



Manual de suport

“Fonaments i compromisos de la dinàmica de treball col·laboratiu: rols a desenvolupar, pautes i orientacions”



La documentació d'aquest manual de suport ha estat elaborada a partir de:

- la selecció i la síntesi d'informació d'interès dels següents cursos de formació per al PAS de la UPC:
 - Millora professional. Expressió de la persona en el rol de l'entorn professional (2008)
 - Com gestionar conflictes interpersonals (2009)
 - La figura del facilitador (2009)
 - Gestió eficaç de les reunions (2010)
 - Treballar en situacions crítiques (2010)
 - Resposta a 5 situacions difícils (2010)
 - La coordinació de persones en projectes (2011)
 - Els 6 missatges dels equips d'alt rendiment (2011)
 - Crítica constructiva (2011)
 - Eines per a una comunicació activa eficaç (2011)
 - Tracte amb persones difícils (2011)
 - El meu posicionament quan treballa en equip (2012)

- La bibliografia detallada.



1. Des de la perspectiva individual cap a la integració als equips de treball

1.1-Som un equip? Com passem a ser equip?

Partim en primer lloc de cada **persona, com a individu únic** que aporta la seva pròpia “motxilla”. Cadascú contribueix aportant determinats aspectes que, d’entrada, venen condicionats per les experiències, inquietuds, vivències, etc ... que cadascú ha experimentat.

Per a la realització de determinades tasques us agrupareu en grups de persones. S’entén com a **grup** un conjunt d’individus en relació relativament estreta, amb consciència de “nosaltres”, disposició d’aportar esforços per a la consecució de determinats objectius comuns i acceptació de certes normes com a obligatòries per a tots els membres.

Hem de tenir present que, sempre que interactuen diferents éssers humans es posen en joc nombroses forces psicològiques (simpatia, antipatia, domini, submissió, entusiasme, indiferència, rivalitat, solidaritat, etc.) que, com a forces, tenen **poder d’actuació. Un grup és un camp de forces.**

Qui entra en un grup “sofrirà” l’impacte dels hàbits i rutines que prevalen en ell, del tipus d’autoritat, normes i reglaments, caràcters dels altres membres, la tensió de tots – o només d’alguns – vers els objectius i del clima psicològic resultant.

Qui entra a formar part d’un grup arriba també amb determinades expectatives, temors, propòsits, motivacions, etc. algunes de les quals són conscients i d’altres inconscients. Pretendrà aportar al grup alguna cosa del que ell/a porta, i potser defensar-se de certes amenaces, ja siguin aquestes reals o imaginàries.

A més, la seva percepció del mitjà grupal estarà condicionada per les seves necessitats, desitjos, expectatives i en general per les seves experiències acumulades al llarg dels anys.

Encara podem avançar més i passar a formar un equip. Entenem com a **equip**:

“Un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, metas de desempeño y maneras de trabajar juntas, por todo lo cual se hacen mutuamente responsables. Katzenbach y Smith, The Wisdom of Teams”.

Els equips es componen d’individus amb diferents graus de competència i amb característiques personals diferenciades. Són els responsables de realitzar una tasca i, per això, s’han de definir i distribuir els rols necessaris dintre de l’equip.

Cal tenir present que tot equip és grup, però no a l’inrevés.



El *pas de grup a equip* implica l'especificació dels següents paràmetres:

1. Un propòsit compartit i significatiu per als seus membres i per a l'organització;
2. Els objectius i les fites associades a aquest propòsit, el seu abast, els plans per a complir-los, els criteris per avaluar-los i els indicadors per a mesurar-los;
3. Els rols dels membres, adjudicats d'acord a la utilització complementària dels seus coneixements i habilitats;
4. Els mètodes de treball per a dur a terme les activitats que condueixen a l'assoliment dels resultats;
5. Una actitud de cooperació entre els membres, fonamentada en la convicció que el resultat pretès només pot ser assolit amb l'esforç i el compromís de tots.

Dels equips s'espera evolucionar cap a equips **eficaços** o definits com a "**d'alt rendiment**".

Un **equip d'alt rendiment** es reconeix per la seva alta productivitat i competència i per la seva motivació. També existeixen *set característiques* que són les que podem utilitzar per avaluar la productivitat o competència, i la seva motivació, i per diagnosticar la fase de desenvolupament en què es troben.

La **competència d'un equip** ve definida per la *capacitat que té l'equip per treballar de forma conjunta i assolir els objectius proposats*. Per aquest motiu la **productivitat** o competència d'un equip depèn de:

- ✓ *Les habilitats i els coneixements tècnics dels membres de l'equip.*
- ✓ *L'existència de fites proposades i mesura dels resultats assolits.*
- ✓ *L'eficàcia de l'equip per solucionar problemes i prendre decisions.*

La **motivació d'un equip** és la confiança i la cohesió que existeixi en el grup. La **moral** de l'equip depèn de:

- ✓ *L'entusiasme i l'optimisme.*
- ✓ *La dedicació, les relacions i la cooperació.*
- ✓ *L'elogi i el reconeixement.*
- ✓ *Compartir el lideratge.*

La confiança és el fonament d'un equip cohesionat i que funciona. Sense ella, el treball en equip és impossible. En el context de la construcció d'un equip, la confiança és la seguretat que tenen els membres de l'equip sobre que les intencions dels seus companys són bones i sobre que no hi ha cap raó per a ser ni protector ni cautelós dins del grup. Essencialment, els companys d'un equip han de sentir-se còmodes sent vulnerables els uns amb els altres.

Els membres dels equips on hi ha confiança ...

- Admeten debilitats i errors.
- Demanen ajut.
- Accepten preguntes i aportacions sobre les àrees sobre les que són responsables.
- Donen a cadascú el benefici del dubte abans d'arribar a conclusions negatives.



- S'arrisquen a oferir intercanvi d'impressions i assistència.
- Aprecien i indaguen les capacitats i experiències dels demés.
- Dediquen temps i energia a assumptes importants, no a lluites de poder.
- Ofereixen i accepten disculpes sense vacil·lar.
- Propicien les reunions i altres oportunitats per a treballar com a grup.

La **confiança mútua** constitueix la primera base per al treball en equip. És un ingredient imprescindible en les relacions humanes i sense ella és difícil aconseguir la cooperació.

La confiança implica, en primer lloc, l'expectativa que l'altra persona actuarà de la manera que nosaltres esperem. Però també la confiança comporta una certa disposició a assumir el risc de que l'altra persona pugui no actuar de la manera prevista. Per tant, és necessari mantenir dins l'equip una **comunicació sincera i fluïda** per tal d'aconseguir un clima favorable que permeti mantenir relacions positives de treball.

La **fórmula** d'un equip guanyador és **compromís, equilibri i talent**.

La gestió del compromís és vital per les organitzacions perquè *un **empleat compromès està disposat a contribuir més i millor** a l'obtenció de l'èxit en l'empresa. És a dir, ganes i voluntat.*

Per tant, quan parlem de gestionar el talent de les persones del meu equip de treball, estem parlant de la intersecció entre: el que puc fer (capacitats/habilitats), el que faig (el ritme de treball) i el que vull (els interessos i el compromís).

La importància de promoure un ambient laboral que estimuli les millors qualitats de les persones que hi participen, redunda en la qualitat de les tasques realitzades i en el servei ofert.

Les *característiques que identifiquen el **talent** de les persones* del nostre equip de treball les podríem identificar a partir de:

- ✓ *Pensar més enllà dels límits.* Aquesta característica comprèn el coeficient d'intel·ligència i la disposició de les persones a aplicar la seva capacitat conceptual en la realització de connexions inesperades entre àrees més enllà de la seva posició. Aquesta qualitat és la manifestació de l'habilitat de pensament estratègic.
- ✓ *Tenir curiositat i ganes d'aprendre.* La curiositat natural i l'entusiasme per aprendre es manifesta quan una persona formula preguntes que superen els límits de les normes acceptades, quan expressa desitjos de començar feines desafiantes. Aquesta qualitat recolza l'aptitud del pensament més enllà dels límits.
- ✓ *Ser capaç d'entendre als demés, de comprendre els motius i la perspectiva d'altres persones.* Aquesta aptitud es refereix a la capacitat de comprendre als altres, els motius de les seves respostes, així com la perspectiva de l'altre persona. Les persones que tenen aquestes qualitats empàtiques són persones amb un potencial pel lideratge, el treball en equip, la motivació i la negociació.



- ✓ *Tenir equilibri emocional.* Aquesta és la característica més difícil per avaluar. Inclou l'equilibri, l'adaptabilitat emocional i l'optimisme realista.

Aquestes qualitats permeten a les persones: recuperar-se davant l'adversitat, gestionar circumstàncies estressants i mantenir motivades a altres persones. L'equilibri emocional necessita avaluar-se en relació a l'edat de la persona.

