitat.

Per a la posada en marxa de l'esmentat anteriorment, la tècnica portada a la practica consistiria en el següent:

- a. Establir una conversa informal amb cadascun dels membres de l'equip una vegada a la setmana. No es tracta de resoldre problemes específics, sinó d'establir o mantenir una comunicació motivadora.
- b. Realitzar tres preguntes simples i una afirmació encoratjadora. Com per exemple:
 1. *Hola Joan, com estàs?*
 2. *T'he informat sobre els nous arxivadors que hem adquirit? Creus que ens ajudaran a organitzar-nos millor?*
 3. *Com van les coses amb els objectius que vam discutir la setmana passada?*
 4. *La veritat és que em va agradar molt la manera de resoldre la incidència amb l'usuari divendres passat.*
- c. Dedicar a aquesta tasca entre 5 i 10 minuts per persona cada setmana, escoltant de forma activa i comunicant-se de forma positiva.
- d. Dur uns registres de les converses mantingudes i incorporar les observacions que es considerin rellevants.
- e. Organitzar l'agenda setmanal de treball a fi de trobar el temps necessari per executar aquesta activitat.

1.3. ESCOLTAR LA VEU DEL CLIENTE INTERN

Un dels aspectes clau en la direcció de persones és la necessitat de conèixer adequadament als membres de l'equip. Per això, es justifica la necessitat imperiosa d'escoltar de forma clara i efectiva a l'equip de col·laboradors.

Escoltar activament el personal, suposa estar centrat en el que el nostre interlocutor ens diu, en com ens ho diu, i també en el que no ens diu. Suposa fer l'esforç d'apropar-se al paradigma de l'altre, de comprendre "des d'on" s'està expressant. L'escolta activa implica no estar preparant immediatament la resposta a donar al col·laborador; es tracta d'interessar-se de forma autèntica per les preocupacions, creences i vivències de la persona, que són les que donen origen a opinió, preguntes, arguments o propostes que transmet el nostre interlocutor.

El responsable d'equip que escolta de forma activa ha de manifestar una determinada actitud i fer un esforç físic i mental per concentrar-se a escoltar la totalitat del missatge, sense pensar en una altra cosa mentrestant "escolta", posant atenció en qui parla, intentant comprendre de manera correcta el seu significat mitjançant la informació verbal (missatge) i no verbal (gestos, mirades, to de veu, etc.).

Un procés d'escolta activa culmina quan es confirma a l'altre (retroalimentació) que s'ha comprès el missatge. En la comunicació interpersonal utilitzam de mitjana un 45% del temps escoltant; per això la importància d'esforçar-se per escoltar activament per assegurar-nos la comprensió del missatge de l'altre i així facilitar la comunicació del nostre missatge quan ens toqui el torn de parlar.

El procés d'escolta activa no és fàcil, ja que posa al límit l'exigència del nostre cervell. S'ha determinat que el cervell humà només és capaç de retenir com a màxim sis coses alhora, i que processa la informació del tal manera que en passar 48 hores es perd gairebé la meitat del que s'ha escoltat, conservant només la quarta part del missatge. Per això la importància de treballar un procés d'escolta activa que permeti comprendre i sintetitzar correctament els missatges que rebem diàriament dels altres.

Hi ha autors que divideixen els nivells d'escolta en quatre. Aquests serien els següents:

1. **Oir.** És el nivell més superficial d'escolta. De fet, no és ni tan sols escolta. Oir registra les ones sonores de la veu de l'altre. Es pot estar sentint algú i al mateix temps estar pensant o fent una altra cosa. Per a oir no es necessita fer atenció. Oir, per tant, és un acte passiu. "Et sent però no t'escolt" significa que m'arriba el so però no faig atenció.
2. **Escoltar.** El segon nivell consisteix a escoltar a algú, però amb una pregunta en la ment: "Què significa això per a mi?". És a dir, s'escolta des de dins de la mateixa existència, utilitzant el que l'altre ens explica per activar els mateixos sentiments. Per exemple, pot ser que una persona estigui parlant d'una relació amb el seu cap i la persona que escolta estigui pensant en la seva relació amb el seu cap o en com treure-li partit. Aquest és un nivell quotidià d'escolta, adequat

per a converses ordinàries. Es detecta perquè quan s'acaba de parlar, l'altre començarà amb una cosa semblant a: "Doncs jo o doncs a mi..."

3. **Escolta per a.** Aquest tercer nivell correspon a cercar alguna cosa en el que l'altra persona diu. El que escolta pot tenir una idea en la ment, filtra el que li diu el seu interlocutor i ho selecciona per conformar una opinió. Per això, el que escolta ha d'establir un diàleg intern per establir l'opinió.
4. **Escolta conscient.** Consisteix en una escolta profunda amb un mínim de judici. L'escoltador es manté al marge. Hi ha, per tant, un mínim de diàleg interior. En aquest nivell la percepció i la intuïció funcionen millor. Per tant, cal evitar els diàlegs interns. Si es pensa en un mateix no es podrà escoltar. Per exemple pensar com anam vestits, o si estic cansat i ens hauríem d'asseure, o l'hora que serà... o fins i tot si intentam endevinar el que ens dirà el nostre interlocutor, estam posant dificultats a aquest tipus d'escolta.

Una altra diferenciació que es pot realitzar seria segons l'"atenció" que la persona presta durant la comunicació d'escolta. Els tipus d'escolta més importants són:

- ✓ apreciativa
- ✓ selectiva
- ✓ discernitiva
- ✓ analítica
- ✓ sintetitzada
- ✓ empàtica
- ✓ activa

Escolta apreciativa

L'escolta apreciativa és aquella mitjançant la qual escoltam sense fer atenció, de manera relaxada, cercant plaer o inspiració. Sentim per entreteniment. No fem atenció.

Escolta selectiva

L'escolta selectiva és aquella que es practica quan escoltam seleccionant la informació que ens interessa. Escoltam alguns punts del missatge del comunicat, deixant la resta de banda. Fem atenció tan sols a una part del missatge, aquella que es considera més important per a nosaltres.

Escolta discernitiva

L'escolta discernitiva és aquella a través de la qual escoltam el missatge complet i determinam els detalls més rellevants. Ens centram en el fons i no en la forma.

Escolta analítica

L'escolta analítica és aquella per la qual escoltam l'ordre i el sentit de la informació per entendre la relació entre les idees, reflexionant sobre el missatge. Cercam la informació concreta en el comunicat de l'emissor, separant l'esmentada informació de les emocions. Comprenem el contingut conceptual i la seva interrelació. Analitzam la comunicació i examinem si les conclusions són lògiques i correctes. Realitzam preguntes al nostre interlocutor per descobrir els motius subjacents del missatge.

Escolta sintetitzada

L'escolta sintetitzada és aquella mitjançant la qual prenem la iniciativa de la comunicació cap als nostres objectius. A través de l'escolta es dirigeix la conversa per aconseguir la informació o un comportament desitjat del nostre interlocutor. Realitzam afirmacions o preguntes dirigides perquè contesti amb les seves idees.

Escolta empàtica

L'escolta empàtica és aquella per la que escoltam posant-nos al lloc del nostre interlocutor. Assimilam les paraules i arribam al que hi ha darrere d'elles. Sentim amb la intenció de comprendre els seus sentiments. Apreciam el punt de vista de l'altra persona. Mitjançant l'escolta empàtica interpretam el missatge a través del món de l'emissor.

Escolta activa

L'escolta activa és aquella que representa un esforç físic i mental per obtenir amb atenció la totalitat del missatge, interpretant el seu significat correcte, a través del comunicat verbal, el to de la veu i el llenguatge del cos, indicant-li a qui ens parla, mitjançant la retroalimentació, el que creiem que hem comprès. Significa escoltar amb atenció i concentració, centrar tota la nostra energia en les paraules i idees del comunicat, entendre el missatge i demostrar-li al nostre interlocutor que se sent ben interpretat.

L'escolta activa és la més completa i important. Incorpora tots els elements de l'escolta empàtica i analítica, així com variables de l'escolta sintetitzada i discernitiva.

En una organització o Departament format per diferents tipus de persones, generalment agrupades en equips de treball, el procés d'escoltar es converteix en un procés vital per a la generació de noves idees, la discussió de temes en conflicte, la presa de decisions, la millora contínua, entre d'altres activitats. Per tot el comentat anteriorment, són molt comunes i pròpies d'una organització la realització de reunions formals i informals, en les quals és necessari fer atenció per participar activament en les tasques. El responsable d'equip que no sàpiga escoltar pot comportar moltes dificultats en l'àmbit laboral, les quals poden afectar l'acompliment i el clima social en el treball. Per això és fonamental desenvolupar en la Direcció habilitats d'escolta activa per comunicar-se de manera eficient dins i fora de l'organització.

Malgrat els innombrables avantatges de saber escoltar activament, l'ésser humà tendeix a obstaculitzar aquest procés a causa de:

- ✓ Sentir només allò que ens interessa: això es relaciona directament amb l'absència d'empatia, no comprenem el missatge perquè no ens posam al lloc de l'emissor i no posam atenció, perquè el contingut no és del nostre interès o simplement no estam d'acord amb la seva actitud, per tant, no escoltam.
- ✓ Els prejudicis i filtres: moltes vegades abans que l'altre comenci a parlar ja hem decidit no sentir-lo, guiant-nos per la seva aparença física, la seva forma d'expressar-se o una altra apreciació subjectiva que ens provoca rebuig i distanciament.
- ✓ Simular una actitud d'escolta: la majoria de les persones són expertes a simular l'escolta, essent capaços de demostrar una actitud corporal atenta que aparenta que sent, però només està percebent el so, en espera que l'altre acabi la seva locució per començar a parlar. Això explica que moltes vegades observem o ens embarquem en un "diàleg de sords".
- ✓ Barreres físiques: són totes aquelles traves que impedeixen una escolta activa, tals com: el cansament o alguna afecció de salut que ens dificulti l'escolta, dificultats d'entorn que ens distreguin (falta d'il·luminació, sorolls molestos, clima inapropiat, entre d'altres).
- ✓ L'excitació emocional: prestam més atenció als missatges que ens agraden. Per això mateix, quan sentim que el missatge ens involucra negativament, deixam d'escoltar activament per deixar d'escoltar i només sentir el so o contraargumentar sense escoltar ni processar el missatge de l'emissor.
- ✓ Les rèpliques constants: és important que en un procés d'escolta activa es retroalimenta l'emissor per a la qual cosa s'interromp, de manera prudent, per confirmar que es comprèn. Però això no s'ha de confondre amb la rèplica permanent, ja que aquesta situació, a més de generar tensió, impedeix parlar a l'emissor, i qui replica no escolta completament el missatge, sinó que només està atent a reaccionar davant de qualsevol paraula o frase amb la que no està d'acord. Aquestes interrupcions són també molt utilitzades intencionalment per algunes persones per desviar el tema.