Gestionar el talent de l'equip de treball passa per tenir i/o reclutar persones en funció del seu *potencial* i no tant en funció de les seves habilitats per desenvolupar un lloc de treball.

El **reconeixement** — valoració positiva vers un/a mateix/a i vers els altres — és una actitud i una pràctica clau en la construcció d'un clima generador de bones pràctiques en l'equip de treball.

A continuació, es facilita una sèrie d'observacions que ajuden a millorar el rendiment de l'equip de treball:

- ✓ *Reconèixer la bona qualitat de la tasca realitzada* és ajudar a la persona a ser conscient i responsable de les seves capacitats, així com a comprometre-la amb les fites assenyalades. Aquesta actitud convé especialment en els moments en que a l'equip s'incorpora una persona nova a la que cal fer-li un espai i donar la benvinguda al modus operandi.

Qualsevol persona de l'equip és una col·laboradora o una boicotejadora en potència. Depèn, en gran part, de l'actitud amb què se la tracta, que la seva resposta es decanti vers una o altra banda.

- ✓ *Encoratjar conductes desitjables (reforçar conductes positives).* Convé detectar allò que està ben fet i corregir allò que no està bé. Però és més efectiu començar pel reconeixement d'allò que sí està bé. No hem d'oblidar que, per aprenentatge cultural, tendim, com els pirates dels contes, a portar sempre un pegat a l'ull. Aquest ens provoca una visió distorsionada: "només" veiem allò que està malament. La nostra mirada selectiva es fixa en la carència, en allò que no està bé. Sense voler posem en el punt de mira la conducta indesitjable, enlloc de la que volem encoratjar. Múltiples experiències pedagògiques han demostrat que és molt més efectiu encoratjar els encerts primer i, en segon terme, corregir les equivocacions.

Per tal de conjurar el refrany castellà que diu: "No hay mayor desprecio que el no hacer aprecio", la gestió intel·ligent de l'elogi i del reconeixement és un camí vers la humanització de les nostres organitzacions.

Algunes **característiques comuns** que defineixen els equips d'alt rendiment, amb independència de la seva funció, són:

- **Objectiu comú:** es fixen **fites acordades** per tots, tenint clar què fer, perquè i quan.
- **Potenciació:** existeix una **complementarietat** entre els membres, provocant l'aparició de **sinèrgies**.



- **Relacions i comunicació oberta:** existeix un ambient de **lliure opinió i acceptació**, amb ús correcte de canals de comunicació.
- **Flexibilitat:** per part dels membres de l'equip realitzant **diferents tasques** amb el propòsit d'**optimitzar** els esforços individuals i **coordinar-se**.
- **Resultats:** l'equip ha desenvolupat **mètodes eficaços** per a la **presa de decisions** i la **resolució dels conflictes** generant resultats òptims.
- **Reconeixement i estimació:** es reconeixen els **èxits** en base al treball individual i la seva contribució als resultats.
- **Moral: l'esperit d'equip** és alt i tothom se sent **orgullós** de pertànyer al grup i de les fites aconseguides.

Un equip d'alt rendiment hauria d'estar dotat de:

Recolzament	Cooperació
Confiança	Adaptabilitat
Paciència	Amistat
Compromís	Coratge
Humor	Entusiasme
Compatibilitat	Generositat

Com a conclusions, algunes **regles bàsiques per al treball en equip** són:

- Tothom té cabuda, però ningú és imprescindible.
- Acceptem la discrepància i l'expressió de la diferència de manera clara.
- Diferenciarem el diagnòstic del tractament (problema/solució).
- S'establirà un objectiu únic i un calendari d'execució amb mesures clares d'èxit. I
- Cada persona té un ROL dins de l'equip

I, **el que no cal fer**, ho representem a partir d'aquest **decàleg de l'antigrup**:

1. *Cuida de tu mateix que ningú ho farà per tu.*
2. *Treballa en solitari, és més efectiu i productiu.*
3. *En comunitat no mostris les teves habilitats.*
4. *Critica que alguna cosa queda.*
5. *Qui dóna primer, dóna dues vegades.*
6. *Si pots apuntar-te un gol en solitari, no comptis amb ningú.*
7. *Desconfia dels companys.*
8. *No deleguis.*
9. *Manté a la gent en la incògnita i la incertesa.*
10. *Competeix amb els teus companys.*

Per acabar, resumim **les cinc disfuncions d'un equip** segons Patrick Lencioni:

Absència de confiança, Por al conflicte, Manca de compromís, Evasió de responsabilitats i Manca d'atenció als resultats



1.2- Etapes per les que passa un equip de treball (constitució, característiques, evolució, ...)

Iniciarem aquest punt partint de l'analogia del **grup com un ésser viu** que ... "neix, creix, madura, s'emmalalteix, lluita contra agressions, es cura, es cansa, envelleix i mor. ...".

Les **fases o etapes** per les que passa un equip de treball les podem sintetitzar de la següent manera, tenint en compte aquests dos aspectes:

- *Moral o cohesió de l'equip*
- *Productivitat o realització d'objectius*

○ **Etapa 1: Orientació / Formació**

La productivitat és baixa atès que les fites no estan clares i els coneixements i habilitats són incipients.

La moral és moderadament alta, atès que els membres de l'equip estan ben disposats i tenen expectatives positives. Senten ansietat per conèixer la seva funció i la seva connexió amb l'equip.

És el que podríem anomenar fase individualista. Quan s'inicia el grup és normal que cadascú visqui la preocupació de quina serà la seva pròpia ubicació dins d'ell: serà acceptat/da? M'involucraré molt o poc? Obtindrè més del que estic disposat a donar? M'afirmaré? Obtindrè estatus i influència?

○ **Etapa 2: Insatisfacció / Confrontació**

La productivitat és moderadament baixa atès que els coneixements i habilitats es van desenvolupant.

La moral és baixa, atès que existeixen discrepàncies entre les expectatives inicials i la realitat. Els membres tenen una sensació de frustració, competitivitat i confusió.

○ **Etapa 3: Resolució / Regulació**

La productivitat és moderadament alta atès que les habilitats, coneixements i èxits segueixen creixent i les fites estan més clares o han estat redefinides.

La moral és variable i millorant. Els membres estan aprenent a treballar junts. Es resolen els sentiments negatius. La cohesió i la confiança augmenten, però segueixen sent fràgils.

○ **Etapa 4: Producció / Rendiment**

La productivitat és alta, atès que la quantitat del treball realitzat, els coneixements i les habilitats estan a un nivell elevat.

La moral és alta, atès que els membres tenen sentiments positius envers als demés i dels seus èxits laborals.



Com a conclusió: **Cada equip segueix la seva pròpia evolució**

- Els equips acostumen a cobrir les etapes de desenvolupament de forma seqüencial.
- La durada per a cobrir cada etapa és diferent per a cada equip.
- A totes les etapes els equips poden retrocedir o avançar.
- Ser conscient de les diferents etapes és un primer pas important per a gestionar el procés de desenvolupament de l'equip.

Algunes **claus** que ajuden a **optimitzar un equip**:

1. *Visualitzar l'Equip. Conèixer als altres.*
2. *Assignar Rols. Revisar funcions, planificar responsabilitats.*
3. *Establir les Regles. Comportaments acordats i pautes.*
4. *Planificar la feina. Definir les principals fites, dividir-les en tasques, programar-les i assignar responsabilitats.*
5. *Realitzar les tasques. Reunir-se regularment, comunicar-se i afrontar els conflictes.*
6. *Revisar l'acompliment de l'Equip. Avaluar, discutir, decidir.*
7. *Recompensar l'Equip. Celebrar esdeveniments com Equip, reconèixer l'Equip dins de l'organització.*
8. *Créixer com Equip. Dispersar-se, reestructurar-se o renovar-se.*

Són característiques que distingeixen els **grups productius** dels **improductius**:

1. Alta orientació a la tasca, com a resultat d'una intensa motivació de tots els membres.
2. Àmplia participació de tots, no només en l'execució, sinó també a les deliberacions.
3. Intens intercanvi d'idees, opinions e informació.
4. Tolerància de les diferències de caràcters i del desacord.
5. Obertura de tots i cadascú a la crítica constructiva.
6. Presa de decisions per consens més que per votació o imposició.
7. Clima general lliure, relaxat i espontani, sense negar la disciplina.
8. Sensibilitat als valors humans dels companys, no només com a membres del grup i com a funcions, sinó com a persones.
9. Absència del domini d'una figura de poder, i presència de formes de lideratge compartit i mòbil.
10. Absència d'agendes ocultes.

Alguns aspectes i factors que ajuden al **progrés i a la cohesió** dels equips són:

- Confiança i cooperació mútua.
- Sentiment de pertinença.
- Comunicacions eficaces i ràpides.
- Conformitat amb les normes.
- Perseverança davant la dificultat.
- La percepció que l'equip té de sí mateix i d'altres grups.
- Estabilitat.



- L'organització de l'equip està d'acord amb els objectius (pertinença o adequació). Grau d'acceptació dels objectius del grup.
- Tots els membres de l'equip entenen de la mateixa manera els seus objectius i la seva organització (claredat).
- Els membres de l'equip satisfan una bona part de les seves necessitats individuals en el propi funcionament de l'equip. Satisfacció personal. Motivació.
- El lideratge.

Cal tenir present que la connexió d'equip es crea en el que és emocional, i no s'aconsegueix en el que és racional.

L'esperit d'equip va més enllà del "bon ambient". Es fonamenta en valors universals profunds com el respecte, la confiança i la tolerància. La clau està en mobilitzar la intel·ligència emocional.



1.3- Per acabar: unes reflexions. El vol de les oques

La ciència ha descobert que les oques volen formant una " V " perquè cada au al batre les seves ales produeix un moviment d'aire que ajuda a l'oca que va darrera d'ella.

Volant en " V ", tota la bandada augmenta almenys un 71% més el seu poder de vol que si cada ocell volés sol.

Primera deducció: Quan compartim una direcció comú i tenim sentit de comunitat, podem arribar més fàcilment i ràpidament al nostre destí. Aquest és el benefici del recolzament mutu.

Cada cop que una oca surt de la formació i sent la resistència de l'aire s'adona de la dificultat de volar sola i ràpidament torna a la fila per beneficiar-se del poder de la companya que va davant.

Segona deducció: Si tinguéssim la lògica de l'oca ens mantindríem amb aquells que es dirigeixen a la nostra mateixa direcció.

Quan el líder de les oques es cansa, passa a un dels llocs de darrera i una altra oca pren el seu lloc.

Tercera deducció: obtenim resultats òptims quan fem torns per a realitzar les tasques difícils.

Les oques que van darrera produeixen un so propi que repeteixen amb freqüència per a estimular a les que van davant i per a mantenir la velocitat.

Quarta deducció: Una paraula d'alè produeix grans resultats.

Finalment quan una oca emmalalteix o cau ferida, dues de les seves companyes surten de la formació i la segueixen per a ajudar-la i protegir-la. Es queden amb ella fins que estigui en condicions de volar o fins que es mor; només aleshores les dues companyes tornen a la bandada o s'uneixen a un altre grup.

Cinquena deducció: si tinguéssim la intel·ligència d'una oca ens mantindríem uns als altres ajudant-nos i acompanyant-nos.



2. Quins papers puc desenvolupar a l'equip de treball?

2.1- Els rols en un equip de treball

Els equips es componen d'individus amb diferents graus de competència i amb característiques personals diferenciades. Són els responsables de realitzar una tasca i, per això, s'han de definir i distribuir els rols necessaris dins de l'equip.

Els rols són part de la configuració estructural d'un grup i es refereixen a conductes associades amb una posició en un sistema social, no amb una persona.

El rol és el paper que s'exerceix i que interactua amb les característiques personals de la persona que el desenvolupa; el patró de comportament característic de la forma en què cada integrant d'un grup interactua amb altres per facilitar l'avanç en els objectius del grup. Quan parlem de rol normalment es diferencia entre:

- Rol esperat: les expectatives del grup sobre el paper que hauria d'exercir la persona que ocupa aquesta posició.
- Rol percebut: és el producte de la interpretació que realitza la persona que ocupa la posició.
- Rol exercit: el que realment s'exerceix, la conducta real de la persona.

Quan parlem de Rols d'Equip ens referim a aquells que exercim quan ens integrem en un grup. Cada un de nosaltres té tendència a representar un o dos rols preferits de forma habitual. Per això podem parlar de:

- Rol preferit: aquell que s'exerceix de forma natural
- Rol que s'és capaç d'assumir: aquell que es pot exercir de forma ocasional sense sacrificar el rol natural
- Rol menys preferit: aquell pel que es té menys predilecció o que requereix d'un esforç conscient per ser exercit.

A més cal distingir entre el rol d'equip i el rol funcional, que és aquell que s'adopta en funció de les exigències de cada treball.

Per a què serveix assignar rols?

- Per mostrar que les persones poden contribuir al treball d'un equip de maneres diferents i que un bon equip necessita de la barreja d'activitats diferents per tenir èxit .
- Per assegurar que tots i cadascun dels rols necessaris pel correcte funcionament d'un equip o un projecte siguin presents.
- Per agrupar certes activitats perquè les realitzi un membre de l'equip.
- Per augmentar l'eficiència de l'equip si aquest està ben equilibrat i els rols es compensen entre ells.
- Si es permet als membres de l'equip realitzar les activitats per les que tenen major predisposició, es sentiran més motivats.

2.2- L'inventari d'autopercepció de Belbin










És un qüestionari que ajuda a conèixer i reflexionar sobre els rols que tendim a exercir en un determinat context i sense oblidar que el resultat que obtindrem és la nostra percepció, és a dir, el que nosaltres pensem que exercim que pot o no coincidir amb el que les altres persones perceben, amb el que les altres persones esperen que exercim o bé amb el que realment desenvolupem.

Rols en un equip segons Belbin

Inicialment Belbin va proposar vuit rols fonamentals que suposaven el nucli de tot equip que pren decisions i que eren essencials en els equips de treball. Amb el temps es va afegir un novè rol, el d'Especialista.

Belbin va demostrar que el secret d'un bon equip és barrejar diferents individus ja que un bon equip sempre necessitarà persones que exerceixin diferents rols.

Els 9 rols que Belbin va proposar són:

Rols orientats a l'acció (rols d'acció)			Rols orientats a les persones (rols socials)			Rols orientats als processos (rols mentals)		
Impulsor	IM		Coordinador	CO		Cervell	CE	
Implementador	ID		Cohesionador	CH		Monitor avaluador	SE	
Finalitzador	FI		Investigador de recursos	IR		Especialista	ES	

Les característiques de cadascun d'ells són:

CERVELL (CE):

És la principal font d'idees i innovació per a l'equip.

CARACTERÍSTIQUES.

Els cervells són innovadors i inventors i poden ser altament creatius.

Normalment prefereixen actuar per si mateixos, fent servir la seva imaginació, a certa distància d'altres membres de l'equip. Tendeixen a ser introvertits i reaccionen a les crítiques i els elogis. Les seves idees sovint són radicals i poden no tenir en compte limitacions pràctiques.

Són independents, intel·ligents i originals i els pot resultar difícil la comunicació amb altres persones que tenen una actitud diferent.



FUNCIÓ.

El CE serveix per a generar noves propostes i resoldre problemes complexos. Sovint es necessiten cervells en les fases inicials de projectes o quan un projecte no avança correctament. Majoritàriament els fundadors d'empreses o creadors de nous productes s'identifiquen amb aquest rol.

S'ha de tenir en compte que pot ser contraproduent tenir molts CE en una organització, ja que inverteixen molt de temps reforçant les seves pròpies idees i discutint amb altres persones.

INVESTIGADOR DE RECURSOS (IR)

És qui explora els recursos de l'exterior i estableix contactes que poden ser útils per a l'equip.

CARACTERÍSTIQUES.

Sovint els Investigadors de Recursos són persones entusiastes, extravertides, que sempre estan disposades a sortir endavant. Tenen habilitat per a comunicar-se amb les persones tant dintre com fora de l'organització. Són negociadors innats i posseeixen habilitats per a explorar noves oportunitats i desenvolupar contactes.

Encara que no són una gran font d'idees originals, els IR són eficaços quan es tracta d'agafar i desenvolupar les idees d'altres persones. Són hàbils per trobar recursos i explorar oportunitats. Normalment són ben rebuts pels altres donada la seva naturalesa sociable.

FUNCIÓ.

Els IR són bons per a explorar i retornar informació sobre les idees, progressos i recursos fora del grup. Són les millors persones per establir contactes externs amb els quals portar a terme negociacions.

COORDINADOR (CO)

És qui organitza, motiva i controla les activitats de l'equip, aconseguint metes comuns en base a un treball compartit, solidari i interdependent.

CARACTERÍSTIQUES.

La característica principal del Coordinador és la seva habilitat per a treballar amb objectius/fites compartits. Són persones madures, confiades i segures que deleguen. A les relacions interpersonals són ràpids a identificar els talents individuals i fer-los servir per a assolir els objectius del grup.

Mentre que els CO no necessàriament són els membres més astuts d'un equip tenen una perspectiva àmplia i generalment inspiren respecte.



FUNCIÓ.

Els CO clarifiquen objectius i promouen la presa de decisions. Estan ben ubicats quan són encarregats d'un equip de persones amb diverses característiques personals. Ells desenvolupen millor la seva feina quan tracten amb col·legues de similar rang que quan dirigeixen col·laboradors amb menys experiència.

IMPULSOR (IM)

És qui estimula l'equip cap a l'acció.

CARACTERÍSTIQUES.