Després de l'exposició d'alguns errors que pot cometre un comandament a l'hora d'escoltar els seus col·laboradors, exposam un breu resum dels passos a seguir per escoltar activament. Algunes de les tècniques seran ampliades més endavant.

- ✓ Concentri's i mantengui la consciència de l'emissor: per a això és necessari atendre no només amb les oïdes, sinó també amb la ment i el cos, mostrant a l'emissor una actitud d'atenció completa.
- ✓ Fer-se preguntes: estic comprenent el que em vol dir? A més d'observar els elements no verbals de l'emissor (gestos, volum, to, mirada, etc.) per captar la intencionalitat del missatge.

- ✓ Resumir: internament ha d'anar resumint el contingut del missatge, identificant les idees principals per elaborar els seus propis arguments o contraarguments.
- ✓ Retroalimentació a l'emissor durant el diàleg: és necessari interrompre en alguns moments, sense ser imprudent, per deixar-li clar a l'emissor que l'està escoltant atentament. Això també li permet confirmar que està comprenent bé el missatge. Per a això, són útils frases com: "fins ara entenc que tu...", "segons el que dius...", "entenc que...", entre d'altres.

Resumint podríem dir que l'aportació d'escoltar el "client intern" en l'organització és una habilitat vital a causa de les constants i necessàries interaccions que es donen entre les persones que componen els equips i organitzacions.

En una organització hi ha canals formals i informals de comunicació i, en tots ells, hem de saber comunicar-nos, considerant que un element clau per comunicar de manera efectiva és primerament saber escoltar (escolta activa). Només si s'ha comprès el missatge es pot ser capaç d'emetre un missatge efectiu. L'escolta activa en una organització ens permet:

- ✓ Donar temps per pensar abans de parlar: si escoltam atentament, donam més temps al nostre cervell per avaluar la situació i respondre de manera adequada al que ens plantegen. Així mateix, fer preguntes a l'altre ens permet indagar sobre el tema a discutir i, alhora, guanyar temps per pensar en una resposta.
- ✓ Conèixer l'interlocutor: escoltar activament implica posar atenció en les paraules i aspectes no verbals, permetent-nos captar intencionalitats, la qual cosa sol ser molt útil en la negociació.
- ✓ Pacificar: en situacions extremes o tenses, en les que com a membre d'una organització o responsable correspon rebre queixes, escoltar activament permet reduir la tensió.
- ✓ Enfortir el treball col·laboratiu: sentir-se escoltats estimula en les persones la capacitat de treballar en equip. Quan s'escolta amb atenció a un empleat, aquest es converteix en un col·laborador de l'organització.
- ✓ Facilitar els acords: el procés de negociació es basa en l'escolta activa, fer-ho des de l'inici de la negociació facilita els acords, amb la qual cosa es redueix el temps de negociació i es preserva la relació a futur.

Durant la conversa amb els col·laboradors podem fer servir una sèrie de tècniques d'escolta activa que afavoreixen la comunicació i demostren al nostre interlocutor que posam atenció per entendre les seves necessitats. Algunes d'aquestes tècniques són:

La paràfrasi

La tècnica de la paràfrasi consisteix a repetir literalment les paraules de l'emissor. La paràfrasi s'aplica repetint textualment les paraules que recullen la idea principal del missatge que hem escoltat. Per utilitzar aquesta tècnica eficaçment s'ha de:

1. Escoltar atentament el discurs del nostre interlocutor.
2. No interrompre'l mentre parla.
3. Concentrar-se en el seu discurs.
4. Captar les paraules que sustenten la idea principal del missatge.
5. Incorporar literalment aquestes paraules clau en la nostra resposta, una vegada el nostre emissor hagi acabat de parlar.
6. Finalitzar la nostra frase mostrant al nostre interlocutor el palmell de la mà obert. D'aquesta forma li lliuram el control de la comunicació, li indicam que ha de continuar parlant.

La reformulació

La reformulació és una tècnica similar a la paràfrasi, mitjançant la qual repetim la idea principal del missatge amb les nostres pròpies paraules. Aplicant la reformulació mostrem interès pel missatge del nostre interlocutor i podem comprovar que l'hem entès amb precisió. Així, aquest continuarà revelant-nos les seves experiències.

Es poden realitzar frases d'«arrencada» com:

«Al meu entendre, el que dius és...»

«Vols dir que....?»

«Així que el que proposes és...»

La clau d'aquest comportament és que s'ha d'escoltar amb veritable intenció el que diu l'altra part. Si quan l'altre està parlant dedicam el temps a pensar el que respondrem, o a fer avaluacions mentals i observacions crítiques, probablement no sentirem prou com per saber parafrasejar correctament.

És útil parafrasejar amb bastant freqüència, per adquirir el costum mental de fer-ho. A les persones no els importa que les interrompin de tant en tant si el que es pretén és comprendre bé el que està dient.

La retroalimentació

La retroalimentació o *feedback* és la resposta que dona el receptor a la comunicació de l'emissor. La retroalimentació consisteix a comunicar al nostre interlocutor el resum de les idees principals del missatge que hem escoltat. D'aquesta forma li demostrarem que hem entès la finalitat de les seves paraules, li hem fet atenció i hem valorat el seu comunicat. El *feedback* tanca el procés de l'escolta activa, revelant a l'interlocutor que hem captat i interpretat correctament la intenció del seu missatge des del seu punt de vista.

1.4. EFICÀCIA PERSONAL

Una de les claus de tota persona que pretengui ser eficaç a nivell professional, consisteix a saber prioritzar les seves tasques. És important centrar-se en aquelles tasques que tinguin una relació directa i necessària amb els resultats que el directiu cerca obtenir.

Alguns dels hàbits que afecten una bona priorització serien els següents:

- Tenir els objectius poc clars o una mala definició d'aquests.
- No prendre decisions o realitzar accions quan és el moment oportú.
- Ocupar-se d'activitats que ens creen satisfacció o comporten una menor dificultat.
- No planificar el dia, la setmana o el mes de forma habitual.
- Dedicar una gran quantitat de temps a allò que es considera urgent sense ser realment una tasca rellevant per aconseguir els objectius del lloc de treball.

Una fórmula per establir prioritats seria mitjançant el plantejament d'una sèrie de preguntes en les ocasions que un s'ha d'enfrontar a una nova tasca. Una vegada contestades les preguntes es podrà decidir amb més claredat on invertir el temps per ser més eficaç:

1. Quins són els beneficis de realitzar aquesta determinada tasca?
2. Quines són les conseqüències d'ocupar-se d'aquesta determinada tasca?
3. Quin seria el benefici de finalitzar aquesta tasca?
4. Com encaixa la tasca a realitzar realment en assolir els teus objectius i metes?
5. Realment connecta aquesta tasca amb els teus objectius i metes a llarg termini?

Stephe Covey és l'autor del llibre "*Els 7 hàbits de la gent altament eficaç*" i presenta una matriu que és una guia que pot utilitzar qualsevol persona que pretengui ser eficaç a l'hora de gestionar les seves prioritats. Ajuda a prendre consciència per centrar el treball partint d'objectius, prioritats, temps i energia.

La Matriu de Covey, també coneguda com la Matriu Eisenhower, estableix que quan alguna cosa és important però no urgent, la decisió correcta és planificar la seva realització en el moment apropiat. Quan és important i urgent, s'ha de fer immediatament, i quan és urgent però no important, s'ha de delegar la seva realització a algú. En última instància quan alguna cosa no és ni urgent ni important, simplement no s'hauria de realitzar.

Per a avançar en una important distinció entre l'urgent i l'important, es podria establir el següent:

- La **urgència** "és una **qualitat associada a temps**. Augmenta tant a mesura que et queda menys temps per a la data límit, com amb la grandària de la tasca."

- La **importància** “és una **qualitat associada a les conseqüències**. Una tasca augmenta la seva importància si les conseqüències de fracassar-hi augmenten”

Una altra manera d'establir la distinció entre l'important i l'urgent seria la següent:

Tasca **urgent** que es relaciona amb la data límit i la grandària:

- Entre dues tasques que requereixen el mateix temps per realitzar-les, la més urgent és aquella que té una data límit més propera.
- Si s'ajorna la data límit d'una tasca, aquesta es torna menys urgent.
- Entre dues tasques amb el mateix termini de lliurament, la més urgent és aquella la realització de la qual porta més temps.
- Si una tasca es fa més llarga del que es pensava, es tornarà més urgent.
- Una tasca sense data límit mai no serà urgent.

Tasca **important** que es relaciona amb les conseqüències:

- Entre dues tasques serà més important la que més conseqüències tenguí i la repercussió de no fer-la sigui més greu.
- Ja que les conseqüències d'una tasca o activitat poden variar en el temps, això afectarà el nivell d'importància.
- Encara que la tasca no canviï les conseqüències poden canviar, per això la importància de la tasca també pot canviar.

Segons la Matriu de Convey, el primer que hem de fer per gestionar correctament el temps i aconseguir l'eficàcia, és desglossar la tasca en un dels 4 possibles escenaris per després procedir.