Els Impulsors són persones altament motivades, amb molta energia i una gran necessitat de tenir èxit. Normalment són extravertits i posseeixen un gran dinamisme; poden ser percebuts pels altres com a agressius.

Als IM els agraden el reptes i la seva preocupació és guanyar. Els agrada liderar i empènyer als altres cap a l'acció. Si sorgeixen obstacles, troben la manera de solventar-los. Obstïnats i fermes, tendeixen a tenir una resposta emocional forta davant qualsevol tipus de decepció o frustració.

Els Impulsors són decidits i poden ser percebuts pels altres com "que discuteixen per tot", els hi pot mancar comprensió interpersonal. El seu paper és el més competitiu en l'equip.

FUNCIÓ.

Els IM generalment són bons gerents ja que generen acció i rendeixen més sota pressió. Són excel·lents per a injectar ànim a l'equip i són molt útils en grups on és probable que les dificultats tendixin a dilatar les coses. Els IM estan orientats a aixecar-se davant dels problemes i prendre la iniciativa de manera independent. Estan ben preparats per a fer els canvis necessaris i no els importa prendre decisions impopulars. Probablement siguin els membres més eficaços d'un equip ja que garanteixen l'acció positiva.

FINALITZADOR (FI)

És el rol a través del qual es realitza un seguiment continu de les tasques de l'equip, buscant el compliment dels terminis i els majors nivells de perfecció.

CARACTERÍSTIQUES.

Els Finalitzadors són laboriosos i conscients de les tasques a fer. Tenen una gran capacitat per a donar continuïtat a les coses i atendre als detalls. És improbable que iniciïn quelcom que no puguin finalitzar. Estan motivats per l'ansietat interna, malgrat aparenten serenitat. Típicament són introvertits i requereixen de pocs estímuls i incentius externs. Els FI poden ser intolerants respecte a aquells que tenen una disposició casual. Sovint els pot resultar difícil delegar i prefereixen afrontar les tasques ells mateixos.



FUNCIÓ.

Els FI són molt eficients quan les tasques exigeixen una gran concentració i un alt grau de precisió. Promouen el sentit d'urgència en l'equip i són molt bons per a complir amb la programació. Destaquen pels alts estàndards als que aspiren, per la seva preocupació per la precisió, atenció als detalls i continuïtat en les tasques.

COHESIONADOR (CH)

És el rol que fomenta la unitat i les relacions harmonioses entre els membres de l'equip.

CARACTERÍSTIQUES.

Els Cohesionadors són els membres que més recolzen a l'equip. Són afables, sociables i es preocupen pels altres. Tenen una gran capacitat per a ésser flexibles i adaptar-se a diferents situacions i persones. Els CH són perceptius i diplomàtics. Saben escoltar i generalment són persones populars dintre del grup. Són persones sensibles a les persones del grup de treball però pot ser que mostrin indecisió en situacions crucials.

FUNCIÓ.

El paper principal d'un CH és preveure problemes interpersonals que sorgeixin dintre de l'equip i així permetre que tots els membres de l'equip contribueixin de manera eficaç. No els hi agraden els conflictes i faran qualsevol cosa per tal d'evitar-los. Especialment en una organització amb un estil de lideratge on sorgeixen conflictes el cohesionador té un paper important, ja que l'equip considera que els CH no representen una amenaça per ningú i, per tant, són persones acceptades. Escolten, construeixen, milloren la moral, eviten les friccions i les persones estan més disposades a cooperar quan es troben a prop d'ells.

MONITOR-AVALUADOR (SE)

És qui analitza les idees i suggeriments, tant internes com externes a l'equip i avalua la seva viabilitat i la seva adequació als objectius del grup.

CARACTERÍSTIQUES.

Els Monitors-Avaluadors són persones serioses, sòbries, estratègiques, perspicaces i prudents. Lents per a la presa de decisions, prefereixen pensar les coses amb calma. Normalment tenen una capacitat altament crítica per pensar. Tenen la capacitat de fer judicis encertats que tenen en compte tots els factors.

FUNCIÓ.

Els SE són els més idonis per a analitzar els problemes, avaluar idees i suggeriments. Són bons sospesant els pros i contres de les diferents opcions. Per a moltes persones externes els SE poden semblar avorrits i fins i tot massa crítics. En alguns treballs, l'èxit o el fracàs depèn d'un número relativament petit de decisions crucials. Aquest és el territori ideal per



a un SE, ja que acostuma a ser una persona que jutja amb precisió i poques vegades s'equivoca.

IMPLEMENTADOR (ID)

És la principal font de transformació de les idees en accions dins de l'equip.

CARACTERÍSTIQUES.

Els Implementadors tenen un sentit comú pràctic i bastant autocontrol i disciplina. Afavoreixen el treball dur i enfronten els problemes de manera sistemàtica. En un sentit més ampli, el ID és una persona lleial, digna de confiança, conservadora i interessada en l'organització i no està preocupada per cercar l'interès personal. Malgrat tot, els ID poden mancar d'espontaneïtat i mostrar senyals de rigidesa.

FUNCIÓ.

Els ID són útils per a una organització degut a la seva confiabilitat i capacitat per a l'execució de les tasques pendents. Tenen èxit perquè són eficients, saben canviar les idees en accions pràctiques i tenen sentit del que és factible i pertinent. Els ID fan "el que s'ha de fer", tenen una gran capacitat d'organització i capacitat per a complir amb les seves assignacions.

ESPECIALISTA (ES)










És qui aporta el saber especialitzat sobre el qual es basa el servei o el producte.

CARACTERÍSTIQUES.

Els especialistes són individus dedicats, als que satisfà adquirir destreses tècniques i coneixement especialitzat. Les seves prioritats es centren en mantenir alts nivells de professionalitat i en promoure i defensar la seva àrea, pel que poden no mostrar l'interès adequat en les altres persones. Eventualment, l'ES es pot convertir en un expert entorn a un tema específic per pur compromís. Existeixen poques persones amb la determinació o l'aptitud per convertir-se en un ES pur.

FUNCIÓ.

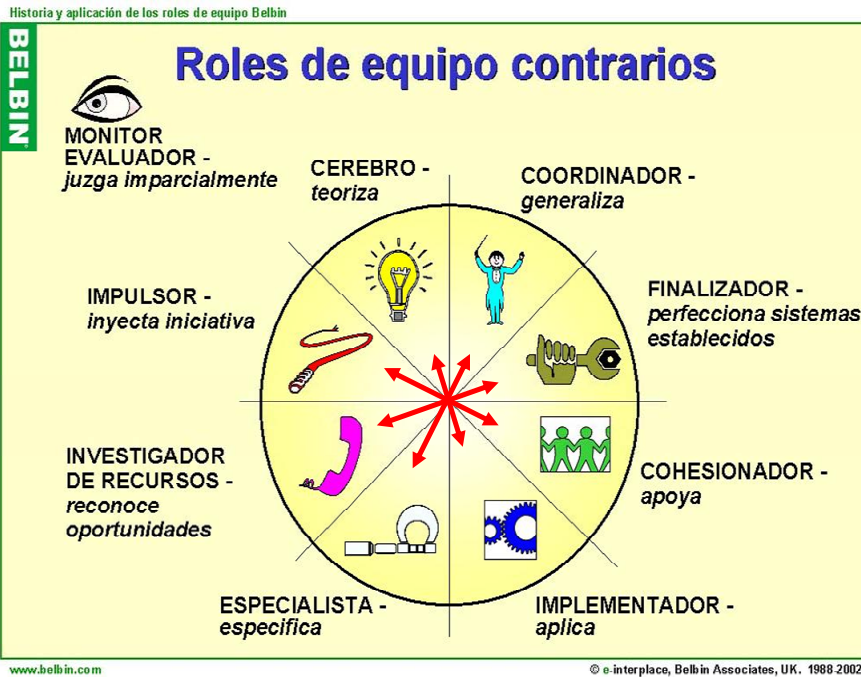
Els ES juguen un paper indispensable en alguns equips ja que proporcionen la destresa excepcional sobre la qual es basa el servei o producte de l'organització. Inspiren recolzament en els altres i normalment se'ls pot consultar per prendre decisions ja que tenen una àmplia experiència.