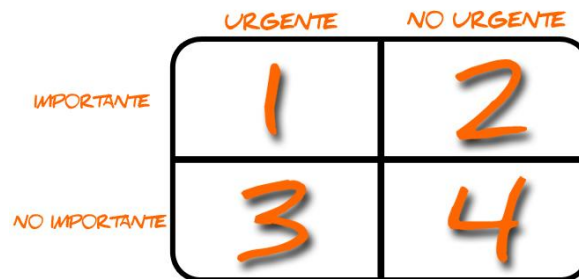
A la Matriu de Covey apareixen els **quatre quadrants**:

IMPORTANT/URGENT. On apareixen les tasques a realitzar immediatament

IMPORTANT/NO URGENT. On apareixen les tasques que aporten valor al teu projecte i que prèviament has planificat quan realitzar-les.

NO IMPORTANT/URGENT. On apareixen microtasques, tasques complementàries i que pots delegar amb seguiment.

NO IMPORTANT/NO URGENT. On apareixen els lladres del teu temps. Tasques que pots descartar o delegar i oblidar per complet.



Com podem obtenir més temps per dedicar al Quadrant 2? Per a això li hem de treure temps als quadrants 3 i 4.

Per tant, l'objectiu fonamental serà obtenir el màxim de temps per dedicar-lo al Quadrant 2. Per a això serà necessari treure temps als Quadrants 3 i 4,

Com que no serveixen de res les tasques assignades al Quadrant 4, aquestes s'han d'eliminar. El Quadrant 3 no té gaire valor, excepte per a altres persones. L'objectiu serà aprendre a "dir no" o a delegar tasques. En dir no als Quadrants 3 i 4 s'estarà dient sí al Quadrant 2 i quan això ocorre el Quadrant 1 es fa cada vegada més petit.

D'aquesta manera l'aplicació de la Matriu ens permetrà atendre les tasques d'ordre 1, 2, 3 i 4. Les investigacions assenyalen que una vegada que es tingui la situació controlada, els temps d'aplicació a mantenir a cada un dels quadrants seran aproximadament els següents:

- Quadrant 2: 80%
- Quadrant 3: 20 %
- Quadrant 1: ocasionalment.

La reducció al Quadrant 1 es deurà a què amb la planificació i la gestió de les tasques que no aporten valor es reduiran al màxim les situacions amb categoria d'urgent i important.

Gestió eficaç de reunions

Una habilitat clau associada amb l'eficàcia per a qualsevol responsable d'equip és la gestió de les reunions d'equip.

Actualment la falta d'organització i claredat en la prioritització d'objectius i assumptes a tractar, sol crear sensació d'ineficàcia als participants en moltes d'elles. Algunes conseqüències són les següents:

- ✓ Sensació d'innombrables reunions, llargues i inútils, el que comporta pèrdua de temps i en ocasions la presència no és necessària.
- ✓ Reunions no preparades: els responsables d'equip convoquen reunions i la resta de l'equip acudeix sense cap expectativa.
- ✓ Reunions mal dirigides o no dirigides, al fer servir tècniques i estratègies no adequades, o que acusen la falta de recursos procedimentals.
- ✓ No es prenen acords ni es determina un pla d'actuació posterior.
- ✓ Si es pren algun acord, no s'especifica qui, com i quan es realitzarà el seguiment i control de la seva posada en pràctica.
- ✓ El fet de no portar a efecte l'acord pres invalida amb freqüència l'eficàcia d'una nova reunió.

Per evitar aquest problema és necessari que els responsables de convocar una reunió siguin capaços de planificar-la prèviament. El primer pas ha de ser determinar quins seran els motius principals per convocar-la (p. ex.: donar informació, motivar, resoldre conflictes, cercar solucions, prendre decisions...) i definir els objectius que es pretenen assolir.

Una vegada que s'hagi determinat que veritablement és necessari que realitzem una reunió, s'haurà de procedir a planificar-la adequadament. A continuació s'ofereixen alguns consells que ajudaran als responsables d'equip a planificar, dirigir i coordinar reunions de treball perquè siguin veritablement efectives:

1. Abans de la reunió:

- Preparar-la amb prou temps.
- Seleccionar adequadament a les persones que participaran. Només hem d'escollir aquelles persones la presència de les quals sigui necessària.
- Crear una *planificació o ordre del dia* de la reunió. En aquest document s'especificarà el motiu de la reunió, els objectius a aconseguir, els temes que es tractaran, el temps que es dedicarà a cada qüestió...
- Convocar amb temps suficient als assistents perquè tinguin temps de preparar les seves intervencions.
- Enviar la *planificació o ordre del dia* a tots els participants.

2. Durant la reunió:

- Començar a temps. La puntualitat és un aspecte fonamental. Hem de provar de començar i acabar a l'hora marcada. El temps és or!
- Dedicar els primers minuts a aclarir els punts fonamentals. S'indicarà la importància dels temes que es tractaran, el motiu principal de la reunió, els objectius que es pretenen aconseguir, i es proposarà el mètode de treball a seguir, així com les normes de participació i intervenció.
- Seguir el desenvolupament previst en el pla. Procurar que segueixi el curs i l'enfocament previst donant a cada punt el temps precís i evitant tractar temes no contemplats en la *planificació o ordre del dia*. Realitzar síntesi en cada etapa.
- Tractar enmig de la reunió els temes més importants.
- La persona responsable o coordinadora de la reunió s'ha de centrar a dirigir el procés dels debats, però no el seu contingut. Ha de vetllar per l'avenç i

progressió en el desenvolupament de la reunió. Un aspecte especialment important és que inciti a parlar als participants. És fonamental cercar la participació activa dels assistents; d'aquesta forma traurem més profit a la seva assistència.

- No deixar que alguns s'imposin i acaparin la reunió, ja que això podria afectar negativament el clima positiu de comunicació i cooperació que hem de provar de crear i mantenir.

3. En finalitzar la reunió:

- Deixar un temps al final perquè els participants exposin dubtes, suggeriments, comentaris...
- Sintetitzar les conclusions essencials.
- Si fos necessari, confeccionar l'acta per deixar constància dels fets, deliberacions i acords de la reunió.
- Resumir les contribucions positives, opinions, suggeriments i acords adoptats. Deixar clar i per escrit qui farà què, quan i com.
- Agrair la participació dels assistents.

4. Després de la reunió:

- Confeccionar un sumari de la reunió/acta que s'enviarà a tots els participants durant els dies següents. Aquest sumari ha de contemplar si s'han aconseguit complir els objectius prèviament marcats, les tasques que s'hagin pogut encomanar als diferents participants, el temps que disposen per dur-les a terme, les conclusions més importants, els acords adoptats...
- Si fos necessari es convocaria els assistents a la següent reunió.

La persona responsable de l'equip ha de ser conscient que les reunions de treball són un medi important per assolir l'efectivitat. L'important serà que s'aprofitin al màxim i es treguin les millors conclusions, sempre amb la idea de cercar el benefici organitzacional en les àrees que el requereixin.

1.5. DESENVOLUPAMENT DE LES PERSONES, EMPATIA.

El personal directiu amb capacitat de desenvolupar als altres, percep fàcilment les capacitats, qualitats i potencials del personal al seu càrrec. Té una alta capacitat per integrar les persones, les tasques i els objectius.

Són capaços de reconèixer les necessitats de desenvolupament dels seus col·laboradors, i contribueixen a què puguin desenvolupar-se de la següent manera:

- proporcionant suport i ajuda com a tutors o mentors.
- facilitant feedback adequat sobre el rendiment.
- proposant estratègies per aconseguir el desenvolupament professional.

1. Suport com a tutors o mentors

Una de les possibles maneres de desenvolupar persones podria ser en el mateix lloc de treball. Existeix una metodologia que consisteix en un procés de quatre passos que s'ha utilitzat amb èxit en moltes organitzacions.

a) Preparar els col·laboradors

Avalui el nivell de coneixements i habilitats que té el seu col·laborador, sense perdre molt de temps i essent delicat en la comunicació comentant-li alguna cosa que ja sap.

Potser una sessió curta sigui suficient.

Expliqui clarament el que ensenyarà i per què. Intenti crear interès en el procés vinculant-lo amb els beneficis.

b) Explicació i demostració

Primerament, se li diu a la persona el que ha de fer i per què ha de ser realitzat d'aquesta forma, al mateix temps que li permet fer preguntes. Després, li demostra com fer-ho, convidant-lo de nou a fer preguntes.

c) Imitació supervisada

Permeti al seu col·laborador fer el treball o la tasca mentre que vostè el guia. Per correcta que sigui la seva explicació, demostració, etc., el seu col·laborador realment comença a aprendre amb la pràctica.

d) El seguiment

És important complir i revisar el seguiment per assegurar-se que es mantenen les normes i els nivells estàndard.

En definitiva, el personal directiu que pretengui desenvolupar el personal al seu càrrec, dedicarà gran part del seu temps al paper de tutor i formador de les persones, en processos clau de formació interna i apostant pels Plans de formació que es proposin des de les Escoles de l'Administració Pública i altres institucions. Tot això degudament estructurat i alineat amb l'estratègia de l'Administració a llarg termini.

2. Feedback per ajudar a les persones a créixer

Entre 1975 i 1980, **Hackman i Oldham** van propugnar l'existència de cinc dimensions fonamentals per al progrés dels col·laboradors de l'organització:

1. Varietat de tasques
2. Identificació amb la tasca
3. Significat de la tasca
4. Autonomia
5. *Feedback*

El *feedback* és la informació que reben els col·laboradors de com estan complint el seu treball. A causa que els col·laboradors inverteixen una gran part de la seva energia, talent, temps i coneixements en les seves tasques professionals, necessiten saber com estan desenvolupant la seva labor. És més, ho necessiten saber amb bastant freqüència perquè reconeixen que l'acompliment varia i que l'única forma en què poden fer ajustaments és coneixent com l'estan duent a terme. Si els directius o comandaments donen un *feedback* ràpid i objectiu, millora de manera considerable la qualitat en el treball i el grau de satisfacció del col·laborador. Per aquesta raó és fonamental que els directius desenvolupin l'esmentada competència, la d'oferir un *feedback* efectiu als col·laboradors.