Els rols i les seves descripcions			
Contribució			Debilitats permissibles
	Cervell	Creatiu, imaginatiu, poc ortodoxe. Resol problemes difícils.	Ignora els incidents. Massa absort en els seus propis pensaments com per a comunicar-se eficaçment.
	Investigador de recursos	Extravertit, entusiasta, comunicatiu. Cerca noves oportunitats. Desenvolupa contactes	Massa optimista. Perd l'interès un cop que l'entusiasme inicial ha desaparegut.
	Coordinador	Madur, segur de si mateix. Aclareix les fites a aconseguir. Promou la presa de decisions.	Se'l pot percebre com manipulador. Es descarrega de treball personal.
	Impulsor	Retador, dinàmic, treballa bé sota pressió. Té iniciativa i coratge per superar obstacles.	Propens a la provocació. Pot ofendre els sentiments de la gent.
	Monitor Avaluador	Seriós, perspicaç i estratègia, percep totes les opcions i jutja amb exactitud.	Hiperocrític. No té iniciativa ni habilitat per motivar els altres.
	Cohesionador	Cooperador, perceptiu, diplomàtic. Escolta i impedeix els enfrontaments.	Indecisos en moments de crisis.
	Implementador	Disciplinat, lleial, conservador i eficient. Transforma les idees i els plans en activitats pràctiques.	Una mica inflexible i conservador. Lent a reconèixer noves possibilitats.
	Finalitzador	Acurat, consciencios, ansiós. Busca els errors i les omissions. Realitza les tasques en el termini establert.	Perfeccionista, tendeix a preocupar-se excessivament. Reticent a delegar.
	Especialista	Centrat en una sola cosa a la vegada, complidor del deure. Aporta coneixements tècnics.	Adquirir coneixements pel propi interès.

2.3- Camps de forces, els rols es compensen entre ells

Cal tenir en compte que dins d'aquests rols hi ha posicions més contràries que altres, per això és important que tots els rols siguin exercits per alguna persona, de forma que es compensin entre ells.

El següent gràfic il·lustra com es compensen els diferents rols entre ells:



“Las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes.” Stephen Covey

2.4-Equivalència de rols i tasques dins d'un equip d'aprenentatge col·laboratiu

Rols de Belbin	A la pràctica ...
Impulsor	Anima a l'equip cap a l'acció, troba vies per salvar els obstacles. dona idees perquè millori i aconsegueixi els objectius.
Implementador	Guia a l'equip cap a l'aplicació pràctica, transformant les idees en accions .
Finalitzador	Fa seguiment de les tasques de l'equip buscant el compliment dels terminis i els màxims nivells de perfecció. Secretari.
Coordinador	Clarifica objectius i promou la presa de decisions. Coordina els esforços dels membres per assolir les fites i objectius, ajudant-los a treure el millor d'ells mateixos.
Cohesionador	Escolta les diferents opinions, concilia opinions i postures, fa participar als diferents membres i incrementa la unitat.
Investigador de recursos	Explora recursos i estableix contactes, aporta informació i capta possibles oportunitats.
Cervell	És la principal font d'idees i innovació per a l'equip.
Monitor-avaluador	Analitza les idees i suggeriments i avalua la seva viabilitat i adequació als objectius.
Especialista	Proporciona coneixements en temes molt específics.

2.5- Limitacions del mètode de rols d'equip de Belbin.

- Els rols de Belbin representen tipus d'activitats (tasques i processos) dels membres d'un equip, i no representen un tipus de personalitat o unes preferències de pensament. Encara que hi ha mètodes per analitzar quin és el rol ideal d'una persona dins d'un equip, això no significa que no pugui ni hagi d'assumir altres rols. En projectes més grans, les activitats de l'equip són probablement agrupades en processos d'equip.
- Realment, les activitats d'equip canvien durant un projecte: pensa en les diferents fases d'un projecte, per això els rols s'han d'adaptar a l'etapa de desenvolupament en la que es troba el projecte.
- Pot ser necessari més d'un membre en un rol, 'cervell', per exemple, per fer noves aportacions d'idees i perspectives a l'equip.
- El model no considera relacions jeràrquiques entre els components de l'equip.
- A determinades persones pot no agradar-los un altre tipus de membre amb un rol en particular. Conseqüentment es pot donar desmotivació a l'hora de treballar amb elles. Si comprens els diferents rols dins d'un equip estaràs més obert a acceptar diferents maneres d'actuar, i no t'ho prendràs com una cosa 'personal'.

2.6-En resum

- El sistema necessita el rol i tots els integrants del sistema han de ser capaços d'ocupar-lo en diferents moments. No tenen res a veure amb la posició en l'organització.
 - ✓ Un equip compensat és aquell en que tots els rols estan presents.
 - ✓ En un moment donat pot ser necessari més d'un membre en un rol, 'cervell', per exemple, per fer noves aportacions d'idees i perspectives a l'equip.
- Actuem de forma diferent davant situacions diferents, per tant podem exercir rols diferents segons la situació i segons el moment en què es trobi el grup o el projecte en el que treballem.
 - ✓ Una persona pot representar més d'un rol
 - ✓ Un rol pot ser exercit per més d'una persona
 - ✓ No necessàriament el rol funcional (aquell que s'adopta segons les exigències de cada treball), ha de coincidir amb el rol que desenvoluparem dins de l'equip.
 - ✓ Les activitats d'equip canvien durant un projecte i per això els rols s'han d'adaptar a l'etapa de desenvolupament en la que es troba el projecte
 - ✓ Les persones que integren l'equip poden incorporar noves competències i aprenentatges i degut a això anar evolucionant entre els diferents tipus de rols.

3. Recull d'eines per al treball col·laboratiu

3.1- Per a la reflexió i el treball grupal

1. **Metaplan:** És una tècnica visual que, mitjançant targetes tipus post-it, planteja una pregunta (o varies) i en cada targeta es va escrivint una resposta que posteriorment són agrupades en categories.
2. **Grup nominal "TGN":** Es formula un únic problema, individualment s'aporta una solució per escrit, s'hi apunten totes i després de que totes hi hagin estat esposades es voten i prioritzen per importància o idoneïtat. Discutint-les el grup avalua totes les alternatives que són classificades i finalment s'agafa la idea més acceptada. Ajuda a fer una votació però sentit múltiples opinions. No és anònima.
3. **Phillips 66:** Un grup gran es divideix en grups de 6 persones que en tandes de 6 minuts (1 minut per persona) donen una resposta a la qüestió plantejada fins que s'arribi a un consens. Permet aconseguir respostes consensuades en poc temps ja que promou la participació de tots els membres de l'equip. Pot no ser una tècnica gaire útil si es tracta d'analitzar un problema complex que requereix aprofundir en les respostes.
4. **Criteri d'experts (Delphi):** Per realitzar prediccions (prové de l'oracle Dèlfic). No cal presència física. Una vegada identificat el problema, cadascú aporta idees sobre un qüestionari. Totes les idees són recollides i elaborades. Es retornen i successivament fins que sigui adient. Genera consens entre experts. Es basa en l'anonimat i la repetitivitat.
5. **Pluja de idees (Brainstorming):** Tothom aporta totes les idees que pensi que poden ser útils. No es poden criticar les idees o aportacions dels altres ni emetre judicis de valor negatius que puguin frustrar el procés creatiu. Aquesta tècnica impulsa la creativitat i el comportament autònom dels participants.
6. **Els 6 barrets:** Mètode creatiu per afavorir el pensament lateral. Consisteix en canalitzar des de tots els punts de vista possible, i de manera sistemàtica, un problema concret per trobar-ne una solució.

En aquesta tècnica es descriuen sis barrets de colors on cada barret representa un tipus de pensament:

BARRET BLANC: fets, xifres i informació. *Quina informació tinc? Quina informació s'ha d'aconseguir? Com podem aconseguir la informació que necessitem?*

BARRET VERMELL: emocions, sentiments, pressentiments i intuïcions. *Què sento en aquest moment al voltant d'aquest tema?*

BARRET NEGRE: precaució. La veritat, el seny, contrastar fets. *Tocar de peus a terra, ser realista. Assenyalar punts febles. Concorda això amb els fets? Funcionarà? És segur? Pot fer-se?*

BARRET GROC: avantatges, beneficis, què s'està economitzant. *Per què es pot fer? Per què serà beneficiós? Per què és bo fer-ho?*

BARRET VERD: exploració, propostes, suggeriments, noves idees. *Alternatives per l'acció. Què podem fer amb això? Hi ha idees diferents?*

BARRET BLAU: pensar al voltant del pensament. *Control del procés de pensament. Resum de la situació actual. Plantejar la següent fase del pensament. Establir el programa del pensament.*

3.2- Per a la definició i concreció d'objectius

Cal definir els objectius, situacions on volem arribar o resultats que s'han d'aconseguir amb el treball de l'equip i els indicadors que farem servir per mesurar l'evolució del projecte.

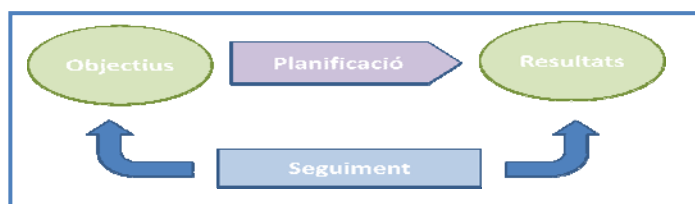
En general, podem dir que els objectius han de respondre a la pregunta: Què volem aconseguir? I han de reunir les següents característiques:

- Específics: Cada objectiu ha de contenir una acció concreta i reflectir allò que es vol aconseguir (no la forma de fer-ho).
- Mesurables: Tot objectiu ha de tenir inclòs la seva manera de mesurar-se per tal de poder confirmar si l'hem assolit o no.
- Assolibles: Han de poder-se assolir en el temps establert.
- Realistes.
- Rellevants.
- Orientats a resultats: han d'especificar i quantificar un resultat concret sense explicar com es farà.
- Temps: Els objectius han de tenir un període de temps fixat. S'ha de poder concretar per quan s'han de tenir els resultats.