Kopelman és un altre investigador que ha fet ressaltar la importància del *feedback* dels directius cap als seus col·laboradors perquè aquests puguin saber què han de fer, l'eficiència amb què estan complint les seves metes i que el que estan fent és important per a l'organització. En el cas que l'acompliment dels col·laboradors sigui satisfactori, millora l'autoimatge i el sentit de competència personal.

Existeixen tres raons fonamentals per les quals funciona el feedback:

- ✓ Eleva el desig de fer bé la tasca o de millorar-la.
- ✓ Compleix amb una finalitat pedagògica en recordar el que ja se sap i/o facilita nous aprenentatges.
- ✓ Corregeix les concepcions errònies ja que de vegades el col·laborador pot tenir percepcions distorsionades sobre el seu compliment laboral.

El *feedback* mal entès pot ser causa de problemes. Quan els directius han desenvolupat aquesta competència poden exposar els seus punts de vista de manera agressiva, violenta i carregada de prejudicis. En aquests casos és fàcil que els col·laboradors se

sentin atacats. En altres ocasions pot ser que el *feedback* sigui ambigu i el que es creï és desorientació en el col·laborador.

No tots els *feedbacks* condueixen a beneficis significatius per a l'aprenentatge, el rendiment o la motivació, sobretot si comporten una crítica personal o un judici de valor. Alguns poden empitjorar l'autoestima i el rendiment, d'altres produeixen una millora mínima i a curt termini; curiosament, aquests són els que s'utilitzen de manera generalitzada en moltes organitzacions.

Molts col·laboradors lamenten no rebre prou valoració o informació del seu rendiment o de la seva manera de treballar. Entre els factors que poden limitar aquesta competència directiva trobam creences del tipus: no m'agrada, em sent incòmode, no sé elogiar, corregir,... En altres casos podem tenir expectatives errònies sobre el que han de saber fer. Aquesta limitació pot ser el resultat de certa inseguretats personal, falta de recursos expressius, desconeixement del valor del *feedback* i un nivell baix d'empatia.

Subministrar *feedback* és un veritable repte per a alguns directius i un esforç de participació. Quan s'ofereix de manera adequada hi haurà més probabilitats que el *feedback* sigui acceptat i produeixi millores. Quan desenvolupam la competència de donar *feedback* obtenim millors resultats, més satisfacció entre els nostres col·laboradors i una formidable tècnica per desenvolupar persones.

En general, és convenient que el *feedback* se centri en determinats comportaments laborals, que es basi en informació objectiva i no en percepcions o inferències, que s'ofereixi amb rapidesa després d'un fet decisiu i que es comprovi que el col·laborador ho comprèn. En general, es tindran més expectatives d'èxit si al col·laborador se li permet prendre part del planteig d'alternatives per a així implicar-se en el seu propi procés de desenvolupament i aprenentatge.

Entre els objectius generals del *feedback* podem ressaltar:

- ✓ Oferir informació útil, descriptiva i detallada i sense judicis de valor.
- ✓ Augmentar l'autoestima.
- ✓ Millorar el rendiment.
- ✓ Generar responsabilitat en el col·laborador.
- ✓ Avaluar el mateix treball.
- ✓ Activar la responsabilitat personal.

A nivell de direcció podem diferenciar dos tipus de *feedback* en funció de l'objectiu que pretenem:

a) **Feedback de reforç**

Es tracta d'informar els col·laboradors sobre aquelles accions que han fet correctament, on l'objectiu és reforçar la conducta de la persona que el rep i animar-la a seguir per aquest camí. Amb aquest reforç s'ajuda a incrementar la seva confiança en la tasca i en

la seva competència per realitzar-la. Se sent més segur i augmenta la seva autoestima. Aquest *feedback* és més potent i eficaç quan:

1. Hi ha proximitat entre el reconeixement i l'acció realitzada.
2. Es fa referència a una acció i situació concreta.
3. Es parla a títol personal, compartint el que nosaltres hem observat.

Una de les regles d'or del bon *feedback* de reforç és que la persona responsable connecti amb l'autenticitat i el seu rol sigui inspirador.

b) **Feedback de desenvolupament**

És el que ens interessa més que per al desenvolupament concret d'aquesta competència del "desenvolupament de persones". Consisteix a comunicar als col·laboradors la necessitat d'incrementar, augmentar o perfeccionar alguna competència.

Aquest *feedback* se centra en la tasca i la pregunta més poderosa en aquest cas és: *què pots fer diferent per assolir el resultat esperat?* L'objectiu d'aquest *feedback* és que aquesta informació estimuli la necessitat d'aprendre per millorar els resultats o assolir el resultat desitjat. Aquest *feedback* indica al col·laborador com realitzar millor la seva tasca i li possibilita assolir millors resultats la pròxima vegada. Aquest *feedback* és més potent i eficaç quan:

1. L'observació està orientada cap al futur i l'aprenentatge.
2. Es pressuposa una intencionalitat positiva en el col·laborador.
3. Es minimitza posar l'accent en el problema i es maximitza posar l'accent en les solucions.
4. Es parla del que fan ells sense comparar-los amb d'altres.

Una de les regles d'or del bon *feedback* de desenvolupament és que el responsable de l'equip connecti amb respecte i que el seu rol sigui de guia i no de jutge.

Situacions a evitar

Hi ha algunes persones responsables d'equips que barregen aquests dos *feedbacks* en la mateixa conversa pensant que ja que van a informar al col·laborador d'una conducta o acció que no és correcta, per fer-ho d'una manera més "suau", primer "li reforçarem positivament" i després exposarem els "emperòs". Aquesta manera de barrejar els dos *feedbacks* genera molta confusió i dilueix els dos objectius.

Principis a tenir en compte

Quan es dóna *feedback* als col·laboradors es tracta d'un intercanvi molt important, és una trobada entre el directiu i els col·laboradors en la qual se'ls transmet que són importants, que se'ls fa atenció i s'observa el que fan.

Per incrementar la influència, la profunditat i l'impacte d'aquests *feedbacks* és important que vagin acompanyats d'una càrrega emocional, emergeixin dels valors de qui els transmet i tinguin sentit. No és el mateix dir "ho has fet bé" que dir "m'alegra molt el bon treball que has realitzat; la teva aportació serà molt útil per a la resta de l'equip".

Per poder aprendre i millorar el rendiment és fonamental rebre *feedback*, tant dels altres com d'un mateix. Per aquest motiu, com a directius, serà imprescindible que s'estigui preparat també per rebre *feedback*, tant de l'alta direcció com dels nostres col·laboradors.

Quan donam un *feedback* de desenvolupament serà fonamental que s'hagin revisat les circumstàncies i condicions del col·laborador, per tenir en compte en quina mesura el mateix directiu forma part d'aquesta situació. En donar el *feedback* serà convenient també assumir i reconèixer el propi paper en la creació o manteniment de l'esmentada situació.

El procés de *feedback* parteix de l'observació directa del que fa el col·laborador i seguidament se li comenta de manera descriptiva el que s'ha vist (els passos, metodologia, procés, etapes, etc.). Però hi ha un altre *feedback* que va més enllà, el que neix d'implicar en el procés reflexiu als col·laboradors, un *feedback* que accelera dràsticament l'aprenentatge i millora el rendiment, i és el que realitzam des del rol de directius-coach.

Aquest *feedback* està basat en preguntes que conviden al col·laborador a reflexionar sobre el seu acompliment: Què podries millorar la pròxima vegada? Quin és l'objectiu principal de la teva tasca? Com ho pots fer per sentir-te més satisfet? En què et puc ajudar? Què necessites de l'organització? Quines solucions alternatives has ideat?

La qualitat de les preguntes determinarà la qualitat de la planificació futura.

Existeix una nova tendència per donar *feedback* que s'associa a la metodologia del coaching. Des d'aquesta perspectiva el directiu assumeix un rol de líder coach. Li demana al col·laborador que les seves respostes siguin el més descriptives, detallades possibles, sense justificacions ni judicis de valor. Aquest tipus de *feedback* evita actituds defensives i/o excuses innecessàries. Un factor essencial és que se li atorga temps per reflexionar i meditar les respostes. Quan el col·laborador pot meditar les seves respostes, activa la seva ment i la seva implicació, amb la qual cosa incrementa la seva atenció i consciència. L'ajuda a avaluar el seu propi treball i a estar més segur del que fa, activant la seva responsabilitat personal. Quan se li demana al col·laborador que

descrigui (per tant, que es descrigui a si mateix) detalladament el que farà, a través de preguntes que el portin al futur en el que ja haurà après, se'l fa responsable del seu aprenentatge i protagonista de les seves decisions i resultats.

Resumint, per aconseguir donar un *feedback* que sigui realment eficaç, es proposen una sèrie de recomanacions:

✓ **Específic en lloc de general**

Quan més concret, més aprofitable serà. El missatge ha de ser clar i focalitzat, evitant voltes, mals entesos o evasives.

Exemple:

Feedback ineficaç: “Maria, de vegades no t’expresses de forma comprensible”

Feedback eficaç: “Maria, quan parles tan ràpid i barreges tants acrònims i paraules angleses que la resta desconeixem és difícil entendre el que estàs dient.”

✓ **Descriptiu, no avaluatiu**

Ens hem de referir a fets fàcilment comprovables i no a suposicions, cercant així una retroalimentació fiable. Però no hem de ser gaire valoratius, ja que ens trobarem un receptor a la defensiva.

Exemple:

Feedback ineficaç: “Tractes de controlar la conversa”

Feedback eficaç: “Quan acabes les meves frases em sent frustrat i desitjaria deixar de parlar amb tu.”

✓ **Utilitzable o aplicable**

Descriure una cosa sobre la qual la persona pugui actuar, un aspecte o comportament modificable.

Exemple:

Feedback ineficaç: “No m’agrada el teu to de veu”

Feedback eficaç: “Potser és bo que respiris més profundament per relaxar-te i, així, rebaixar el teu to de veu.”

✓ **Personal i directe.**

El *feedback* no pot realitzar-se a través de tercers. Si el contingut és negatiu o important s’ha de fer en privat.

Exemple:

Feedback ineficaç: “Els de dalt creuen que no estàs prenent el teu treball

seriosament”

Feedback eficaç: “Crec que pots esforçar-te més del que t’has esforçat fins ara”

✓ **Positiu, respectuós, constructiu, orientat al present i al futur.**

La clau resideix en què el receptor rebi el *feedback* amb una actitud positiva. Per a això és recomanable que es comenci destacant el que aquest ha realitzat correctament. D'altra banda, dir que una cosa està malament no informa sobre com millorar-la. Cal concretar el que seria adequat.

Exemple:

Feedback ineficaç: “No passes ni un sol full de sol·licitud en condicions”

Feedback eficaç: “Sé que tens molta feina i agraeix el teu esforç. El que passa és que últimament corres molt i els fulls de sol·licitud tenen errors. Per favor, abans d'enviar-les per correu electrònic pots revisar-les i probablement t'estalviarà temps en comptes d'haver de refer-les després”

✓ **Enfocat.** Normalment és impossible concentrar-se en diverses informacions alhora, per la qual cosa cal seleccionar una o dues àrees que estiguin més necessitades de millora. Quan s'atabala amb massa suggeriments, es tendeix a la frustració.

1.6. COMPETITIVITAT I EMPRENEDORIA

Una persona competitiva i emprenedora en l'Administració Pública és un agent de canvi. És un professional que actua des del compromís cap aquest procés de canvi. Té qualitats com l'empatia, l'escolta activa i de convertir les idees en oportunitats. Impulsa l'experimentació i l'assumpció de riscos. Els seus èxits són els de l'Administració.

Existeixen diferents tècniques i mètodes a l'hora de trobar i millorar idees per aconseguir una Administració més innovadora, per enfrontar-se a nous desafiaments o trobar solucions a problemes complexos. A continuació destaquem una sèrie de mètodes que es poden aplicar a nivell individual i grupal:

- a) *Desing Thinking*.
- b) Sis barrets per pensar.
- c) *Knowledge Brokering*.

A. *Desing Thinking*

El *desing thinking* (pensament de disseny) és una metodologia enfocada en la creativitat i la innovació per generar idees innovadores que centra la seva eficàcia en entendre i donar solució a les necessitats reals dels usuaris. Prové de la forma en què treballen els dissenyadors de producte. No és l'única metodologia per a la innovació, el que té de nou o particular és que a l'hora de resoldre aquest problema se situa l'usuari en el centre, s'estudien en profunditat les necessitats de l'usuari.

1. Empatitzar

El procés de «*Desing Thinking*» comença amb una profunda comprensió dels problemes, necessitats i desitjos dels usuaris implicats en la solució que s'està desenvolupant, i també del seu entorn.

Un s'ha de posar en la pell de les esmentades persones per ser capaços de generar solucions conseqüents amb les seves realitats. Satisfereix les necessitats dels usuaris és la clau d'un resultat d'èxit.

Preguntes que es poden realitzar:

Què necessita l'usuari?

Quins són els seus desitjos, expectatives, etc?

2. Definir

Durant aquesta etapa del procés, s'ha de crivellar la informació recopilada en l'estapa d'Empatitzar i quedar-se amb el que realment aporta valor i posa a l'abast noves perspectives interessants. S'identificaran problemes relacionats amb el desenvolupament de les funcions del Departament o Servei al qual pertanyem que es considerin claus per a l'obtenció d'uns resultats innovadors.

Preguntes que es poden realitzar:

Quins problemes resoldrem?

Amb quin usuari?

Com es percep des del punt de vista de l'usuari?

3. Ideació

Durant aquesta etapa del procés es plantejarà l'objectiu de la generació del màxim d'opcions.

En aquesta etapa és l'hora de pensar i llançar idees sobre possibles solucions. No és un moment de criticar o donar mostres de defensa davant possibles crítiques. La metodologia prova de sortir de la zona de confort i per a això cal superar les estratègies habituals d'actuar.

En aquesta etapa se cerca la participació, la col·laboració i l'aportació per part de totes les persones que formen el grup de treball. La "tempesta d'idees" és un mètode molt vàlid perquè aquestes flueixin i construeixin. Se partirà de la premissa que tots els punts de vista són igualment vàlids.

4. Prototipar

En aquesta etapa es traslladen les idees a la realitat. Es construeixen prototips perquè les idees siguin palpables i ajudin a visualitzar les possibles solucions, posant de manifest els elements que s'han de millorar o refinar abans d'arribar al resultat final.

Una vegada utilitzada la "tempesta d'idees" es generen prototips entesos com a plans d'acció per desenvolupar cada una de les idees més convenients conforme al problema.

Des de l'Administració Pública es podria pensar que aquesta metodologia únicament seria útil per a la creació de productes tangibles, però està àmpliament demostrada la seva validesa per a serveis o processos.

En aquesta etapa de prototipar es pot representar mitjançant tecnologia avançada (com per exemple a través de programari especialitzat o impressores 3D), però també es pot realitzar d'una manera més rudimentària a través de l'ús de maquetes o uns altres elements tipus paper, cartró o plastelina i, per al cas dels procediments, creant històries o campanyes informatives. La creació del prototip ajudarà a dur a terme el següent pas de la metodologia a més de poder realitzar ajustaments graduals al prototip en cas que sigui necessari.

5. Testar

Durant aquesta etapa es tracta de provar els prototips amb els usuaris implicats en la solució que estam desenvolupant. És una fase crucial, i ajudarà a identificar millores significatives, errors a resoldre, possibles carències. Durant aquesta fase es treballarà millorant la idea fins a convertir-la en la solució que s'estava cercant.

Principalment, l'usuari podrà interactuar amb el prototip i obtenir la retroalimentació per fer millores que ajudin a anar perfeccionant-lo.

És possible que en aquesta fase es pugui identificar la circumstància d'haver realitzat de forma incorrecta la definició del problema, amb la qual cosa s'estaria presentant un prototip que no aconsegueixi satisfer l'usuari. És important considerar que aquesta metodologia sol·licita flexibilitat a qui la utilitza de tal manera que es poden realitzar passos cap enrere (ex. tornar a l'etapa 2 de definició). L'objectiu és trobar el resultat esperat per l'usuari i perfeccionar el model prou com per fer-ho una realitat i introduir-lo en els serveis que ofereix l'Administració. Això en el cas de què estiguéssim parlant del llançament d'un nou producte o servei. Cal recordar que el *desing thinking* també pot aplicar-se a un procés o millora a nivell intern de l'organització.

Per a aquesta etapa es pot utilitzar la “matriu del *feedback*”, consistent a obtenir dels usuaris allò que els agrada, que els produeix dubtes, que critiquen i que millorarien.

B. Sis barrets per pensar

Els Sis Barrets per pensar (*Six Thinking Hats*) d'Edward de Bono és un mètode de gran abast i enfocament creatiu per a l'emprenedoria i la innovació. Aquesta tècnica va ser concebuda per Edward De Bono i destinada a millorar els resultats de la reflexió i el debat. De Bono afirma que, en la separació de sis tipus diferents de pensament, podem fer que les nostres decisions siguin més clares i profundes.

Dins del procés d'innovació que tot directiu pretengui, és molt important comptar amb molts estils de pensament diferent. La idea és analitzar el problema en qüestió des de sis aspectes diferents separadament (cada un dels barrets).

La tècnica es pot utilitzar a nivell individual o en reunions de grup amb l'equip de col·laboradors.

En un grup, cada membre ha d'utilitzar només un barret alhora, la qual cosa contribueix a un debat ampli i organitzat en lloc d'un de confús i mixt de seguiment argument. Cada barret està marcat amb un color diferent i representa el següent tipus de pensament:

Barret blanc

El blanc és el color de la neutralitat, del fred. **Es refereix a la informació més pura.** Aquest pensament ens fa centrar-nos en les dades disponibles i aprendre de la informació donada. És a dir, és el barret de l'objectivitat, del **pensament objectiu**. El que tingui el barret blanc posat ha d'aportar **dades objectives i contrastables** que afectin a la presa de decisió però evitant els judicis de valor sobre això. Aquest barret també pot aportar dades subjectives, com les opinions o els sentiments, sempre que siguin sincers (per exemple, dir: “En Luis no vol realitzar aquesta tasca”).

Aquest barret pot contenir molta informació per la qual cosa cal posar límits a la informació donada realitzant peticions concretes. És el primer barret que se sol utilitzar

per iniciar la reunió, per la informació inicial que aporta. És el punt de partida al qual sempre es pot tornar quan faci falta

Barret vermell

El vermell és el color que s'oposa al fred blanc, és el color del foc, dels sentiments i la passió, de les emocions i del cor. Per això el barret vermell és el que serveix per expressar la part més irracional del pensament i ho fa visible per enriquir la ruta a seguir en la resolució del problema. És el barret del pensament emocional. El participant que tingui el barret vermell posat pot expressar sentiments sense haver de justificar-los, la seva intuïció així li ho diu.

Normalment, en moltes reunions no es permet que les emocions entrin en joc, però el pensament emocional també és pensament i és el moment de què aportis els seus valors sense restriccions.

Les emocions són canviants, per la qual cosa es tornarà a posar el barret vermell al llarg de tota la reunió. El que al principi era temeritat o por del projecte, potser s'ha convertit en il·lusió i alegria pel mateix

Barret negre

El negre representa foscor, la cautela o el pessimisme. El barret negre representa el **pensament negatiu**. El participant que té el barret negre criticarà de forma negativa el tema tractat i es posarà en el pitjor punt de vista possible avaluant els possibles riscos.

És el barret de la precaució, al contrari que el barret vermell, és lògic. Per la qual cosa el que el tingui posat haurà de justificar les seves actituds, que han de ser basades en perills reals i no en un pessimisme irreflexiu.