3.3- Per a la planificació: prioritització de tasques i optimització del temps. Definir qui fa què.

Un cop es tinguin clars els objectius, caldrà desglossar les activitats dels objectius que cal realitzar. Els objectius no s'assoleixen si no és a través d'activitats; per tant, per ser eficaços cal establir la **prioritat** d'aquestes activitats i **planificar** les tasques a fer. Podem fer-ho responent a les següents qüestions:

- On ens trobem? --- Anàlisi de l'actualitat i del passat
- On volem arribar? Tinc clar l'objectiu a assolir?
- Quines tasques hem de fer?
- Repartir les tasques i calendaritzar el seu compliment





Planificar significa:

- ✓ Aconseguir els objectius fent un ús correcte del temps.
- ✓ Organitzar la feina.
- ✓ Avaluar la durada de les tasques de manera realista.
- ✓ Reservar espais de temps per als imprevistos.
- ✓ Analitzar quines tasques es poden delegar.
- ✓ Transferir aquelles tasques que no s'han pogut acabar.

Per tal que el repartiment de tasques funcioni hem d'assegurar que tothom sap:

- Quins són els objectius que s'han fixat.
- Quina autonomia d'actuació té.
- Quins resultats s'esperen d'ell/ella.
- Amb quina ajuda pot comptar.

Aquestes són algunes eines que poden ajudar a la planificació de les activitats:

Quadre de repartiment de tasques o matriu de responsabilitats

Aquest és un instrument que representa la distribució de les tasques entre les diferents persones d'una unitat de treball.

Té com a objectius representar el repartiment del treball entre els membres d'una unitat, dirigir una anàlisi crítica d'aquesta repartició i ser una guia per a una reestructuració del repartiment (recerca de solucions).

Com es fa servir?

1. Anotar el que fa cada persona.
2. Fer figurar en un quadre de doble entrada que indiqui:

A la columna: els llocs o les persones de la unitat i el nombre de persones que efectuen una tasca.

A la línia: les diferents tasques de la unitat classificades per freqüència (diària, setmanal, mensual, etc.), així com la diversitat de tasques efectuades per cada persona.

Exemple1:

Activitat	Descripció	Data inici	Data fi	Persona que la farà	Comentaris	Fet?
Act. 1						
Act. 2						
Act. 3						



Exemple2:

Activitats fonamentals del projecte	Temps requerit	Data d'iniciació	Data d'acabament	Persona Responsable	Eines Necessàries
Act. 1					
Act. 2					

Llistes de control

Llista de les tasques a realitzar que incorpora una descripció de les mateixes, la seva prioritització, la data de venciment i el nom de la persona responsable de fer-les.

En funció d'aquesta llista s'estableix el calendari de treball.

Cercle de Deming

Estableix una seqüència a realitzar amb cada activitat:

- Plan: Planificar el què s'ha de fer.
- Do: fer allò planificat.
- Check: controlar els temps.
- Act: corregir si és necessari.

3.4- Per a les reunions: etapes i recomanacions.

Per anar comprovant els progressos del grup i donar resultats als responsables i a l'equip de coordinació cal realitzar **reunions** periòdiques (de la forma que cada grup consideri més oportuna) i plasmar els continguts i acords de cada sessió en una acta de treball.

Realitzar reunions periòdiques és important perquè:

- Fa interaccionar a les persones de l'equip.
- Assegura que tothom coneix la mateixa informació.
- Crea sinèrgies grupals.

Aquestes reunions han d'estar calendaritzades en funció de la planificació de tasques realitzada prèviament.

Per tal que aquestes reunions siguin efectives cal tenir en compte les diferents etapes que les integren:



1 – Preparar la reunió:

- Cal definir quins són els objectius (intercanvi d'informació, seguiment d'activitats, solució de problemes, presa de decisions, etc.) i els continguts de la reunió.
- Organitzar el material i recursos necessaris per desenvolupar-la.
- Convocar a les persones participants (enviant ordre del dia de la reunió, horari previst i timing per cada tema) i confirmar la seva assistència.

2 – Inici i desenvolupament de la reunió:

Una de les persones de l'equip ha de realitzar el paper de conductor de la reunió i les tasques que haurà de fer són:

- Estimular la discussió.
- Tractar que tothom expressi les seves opinions.
- Atendre a la dinàmica grupal.
- Unir i centrar al grup:
 - Mantenir als participants dins del tema.
 - Ratificar la comprensió.
 - Assegurar-se que cada exposició és rellevant, repetint-la si cal.
- Mobilitzar al grup:
 - Controlar les interrupcions.
 - Anotar suggeriments.
 - Construir idees.

3 – Tancar la reunió (elaborant l'acta i comunicant els resultats als coordinadors)

Recomanacions a tenir en compte:

- Establir hora d'inici i de fi.
- Prioritzar els temes a tractar.
- Nomenar, si cal, a una persona responsable de cada tema.
- Es poden assignar espais de temps per a cada tema a tractar.

Aquests són alguns dels factors que poden fer que una reunió no sigui profitosa:

- Ningú es preocupa del temps de la reunió.
- Dominen les dispersions.
- No s'ha preparat la reunió, no és possible seguir l'ordre del dia.
- No s'ha recapitulat sobre els objectius assolits.
- S'extrapolen els problemes concretes i no es va al gra.
- No tothom disposa del mateix temps de paraula.
- Alguns assistents monopolitzen el torn de paraula.
- Redactar l'acta es veu com una "feinada".

3.5- Per al seguiment i la comprovació dels progressos i l'evolució del grup.

Per comprovar si estem aconseguint els objectius proposats fem servir els **indicadors**, que són un instrument de mesura que podem obtenir de dades, estadístiques, registres, comparacions, estàndards,... o bé extreure'ls de la pròpia definició de l'objectiu proposat.

Tenen dues funcions: descriptiva i valorativa

Els indicadors han de ser:

1. **Rellevants:** Han d'estar vinculats als objectius de l'organització.
2. **Clars:** per a poder recollir les dades de forma correcta.
3. **Fàcils d'entendre i utilitzar:** definir-los en termes que resultin comprensibles.
4. **Comparables:** entre organitzacions, en el temps.
5. **Verificables:** han de basar-se en sistemes fermes de recollida de dades.
6. **Cost efectius:** els indicadors s'haurien de basar en informació existent.

Tal i com hem comentat, es faran servir les actes per a poder comprovar els progressos que fa cada un dels grups.

L'acta de reunió

Una acta és un document que recull els principals temes tractats a una reunió, les persones que hi han assistit, la durada de la mateixa, els acords o decisions que s'han pres... Constitueix una constatació oficial i per escrit del que ha succeït en una reunió.

Aquest document està regulat per l'article 27 de la Llei 30/1992, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú.

Apartats i continguts

a) Identificació de la reunió

- Fes-hi constar:
 - el nom del grup que es reuneix
 - el número de la sessió
 - la data
 - l'hora de començament i l'hora d'acabament
 - el lloc



b) Assistents i absents

- Als encapçalats amb la paraula *Assistents* fes-hi constar el nom i els cognoms de les persones que han assistit a la reunió, amb el càrrec o la funció que aconsegueixen dins l'organisme que es reuneix.
- Encapçalats amb la paraula *Absents* fes-hi constar el nom i els cognoms de les persones que hi han estat absents.
- Pots fer-hi constar separatament les persones absents que han excusat l'assistència a la reunió. Encapçala aquests darrers amb la fórmula *S'excusen*.

c) Ordre del dia

- Aquest apartat no és obligatori, però el pots incloure de manera general. Si no l'hi inclou, afegeix cada un dels punts al *Desenvolupament de la sessió* com a títol d'apartat.
- Pots reproduir-hi els punts previstos en la convocatòria de la reunió. Si hi ha alguna modificació respecte d'aquest, també la hi pots fer constar.

d) Desenvolupament de la sessió

- Fes-hi constar l'evolució de la reunió de manera sintetitzada.
- Posa cada un dels assumptes que es tracten en paràgrafs clarament diferenciats i numera'ls d'acord amb l'ordre del dia. Si no has inclòs l'ordre del dia en l'acta, afegeix els punts corresponents com a títol d'apartat.

e) Acords

- És obligatori fer-hi constar els acords; aquest apartat, però, es pot posar per separat o es pot incloure dins l'apartat *Desenvolupament de la sessió*. S'aconsella posar-lo de manera separada perquè facilita la identificació d'informació rellevant.
- Fes-hi constar els acords presos i els desacords més importants. Inclou-hi també els resultats de les votacions que s'hagin fet.