El caràcter preventiu d'aquest barret és eficaç per posar-se'l a l'hora de valorar una idea proposada, per exposar els punts febles de la idea que serveixin per corregir possibles errors.

Vivim en una societat crítica, per la qual cosa aquest barret podria ser utilitzat en massa ocasions per la facilitat de criticar en comptes de construir, per la qual cosa ha de ser utilitzat amb moderació.

Barret groc

El groc, el color de l'alegria, del sol i de la llum, de la brillantor. El barret groc representa l'optimisme, el **pensament positiu**. El participant amb aquest barret intentarà fer veure el costat bo de les coses, el que pot aportar i beneficiar. És el barret del **pensament constructiu** que permet somiar que les coses puguin succeir. Com ocorre amb el barret negre, el barret groc necessita anar acompanyat de la lògica per valorar els plantejaments donats, ja que si es tracta d'una especulació o fantasia el barret correcte seria el vermell, l'emocional.

El posseïdor del barret per pensar groc se situa al millor dels escenaris possibles.

Barret verd

El verd representa la naturalesa, l'energia i el creixement. És el barret de la creativitat, del **pensament creatiu**. Serveix de motivació artificial per promoure la imaginació de les persones que el tenen posat, encara que aquestes creguin que no són creatives. Totes les persones vivim en moviment i tenim imaginació per generar noves idees i alternatives.

La creativitat no només és cosa d'una persona, sinó de tot el grup, i el que tenguim el barret posat serà el creatiu particular del moment que explorarà les alternatives possibles.

La creativitat cedeix el judici al moviment, es parteix d'una idea per generar-ne d'altres per insignificant o estúpida que sembli, servirà de trampolí per a les següents. El posseïdor del barret verd pot ser **provocatiu** sense necessitat de justificar-se, fins i tot il·lògic. Molts dels descobriments científics més grans han estat fruit d'errors o d'accidents, però que van despertar en el científic l'interès necessari per estudiar-ho.

Barret blau

El blau és el color de la seguretat, del control i de la traça. El barret blau gestiona el procés del pensament, és com un **pensament del pensament**. El participant amb aquest barret realitzarà el resum del que s'ha anat dient i amb què es van concretant les conclusions de tot el pensament col·lectiu. Es defineixen les pautes i propòsits perquè el treball es realitzi correctament.

La persona que coordina la reunió, el facilitador, té la funció de barret blau, ja que haurà de mantenir l'ordre en la reunió i evitar les discussions inapropiades. El coordinador pot tenir el rol exclusiu de barret blau, però els altres participants també poden fer ús d'ell per expressar els seus comentaris sobre el procés de pensament que està tenint lloc. No obstant això, el coordinador serà l'únic que autoritzi sempre el canvi de barret, sota la seva potestat de barret blau permanent.

El barret blau serà el que posi **punt final** a la presa de decisions de l'acció que es vagi a desenvolupar, per la qual cosa serà també l'últim barret que participi durant la reunió.

En l'Administració Pública es podria aplicar aquesta tècnica per a la reflexió sobre un nou procediment. Es presenta el següent exemple:

1. El barret blanc l'explicaria basat només en termes de dades i xifres.
2. El barret vermell expressaria l'emoció respecte al nou procediment (alegria/tristesia, etc.).
3. El barret groc tendria eufòric al públic discutint les meravelles que es deriven de la utilització del nou procediment.
4. El barret negre, assenyalant amb dades precises els desavantatges i problemes a l'usuari que produeix el nou procediment.
5. El barret verd oferiria solucions creatives a les negatives que proposa el barret negre, i potser usos addicionals per al nou procediment.
6. Un últim, el blau, que controla els ànims dels altres actors, fa revisions dels resultats i evita "agressions"

Alguns dels beneficis d'utilitzar el mètode dels sis barrets amb l'equip de treball per a la reflexió de noves idees serien els següents:

- ✓ Permet l'expressar sentiments i intuïcions sense justificacions ni disculpes. "Això és el que sent".
- ✓ Proporciona una manera simple i directa d'expressar el pensament sense ofendre. "Què tal una mica de pensament de barret groc sobre aquest punt?"
- ✓ Requereix que tots els participants siguin capaços d'utilitzar cada un dels barrets en comptes de tancar-se només a un tipus de pensament.
- ✓ Separa l'ego del rendiment en el pensar. Allibera les ments capaces per poder examinar un tema més completament.
- ✓ Proporciona un mètode pràctic de pensar ampliant la manera d'avaluar alguna cosa.
- ✓ Evita els arguments a favor i en contra i permet als participants col·laborar en una exploració constructiva.
- ✓ Fa les reunions molt més productives i entretingudes.
- ✓ Permet eliminar el silenci i millora la comunicació.

Seqüència de colors a utilitzar

Encara que la seqüència dels colors a utilitzar és lliure i podem seleccionar-la segons ens convingui, es recomana seguir unes pautes.

La seqüència concreta dels colors dels barrets i la forma d'alternar-se ha de ser definida i establerta al començament de la sessió. Per regla general se sol començar amb un barret blau a l'inici i un altre al final; entre i entre la resta de barrets, passant sempre sota la supervisió del barret blau que s'encarregaria de l'organització.

El temps que cada participant ha de tenir el barret posat ha de ser el mínim possible (per exemple 1 minut, tret de per al vermell que serà menys ja que no exigeix explicacions).

Una guia per a l'aplicació de cada un dels barrets pot ser la següent:

- Per establir la meta o objectiu del projecte d'innovació, l'ideal és que totes les persones es posin els barrets Blau i Blanc perquè tots s'enfoquin en gestionar i analitzar la informació per establir la meta correctament. No importa el nivell de competència creativa. En aquesta etapa s'ha de treure el barret Verd i posar el barret Blau o Blanc i enfocar en analitzar la informació i establir la meta. Aquí encara no es necessiten les idees.
- Per a la generació d'idees dins del procés d'innovació, els participants s'haurien de posar els barrets Blau, Verd, Vermell i Groc. Aquesta etapa necessita gestió, idees, emocions i optimisme. En aquest moment no es necessita analitzar dades ni criticar les idees, per la qual cosa ningú no hauria de dur posats els barrets Blanc i Negre. L'objectiu en aquesta etapa és generar el major nombre d'idees sense criticar ni descartar-ne cap.
- Per a prioritzar idees, les persones s'han de posar els barrets Blau, Vermell, Blanc i Negre. Aquí es necessita analitzar i ser molt crític per escollir les millors idees. Ja no es pot utilitzar el barret Verd. En aquesta etapa ja no s'admeten noves idees perquè sinó dificulta l'acabament del procés.
- Per a l'última etapa del procés d'innovació, es necessita que les persones es posin el barret Blau, Blanc i Negre. Aquí ja s'aplicarà el concepte innovador. Es necessita gestió, anàlisi i cautela. Ja no es poden utilitzar els barrets Verd, Vermell i Groc perquè les idees d'última hora ja no serviran. Els sentiments ja no juguen un paper radical, aquí ja el concepte està preparat.

En utilitzar la tècnica dels Sis Barrets d'Edward de Bono es pot apreciar la influència en la comunicació. Alguns es veuen profundament afectats per l'emoció, mentre que d'altres són més susceptibles al raonament lògic, i un tercer grup pot necessitar una gran quantitat d'informació objectiva a fi de fer el seu propi judici. Si ocorre que les idees creatives de comunicació inclouen tots els tipus de pensament, es podrà elegir els que millor s'ajustin als destinataris, o, fins i tot, utilitzar tots els tipus de pensament per garantir que qualsevol persona pugui trobar el que cerca en el seu missatge.

No totes les idees són adequades per al mètode dels Sis Barrets. Aquest mètode ataca un problema de manera global. Per tant, per a qüestions del dia a dia o massa bàsiques no és aplicable. Si s'insisteix a utilitzar-lo amb massa freqüència, els destinataris podrien cansar-se d'una discussió d'aquesta magnitud per a un problema banal. Cal ser acurat amb l'ús i no arribar a l'abús.

C. *Knowledge Brokering*

Al món de l'Administració Pública serà bastant probable que quan tinguem un problema hagi altres persones de la nostra pròpia organització o, fins i tot, d'altres administracions que l'hagin patit.

Una bona manera de resoldre determinats problemes és fixant-se en com els ha resolt els altres. El *Knowledge Brokerint*, que es pot traduir com a Intermediació del coneixement, es basa a cercar àrees professionals diferents de la que nosaltres pertanyem per cercar solucions. La creativitat i la innovació no només és un procés de construcció sinó que també es basa en la transformació i l'adaptació.

En definitiva, no es tracta de copiar, sinó de cercar col·laboració d'altres professionals, organitzacions o sectors per aconseguir sinergies entre tots per innovar en processos, models de gestió i altres àrees.

Per entendre-ho el millor és un exemple: Si estam creant un nou procediment administratiu el major problema del qual resideix en aspectes associats a la digitalització, es podrien cercar diferents formes amb què s'ha afrontat el problema en altres administracions o comunitats. D'aquesta manera es facilitaria trobar solucions que compleixin amb les condicions del nostre procediment.

Un pas més que es podria donar des d'aquesta metodologia *knowledge brokering* seria deixar de pensar la forma en què la solució pot estar en pràctiques de l'àmbit públic i considerar el camp multidisciplinari. En definitiva, perquè es pugui facilitar la innovació realment disruptiva és necessària la interacció entre diferents camps o àrees de coneixement o de negoci. D'aquesta manera es produirà un benefici mutu gairebé instantani. Problemes no resoltos en l'àrea de coneixement de l'organització en qüestió pot ser que es trobin resoltos per alguna entitat aliena que es mogui en un altre sector totalment diferent.

Per posar un exemple bàsic: Podríem demanar-nos de quina manera una administració podria millorar el temps d'espera dels usuaris a una cua d'atenció. Els seus responsables podrien continuar pensant en solucions que se'ls pugui ocórrer o podrien recórrer a parlar amb sectors que s'enfronten a aquesta problemàtica similar en altres àrees en aparença sense res a veure amb l'Administració, com són els bancs, supermercats, aeroports, etc. D'aquesta interacció podria sorgir una solució al problema de l'administració i potser podrien sorgir solucions tant per a l'Administració com per al banc o el supermercat en altres àrees.

El principal problema del mètode és que la prospecció de les dades pot no ser senzilla i la col·laboració aliena no està sempre oberta a les nostres indagacions. Així i tot, l'esmentat coneixement pot estar molt més a prop del que pensam gràcies a internet o a la nostra xarxa de col·laboradors i col·legues.

Aquesta manera de cercar solucions s'ha unit amb les **noves tecnologies** gràcies al "*Crowdsourcing*" que s'adapta perfectament al que sol dir-se "**innovació oberta**".

Existeixen alguns portals de *brokering* destinats a l'intercanvi d'idees innovadores on es poden plantejar problemes concrets per intercanviar les possibles solucions.

Involucrar en els problemes personal aliè al departament o a l'organització afectada pot ajudar bastant a trobar solucions innovadores.

1.7. INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL INTERPERSONAL.

Les persones responsables d'equips de treball han de desenvolupar i enfortir els aspectes relacionats amb la intel·ligència emocional. Tendran la capacitat de conèixer i manejar les seves pròpies emocions (nivell intrapersonal) per a posteriorment poder fer el mateix amb les emocions de les persones del seu equip mitjançant l'empatia i les habilitats socials (nivell interpersonal).

L'empatia és una competència clau de la intel·ligència emocional que es posa de manifest a l'hora de comunicar-nos i relacionar-nos amb els altres. Per això és tan important fomentar-la en directius, executius i responsables d'equips, ja que està relacionada amb un bon lideratge.

Sigui quin sigui el lloc de treball que un ocupa, ser més empàtic amb els companys i col·laboradors beneficiarà el món de les relacions. L'empatia és la capacitat de veure el món com l'altra persona, per compartir i comprendre els seus sentiments, necessitats, preocupacions i estat emocional. També s'utilitza l'expressió "posar-se a les sabates de l'altre".

Existeix una confusió habitual entre els conceptes de simpatia i empatia, però són dues habilitats diferents. La simpatia se centra en l'amabilitat, en trobar una cosa positiva del problema que ens explica l'altra persona; cerca l'aprovació, s'escolta per respondre. Se sent el mateix estat emocional que l'altra persona però sense necessitat de comprendre-la.

L'empatia, en canvi, va un pas més enllà. No cerca el positiu de la situació, simplement cerca entendre a l'altra persona. S'escolta per comprendre, no necessita l'aprovació, reconeix les emocions sense jutjar. En la simpatia cercam alguna cosa això com "caure bé o agradar" i en l'empatia cercam "entendre i reconèixer les emocions de l'altre".

En el treball, tant la simpatia com l'empatia ens ajuden a establir bones relacions amb els nostres companys, encara que l'empatia ens portarà a tenir connexions més duradores i autèntiques.

Aquests són alguns dels beneficis de l'empatia en el treball:

1. Prendre el temps i l'actitud òptimes per entendre les necessitats dels col·laboradors o companys. Així es podrà proporcionar el suport que necessiten per seguir endavant, per fer front als reptes o per solucionar dificultats.
2. Tenir l'actitud adequada a l'hora d'arribar a acords, per resoldre conflictes. Escoltar, entendre totes les parts i tenir en compte el punt de vista de tots els implicats fa molt més fàcil arribar a un acord comú, en comptes de donar una ordre de forma unilateral.
3. Entendre i proporcionar als companys i col·laboradors el que necessiten per avançar crea un sentit de confiança i enforteix les relacions donant lloc a una col·laboració més gran i a la millora de la productivitat.

4. Sentir-se comprès, escoltat i respectat per la nostra manera de pensar ajuda a ser més oberts a l'hora d'expressar les emocions. Així les persones es poden relacionar de forma més sincera i sentir-se valorats pel que són sense por de ser jutjats.

5. Gràcies a les “neurones mirall” sent empàtics contagiarem els altres a ser-ho, creant un ambient de connexió que farà l'entorn de treball molt més agradable i enriquidor.

Claus per ser més empàtic:

- Practicar l'escolta amb la intenció d'entendre l'altre.
- Partir de la base que la manera de veure les coses és única, és a dir, cada un té el seu propi punt de vista i tots són vàlids i respectables.
- Entrenar la capacitat d'entendre les mateixes emocions. Això ajuda a què sigui cada vegada més fàcil entendre les dels altres.
- Evitar l'aconsellar si no ho demana expressament l'interlocutor.
- Enfocar-se en comprendre l'altre en comptes de jutjar-ho.

L'empatia requereix que ens interessem realment pels altres, per com pensen, actuen i senten. Per això, escoltar activament és fonamental, així com formular preguntes per aclarir informació que rebem, o mostrar-nos receptius o flexibles davant de qualsevol tipus d'interlocutor.

Una de les tècniques més reconegudes per aconseguir empatitzar és la procedent de la Programació Neurolingüística anomenada *rapport*. El *rapport* es refereix a la sintonia que podem generar amb una altra persona, i això es fonamenta en la part verbal i en la part corporal.

En relació amb el *rapport* corporal, consisteix a prendre com a propis els gestos o moviments que l'altra persona realitza. És a dir, si té les cames creuades, les creuem, si beu, nosaltres també bevem.

Amb això aconseguim connectar amb l'altre, no generar comunicació gestual irritant, hostil o estranya i generar connexió corporal que en definitiva ens portarà a l'empatia. L'esmentada connexió corporal emetrà al nostre cervell la creença d'estar realment en sintonia amb l'altra persona i suavitzarà els possibles conflictes que hagi pogut generar la conversa.

Els gestos s'han de realitzar amb subtileza, segons després fins i tot que l'altra persona els hagi executat. Cal tenir especialment cura perquè l'altra persona no se senti imitada, i alternar un moviment com si d'un ball es tractàs.

Algunes recomanacions per a l'ús d'aquesta tècnica són les següents:

- ✓ Anar amb compte perquè durant aquells primers minuts que es practica aquesta tècnica és possible que es perdi part de la comunicació verbal de l'altre, ja que s'estarà més pendent de la seva comunicació no verbal.
- ✓ El *Rapport* és una manera d'influir el nostre interlocutor, per la qual cosa és vital practicar el *win-win*, sempre en benefici mutu perquè la conversa i el tracte sigui més fluït i còmode per a les dues parts.
- ✓ És molt important practicar la subtileza en acompassar els moviments de l'altre quan fem *Rapport*, especialment durant els primers minuts. Posteriorment es produirà la fluïdesa ja que no es necessitarà estar tan pendent de la comunicació no verbal.
- ✓ El *Rapport* inclou tres components conductuals: atenció mútua, positivitat mútua i coordinació.
- ✓ Per poder realitzar aquesta coordinació és necessari adaptar-se al ritme de l'altra persona, sobretot, emocionalment (reflectint-ne un mateix l'estat emocional de l'altra persona per empatitzar i alhora fer manifesta aquesta empatia), també oralment (adaptant el to de veu i el ritme de la parla al de l'altra persona) i, a més, gestualment (captant el seu llenguatge no verbal i repetint-lo de manera semblant).
- ✓ La sintonia s'aconsegueix amb l'escolta completa de l'altre: serà necessari buidar la ment del que escolta per omplir-la d'allò que expressa l'altre. D'aquesta forma s'aconseguirà que l'interlocutor es vegi reflectit en nosaltres.
- ✓ Cal cuidar que la comunicació verbal casi amb la no verbal per no semblar inconnex o incoherent. Aquestes incongruències fan a la persona menys creïble i confiàble, i més contradictòria davant de l'interlocutor.
- ✓ Com més s'entreni el *Rapport* més senzill resultarà practicar-ho i d'una forma més inconscient es durà a terme. Hem de recordar que el *Rapport* obre la porta a l'empatia.
- ✓ Davant de la comprovació de què els interlocutors estan compassats realitzant el *Rapport*, la persona que realitza la tècnica pot relaxar-se i tornar a realitzar-la quan, per exemple, la conversa es tensa.
- ✓ També es pot deixar de fer *Rapport* quan es desitgi acabar una conversa, quan es necessitin posar límits, etc.

Altres de les competències interpersonals clau en la Intel·ligència Emocional són les anomenades **Habilitats Socials**.

Les habilitats socials consisteixen a manejar bé les emocions en una relació i interpretar adequadament les situacions i xarxes socials; interactuar sense dificultat, utilitzar aquestes habilitats per persuadir i dirigir, negociar i resoldre disputes, per a la cooperació i el treball en equip.

Dins de les habilitats socials hi ha diferents subaptituds:

- ✓ Comunicació, per ser capaç d'escoltar obertament i transmetre missatges clars i convincents.
- ✓ Gestió de conflictes, consistent a negociar i resoldre desacords.
- ✓ Influència, que consistiria a aplicar tàctiques efectives per a la persuasió.
- ✓ Lideratge, per inspirar i guiar de manera clara i convincent una persona o grup de persones.
- ✓ Catalitzador del canvi, per encoratjar, promoure i encarrilar el canvi en una nova direcció.
- ✓ Establir vincles, conreant i mantenint una xarxa de relacions.
- ✓ Treball en equip i col·laboració, treballant amb altres per assolir metes compartides.

L'assertivitat és una part essencial de les habilitats socials que reuneix les actituds i els pensaments que afavoreixen l'autoafirmació com a persones i la defensa dels drets propis amb respecte, és a dir, sense agredir ni permetre ser agredit. Les persones i els equips de treball que integren les organitzacions són més efectius quan els membres que les integren són assertives, estableixen confiança interactuant unes amb altres i comparteixen informació sobre els problemes i les seves solucions.