Expressa cada acord en un paràgraf separat i numera'ls segons l'ordre del dia.

f) Temes pendents

- Aquest apartat no és obligatori, perquè ja es pot deduir de l'ordre del dia.
- Detalla-hi els temes que s'ha acordat que quedin pendents. Per això també pots incloure'ls en l'apartat *Acords* o en l'apartat *Desenvolupament de la sessió*.
- Numera cada un dels punts.

g) Data per a la propera reunió i temes a tractar (ordre del dia)

- Acorda una data aproximada per a dur a terme la propera reunió.
- Detalla-hi els temes que s'ha acordat que es tractin. Per això també pots incloure'ls en l'apartat *Acords* o en l'apartat *Desenvolupament de la sessió*.
- Numera cada un dels punts.



h) Annexos

- Aquest apartat no és obligatori.
- Inclou-hi la documentació a què s'ha fet referència dins el text de l'acta.
- Numera cada un dels punts d'acord amb la numeració que s'indica en la remissió expressada a l'acta.

Recomanacions de redacció

Concisió i estructuració de continguts

Enfront de l'acta de caire tradicional, en què es feia una descripció detallada dels fets, actualment es proposa un model més esquemàtic, caracteritzat per:

- La concisió, mitjançant la selecció i la síntesi dels continguts, la supressió de fórmules retòriques innecessàries i la tria de les formes més simples i econòmiques.
- Una estructuració en què els blocs d'informació s'identifiquen amb encapçalaments, s'utilitzen els paràgrafs per diferenciar els continguts i es fan servir sistemes de numeració com a recursos per organitzar el text.

Terminologia i fraseologia

Aquí pots trobar un recull de la terminologia i la fraseologia més freqüent:

<http://www.upc.edu/slt/recursos-redaccio/models-documentos-upc/acta-reunio/terminologia-i-fraseologia>

3.6- Altra documentació d'interès per a consulta

Inventari d'autopercepció de rols de Belbin

Veure annex 1

Model de convocatòria i d'acta de reunió

Veure annexos 2 i 3



4. Com mantenir viu l'equip de treball? Recomanacions pràctiques

4.1- Quins són alguns dels recursos de què disposem i que ens poden ajudar a mantenir viu i sa l'equip de treball? (*seguint amb l'analogia d'ésser viu*)

Comunicació

És l'essència del grup. Un dels aspectes fonamentals que cal cuidar i al que s'ha de posar atenció.

La **necessitat de "comunicació"** és indispensable per a l'equilibri psicològic i social de les persones i és immediatament després de les necessitats de supervivència i seguretat. Si aquesta necessitat no se satisfà, les persones hi mostraran un menor interès i menor participació.

La informació i la comunicació són necessàries per facilitar el coneixement i, a través del qual, la comunicació i la identificació amb la "cultura" de l'empresa i, en conseqüència, la seva integració en la mateixa.

Tot això es pot realitzar únicament si existeix un llenguatge comú per tots i una xarxa de comunicacions eficaces.

Existeix comunicació des del moment en que una persona influeix sobre el comportament d'un altre fins i tot sense parlar. La paraula és només una part de la comunicació encara que en realitat és essencial.

Una organització és un grup de persones i, com a tal, si els seus membres no es comuniquen això comportaria un mal rendiment. La comunicació és un procés que es dona en dos direccions. A més de transmetre el missatge també és important escoltar i entendre el que les altres persones han de dir (Escolta activa).

Què podem fer perquè la nostra comunicació amb els altres sigui més eficaç i millori la coordinació entre equips?

Els consells següents ens poden ajudar en aquest sentit:

Escoltar: És el punt bàsic d'una bona comunicació i comprensió d'allò que ens diuen. Recordem la dita: "tenim dues orelles per escoltar i una boca per parlar", segons la qual el temps que estem en actitud d'escoltar ha de doblar el temps que estem parlant.

Respondre: La comunicació és un procés dinàmic en el qual els interlocutors van intercanviant missatges. El no respondre a allò que ens diuen, el tancar-se en banda, fa que la comunicació acabi i que es produeixi en els altres una actitud, si més no, de sorpresa i/o d'agressivitat.

Tenir paciència: En la relació social, de vegades, hem d'armar-nos de paciència. No podem contestar a alguna persona que s'acaba de dirigir a nosaltres en un to de veu elevat per un



problema que ha patit, de la mateixa forma. Enutjar-se d'entrada mai ajuda a resoldre res. Intentar relaxar la situació (o, si més no, relaxar-nos nosaltres) ens serà de més gran utilitat.

Respectar: Aquesta és una norma bàsica de convivència, que en la comunicació es tradueix en respectar les idees dels altres abans d'intentar imposar les nostres.

Empatia: Es refereix a la capacitat de posar-nos psicològicament en el lloc de l'altra persona i sentir-nos com ella. Abans de caure en la incomprensió de les conductes, actituds, etc., dels altres, hem d'intentar posar en pràctica la vella dita índia: "No criticuis el teu enemic abans d'anar un dia amb els seus mocassins."; intentem posar-nos, doncs, en el lloc de l'altra persona i observar, així, la realitat des del seu punt de vista.

Igualtat: Intentem parlar en igualtat de condicions amb aquell que ens escolta. Utilitzem un llenguatge que ell compregui, no marquem distàncies psicològiques i evitem donar una sensació de superioritat.

Sinceritat: Per tal d'arribar a una comunicació plena, és fonamental que els missatges que emetem i la interpretació que donem als missatges que rebem sigui sincera i lliure de suspicàcies. Les dobles interpretacions, les comunicacions poc clares són barreres importants que podem salvar.

o L'ESCOLTA

L'escolta és el fenomen que es produeix en el procés de comunicació que consisteix en rebre un missatge, adaptar-lo a les nostres creences i manera de veure el món i, finalment, assimilar el seu contingut.

A continuació, aprofundim en aspectes que són decisius en el procés d'escolta.

1. Escoltar des de l'obertura

Escoltar des de l'obertura implica acceptar que els altres són diferents de nosaltres i que aquesta diferència és legítima. A l'hora d'escoltar, el respecte mutu és essencial, és a dir, reconèixer la importància dels missatges que l'altre ens comunica malgrat que no hi estiguem d'acord.

L'obertura ens disposa a acceptar la possibilitat de que hi ha altres punts de vista, altres maneres de ser.

Factors que intervenen en l'escolta efectiva

El que es diu i el que esperem escoltar està condicionat pel context de la conversa.

L'estat emocional d'una conversa està lligat a la predisposició o no per escoltar. Així, si estic enfadat, no estaré disposat a escoltar igual que si em sento amb bon humor... El nostre estat emocional canvia i, segons aquest estat, veiem el món; en aquest cas, escoltem als altres.

Si ens interessa escoltar efectivament haurem d'habituar-nos a observar, en primer lloc, el nostre estat emocional quan conversem i, en segon lloc, l'estat emocional de la persona amb



qui conversem. Per tant, no serem escoltats com esperem si l'estat emocional de l'altra persona no és l'adequat per dur a terme la conversa.

El desenvolupament de les converses provoca canvis en els estats emocionals de les persones que hi intervenen mitjançant el que es diu, quan es diu i com es diu. Amb el que podem concloure que, per comunicar-nos efectivament, hem de saber observar l'estat emocional d'una conversa.

Hi ha moltes maneres de jutjar l'estat emocional de les persones. El que diuen (paraules) i com ho diuen (ús de la veu) normalment ho reflexa. L'expressió corporal quan es transmeten els missatges també és un indicador molt fiable.

De vegades, els dos aspectes són complementaris, reforçant o debilitant el missatge total. Per exemple, una persona pot dir "Estic contenta avui", però no recolzar-ho amb la seva expressió física o no verbal.

De vegades, dubtem a l'hora d'expressar les emocions per por a ser danyats. Però el reconeixement dels propis sentiments davant d'una situació és un aspecte que també ens ajudarà a comprendre i connectar amb els altres.

Per comunicar-nos de manera efectiva és convenient que ens preguntem com la història de la relació amb el nostre interlocutor pot afectar la manera en que l'escoltem i a l'inrevés. I aquí és quan entrem en un aspecte de gran importància que és la confiança.

L'escolta activa

L'escolta activa és el procés mitjançant el qual la persona escolta al seu interlocutor observant els següents aspectes:

- Les paraules que utilitza i el seu significat.
- La veu i com utilitza els recursos vocals: entonació, volum, velocitat, ritme.
- Llenguatge no verbal: la mirada, gestos de les mans i cames, posició corporal.

Escoltar activament implica utilitzar la informació recollida en l'observació dels aspectes anteriors per sintonitzar amb l'estat emocional de les persones i amb els significats lingüístics dels missatges que ha expressat.