“La comunicació assertiva és una forma d'expressió conscient, congruent, clara, directa i equilibrada, la finalitat de la qual és comunicar les nostres idees i sentiments o defensar els nostres legítims drets sense la intenció de ferir, actuant des d'un estat interior d'autoconfiança, en lloc de l'emocionalitat limitant, típica de l'ansietat, la culpa o la ràbia.” (Renny Yagosesky)

Com a estratègia i estil de comunicació, l'assertivitat es diferencia i se situa en un punt intermedi entre altres dues conductes polars: l'agressivitat i la passivitat (o no-assertivitat), no-assertiu (passiu). Aquestes conductes solen reflectir-se en el llenguatge parlat i en el no verbal, tal com en l'actitud corporal, en els posats o gestos del cos, en l'expressió facial i en la veu.

L'assertivitat sol definir-se com un comportament comunicacional madur en el qual la persona ni arremet ni se sotmet a la voluntat d'altres persones, sinó que expressa les seves conviccions i defensa els seus drets. Una persona es comunica assertivament quan no tem dir el que pensa, i en provar d'influir en els altres, ho fa de tal manera que respecta els límits personals.

Les persones agressives tendeixen a no respectar els límits personals d'altres, i, com a conseqüència, poden fins i tot arribar a fer-los malbé mentre intenten influir-los.

Al contrari, **els comunicadors passius** o no-assertius són típicament reticents a arriscar-se provant d'influir sobre els altres i tendeixen a no defensar els seus límits personals, permetent que les persones agressives els influeixin fins a l'indegut, o fins i tot que els danyin.

Les persones assertives estan disposades a defensar-se davant incursions agressives, de manera tranquil·la i sense ansietat.

Estil	El que expressa	Missatge verbal	Missatge no verbal	Efectes
Agressiu	Només jo som important	Ho dic jo i punt	Veu elevada	Conflictes relacionals
	Només jo ho merec	El que has de fer és...	Gestos agressius	Perd ocasions
	El teu no compta	Insults, amenaça, humiliació	Discurs accelerat	Solitud
Passiu	Jo no compt	El que tu diguis	Veu baixa	Infravalorat
	Pots aprofitar-te de mi	T'importaria si...	Riure nerviós	Servilisme
	Tu ets superior	No sé què dir-te	Mirada fugissera	Ni es respecta ni el respecten
Assertiu	Això és el que pens	Com podem resoldre'l	Fluïdesa en la parla	Resol problemes
	Això és el que sent	Aquest criteri sembla correcte	Respecta espai personal	Autosatisfacció
	Així veig jo les coses	Què penses de...	Harmonia en els gestos	Bones relacions

Pres de Fuertes *et al.*, 1997 **Com ser assertiu?**

En definitiva, una comunicació poc assertiva i confusa pot generar malentesos i problemes, per la qual cosa és important conèixer les claus que ajuden en general a comunicar-se de forma efectiva. Per a això, el missatge ha de ser:

- ✓ **Clar.** És important que el missatge que es vol comunicar sigui clar perquè l'interlocutor ho entengui bé, i per a això s'han de tenir les idees clares. La falta de seguretat afectarà els altres. Per tant, abans de parlar o escriure cal decidir què és exactament el que es vol comunicar, com menys punts millor.
- ✓ **Concís.** Dir el que s'ha de dir de la forma més senzilla i curta. Eliminar frases o paraules innecessàries. Perquè utilitzar dos paràgrafs si ho podem dir en tres frases? Procurar, a més, que sigui fàcil d'entendre, especialment si és

una cosa important; que la gent no hagi de desxifrar el que volem o llegir entre línies.

- ✓ **Concret.** Ser específic i donar tots els detalls necessaris, ni més ni menys. Deixar clar què s'ha de fer, quan, com i amb qui.
- ✓ **Correcte.** Procurar adequar l'estil de comunicació a l'oient, fer atenció als termes tècnics, comprovar ortografia i pronunciar correctament.
- ✓ **Coherent.** Que el que es digui tingui lògica, que tots els punts que es transmetin estiguin connectats, se segueixin de forma natural i siguin rellevants per al missatge.
- ✓ **Complet.** Evitar prescindir de tot allò que sigui essencial perquè els altres tinguin clars tots els punts importants.
- ✓ **Cortès.** Ser assertiu no significa ser agressiu. És important l'expressió amb educació i respecte, tenint sempre en compte el nostre interlocutor.

Un element que caracteritza els líders assertius és una manera de dirigir els empleats que consistiria en què no tractarien d'imposar de forma desafiadora als seus col·laboradors les seves opinions i criteris de treball. Al contrari, provarien de tenir una disposició a l'escolta i a la col·laboració perquè s'aconsegueixi una visió d'equip i pertinença al Servei o Departament. Aquesta habilitat implica una actitud de respecte envers els altres. Algunes de les característiques que tendria un líder assertiu serien les següents:

- Capacitat de demanar opinions i aportacions als col·laboradors i tenir-les en compte.
- Escolta, demana, reformula respostes, fa pensar.
- Accepta crítiques i elogis amb naturalitat.
- Respecta els drets dels altres i espera el mateix dels altres.
- Agraeix i expressa elogis quan ho ha de fer.
- Domini de l'estat anímic sabent actuar amb prudència i gestionant emocions negatives.
- Coneix les seves necessitats i desitjos i sap expressar-los.
- Sap ser ferm sense ser desconsiderat.
- S'expressa de forma directa assegurant-se que el seu missatge queda clar i s'entén correctament.
- No culpa els altres, sinó que assumeix plena responsabilitat de les seves pròpies accions.
- Està segur de qui és i de com ha arribat on és.
- Sap basar-se en la comunicació no verbal per contribuir a la claredat del seu missatge

Un Servei o Departament que posseeixi un responsable d'equip que utilitzi l'assertivitat com a tècnica de comunicació obtindrà una sèrie de beneficis dels quals podem destacar els següents:

- **Es minimitza la confusió i els malentesos:** l'assertivitat, per definició, consisteix en expressar-se de forma ferma, clara i directa. El missatge que es transmet resulta fàcil de comprendre per l'audiència, que queda alliberada de la necessitat d'elaborar les seves pròpies suposicions i interpretacions.
- **S'augmenta l'eficiència:** els responsables capaços de liderar la gestió amb estil assertiu es diferencien d'altres per la seva habilitat per delegar tasques. En comptes d'intentar ocupar-se de tot personalment, ells saben escollir les persones del seu equip adequades per responsabilitzar-se d'una activitat, que se'ls encomana amb la confiança de saber que sabran dur-la a terme correctament.
- **Es coneix la meta:** cada persona té clares les seves responsabilitats i tasques, els rols estan ben definits i existeix una figura clara de líder que actua com a referent. L'estil assertiu ajuda a guanyar-se el respecte de la resta de participants de l'equip.
- **Es genera un bon ambient laboral:** el líder no imposa, amenaça ni acusa. No cerca culpables, sinó solucions, opta pel diàleg i té clar cap a on cal avançar. L'estil assertiu ajuda a construir un clima de treball més participatiu i positiu, on el sentiment d'equip es veu reforçat i totes les opinions són escoltades.

Es pot ser un responsable d'equip assertiu aplicant els passos següents:

1º. Descriure els fets concrets. Es tracta de posar una base ferma a la negociació, en la qual no hi pugui haver discussió. Quan descrivim fets que han ocorregut l'altre no pot negar-los i així podem partir d'ells per discutir i fer els plantejaments precisos. En aquest punt és on més hem d'evitar fer els judicis d'intencions.

2º. Manifestar els nostres sentiments i pensaments. És a dir comunicar de forma contundent i clara com ens fa sentir allò que ha ocorregut i què judici moral o de pensament ens desperta.

3º. Demanar de forma concreta i operativa el que volem que es faci. No es tracta de parlar de forma general o genèrica, "vull que em respectis" sinó que cal ser concret i operatiu: "vull que quan parl em miris als ulls i contestis al que et deman". Són conductes concretes que l'altre pot entendre i fer.

4º. Especificar les conseqüències. És a dir, allò que ocorrerà quan faci el que se li ha demanat. Se li podrien plantejar també les conseqüències que tindrà per a ell no fer-ho, però és preferible especificar el que obtindrà de forma positiva. D'una altra manera el que plantejam és un càstig i els càstigs són molt menys efectius que els premis o reforços.

BIBLIOGRAFÍA

- Casado, Cristina (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Ed. Esic
- Chris J. Thoma. *Guía básica para Mandos Intermedios y Jefes de Equipo*. Ed. 4ª. FC Editorial.
- Cover R, Stephen. (2015). *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”*. Ed. Paidos
- De Bono, Edward (2008). *Seis sombreros para pensar*. Ed 2ª. Ed Paidos Ibérica
- EscuchaActiva.com. *Los diferentes tipos de escucha*.
http://www.escuchaactiva.com/articulo_tipos_escucha.htm
- Gomà, Herminia. “Feedback de calidad, un reto para los directivos”
<http://www.coachingparadirectivos.com/2012/06/feedback-de-calidad-un-reto-para-los-directivo>
- OBS Bussines School. *Estilo asertivo: las ventajas de un buen líder*. <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/estilo-asertivo-las-ventajas-de-un-buen-lider>
- Seshadr, Prakas. “Como dar retroalimentación “correctiva” que ayuda a las personas a crecer”. <https://es.linkedin.com/pulse/cómo-dar-retroalimentación-correctiva-que-ayuda-las-personas-hoege>
- Turienzo, Ruben (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Ed. Alienta.
- Rodriguez, J.M (1992). *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto.
- Univesidad Andres Bello. Valdes y Vidal. “*La comunicación interpersonal: la escucha activa*”
https://profesores.ing.unab.cl/~druete/archivos/cursos/CE/Apuntes%202/FIC1604_S13_APUNTEa.pdf
- Urcola, José Luís (2001). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Ed. 3ª. Ed. Esic.
- Valdes, Maryory “*La matriz de Covey la brújula de tu estrategia personal*”
<https://kaizenexito.com/matriz-estrategia-personal/>
- Valderrama, Beatriz (2010). *Motivación inteligente*. Ed. Prentice Hall.