Hi ha varies maneres d'escoltar activament, per exemple:

- Utilitzar paràfrasis. L'objectiu de la paràfrasis és reflectir el que se sent, a la vegada que es mostra interès pel que l'altre diu. La tècnica és una reformulació concisa del missatge amb les pròpies paraules per traslladar-li a l'interlocutor allò que s'ha entès. El seu ús anima a l'interlocutor a expressar-se més perquè se sent atès respecte al que ha expressat.
- Fer preguntes obertes. Les preguntes obertes serveixen per dialogar amb l'interlocutor, facilitar que expressi idees, sentiments i opinions, obtenir el màxim d'informació. També permeten aprofundir en el tema.

Qui respon s'ha d'esforçar més per donar respostes mínimament elaborades.

Nivells d'escolta

- Nivell superficial

Ens interessen les conseqüències pràctiques. Atenció principal focalitzada en la síntesis, no en els detalls.

- Nivell centrat

Tenim una sèrie de dades per les que en necessitem d'altres per completar el puzzle.

L'oient té molt clara l'expectativa en relació a quines dades i amb quin detall vol aconseguir informació per anar completant el puzzle. Cal formular les preguntes necessàries per completar-lo.

- Nivell projectiu

Ens preguntem per les motivacions i emocions de la persona que ens parla.

El receptor es pregunta per l'estratègia comunicativa de qui ens parla, el seu estat d'ànim i pels objectius que persegueix.

"Si jo fos ell, perquè estaria dient tot això". Empatia.

L'empatia

Popularment l'empatia es defineix com:

- "la capacitat per posar-se en la pell de l'altre".
- "veure les coses amb els ulls de l'altre"
- "sentir com l'altre"

Però, què significa exactament això?

En principi, per "posar-nos en la pell de l'altre" cal abandonar "la nostra pell". Quan parlem de "pell" entenem tota una sèrie de valors i creences que donen sentit a la vida de la persona i a la manera en que aquesta jutja el que observa. La persona ha anat definint aquesta "pell" al llarg de la seva existència.

Per això, encara que el terme "empatia" s'utilitzi molt, practicar l'empatia és difícil i, fer-ho, implica un esforç energètic important que és difícil mantenir constantment. Aquest esforç té a veure amb alguns factors:

- actitud empàtica. Fins a quin punt la persona està disposada a "sentir com l'altre". La persona pot pensar que la seva tasca no consisteix en haver de comprendre als altres.



- sensació personal de fortalesa a partir de "sentir-se o estar bé". La persona té més capacitat empàtica quan més forta se sent, quan té "solucionades" les seves coses i pot prestar atenció al que succeeix als altres.

- els valors propis en relació al que manifesta l'altre o la situació en la que es troba. L'esforç empàtic depèn de la distància en que es troben els interlocutors a nivell dels respectius judicis que tenen al voltant dels fets que els han posat en contacte. Així, una persona pot "veure les coses amb els ulls de l'altre" quan té un punt de vista proper al respecte. Per suposat una persona tindrà més dificultat quan el seu judici de la situació està llunyà del que per a ella és acceptable o desitjable.

- experiències similars. Si la persona reviu, a partir del que li passa al seu interlocutor, experiències semblants, la seva capacitat de connexió amb els sentiments que experimenta l'altre serà molt alta. Les persones som més empàtiques quan hem viscut "el mateix" que l'interlocutor. La persona se sent més distanciada de l'altre i li costa més "entendre-la" quan allò que li succeeix no ho ha viscut.

L'empatia és la base per col·laborar amb els altres, influir i solucionar conflictes.

Per posar-se en el lloc de l'altre i comprendre millor el que els passa cal tenir en compte els següents aspectes:

- Escoltar i observar. Escoltar el que diuen els nostres interlocutors i observar el seu llenguatge corporal. Cal practicar l'escolta activa.

Això vol dir,

- Donar el protagonisme a qui parla, centrar-nos en la seva persona i la seva experiència, evitant respostes tipus "no me'n parlis que a mi..."
- Triar un entorn adequat. Cal triar el lloc i el temps ideal per evitar distraccions en l'escolta. Si una conversa necessita de molts temps i sol en tenim per parlar d'una part del tema potser serà necessari buscar una altra ocasió.
- Evitar les interrupcions, deixar acabar les frases a qui parla.
- Mostrar interès, de manera activa, és a dir, fent preguntes. Les persones som més comunicatives i ens obrim més quan els altres s'interessen pel que ens passa. Si pel contrari el que fem és donar signes de no escoltar l'altre es tanca en sí mateix i pot adoptar postures bel·ligerants o de desconfiança. L'escolta requereix fer-li saber a l'altre que l'estem escoltant, sigui corporal o verbalment –en el cas de la conversa telefònica. Aquestes respostes tenen un gran significat emocional pel fet de que és el llenguatge no verbal (expressió de la cara i del cos) i el to de veu el que comunica la nostra sintonia amb el que diem verbalment i, en conseqüència, de quina manera aquests missatges connecten amb el que li passa al nostre interlocutor.

Acceptar allò que diu l'altre i els sentiments que experimenta és una manera de ser empàtic. Per tant, cal anar amb cura de fer tot el contrari i no reaccionar negativament o rebutjar a qui ens parla.



De vegades, podem menysprear el que la persona ens diu, “Vinga, no hi ha per tant...!”, provocant un allunyament de l’altre perquè no ho veiem igual. I també podem jutjar l’interlocutor, “Com has pogut fer una cosa així!” i tampoc seria positiu per l’escolta i l’empatia.

La persuasió

En la majoria dels casos en els que interaccionem amb persones busquem influir, és a dir, persuadir.

La persuasió es basa en tres aspectes:

- Ètica. És a dir, la força moral de qui comunica. Si la persona que comunica té una intenció positiva i actua de bona fe es transmet mitjançant la seva manera de comunicar amb el gest, el to de veu, etc., de manera que es percep una harmonia entre les paraules i l’emoció amb que es transmet. Per tant, la coherència que percep l’interlocutor és la força persuasiva més important. A l’hora de confiar en algú les persones tindran en compte la seva honestedat, fortalesa, confiança que desperta la seva experiència, tenacitat...
- Lògica. Per desenvolupar la lògica o missatge cal desenvolupar una anàlisi de les dades i recollir el màxim d’informacions possibles al voltant del fet que volem comunicar.
- Emotivitat. És l’expressió emocional dels missatges lògics que transmetem mitjançant el llenguatge no verbal i la veu (to, velocitat, intensitat de les frases o paraules, etc.). Podríem dir que l’interlocutor capta la personalitat de qui parla qualificant-lo en base al seu entusiasme, simpatia o calidesa.

Segons el punt de partida que escollim es poden distingir **tres tipologies de persuasió**:

- Argumentativa. Els arguments composts per raons i evidències. Les raons es basen en els beneficis i/o prejudicis que rebrà l’interlocutor si segueix/no segueix les indicacions de qui li parla.

Per raonar es poden utilitzar diversos recursos:

- exemples recollits a partir de l’experiència acumulada. A més, els exemples reforcen la credibilitat de qui vol persuadir perquè comporten el seu saber fer.
- evidències, que són les dades que donen suport als arguments o que, simplement, són el nucli de l’argumentació.
- indicadors, lligats a la “història” de la situació. Els indicadors són signes que fan pensar a la persona triar unes possibilitats d’acció que considera que són millors que altres.
- opinions i posicions d’autoritats en la matèria, o sigui defensar una alternativa a partir de l’opinió d’un expert. Probablement caldrà reforçar aquesta opinió mitjançant evidències.
- Identificativa. Es pot utilitzar des de diferents enfocaments. El primer està relacionat amb la possibilitat d’assemblar-se a alguna persona o sentir-se part d’un grup social concret. En aquest sentit es dirigeix a la persona vers conductes que desenvolupen persones models o la



majoria del grup al que pertany la persona. Per exemple, “vostè ha de pagar aquest impost com així ho fa tothom que està empadronat en la població”.

- Normativa. Es basa en convèncer a la persona a adoptar una conducta determinada a partir de l'existència d'una obligatorietat legal. L'efectivitat d'aquesta tipologia es basa, principalment, en la por que desperta en l'interlocutor les conseqüències negatives derivades de l'incompliment de la norma en qüestió. Per això és molt important en aquests casos complementar la persuasió normativa amb l'argumentativa i la identificativa.

El llenguatge en la persuasió

Hi ha tres tipologies de llenguatge que són susceptibles de ser utilitzats a l'hora de persuadir:

El **llenguatge indicatiu** descriu les característiques d'un servei o producte sense transmetre cap tipus d'emotivitat: “Les instal·lacions esportives municipals disposen d'una piscina amb sauna, gimnàs...” Aquesta manera de comunicar-se té èxit sempre que els elements que conté la descripció tinguin un valor pel receptor del missatge i li desperti necessitats concretes.

El **llenguatge imperatiu** exigeix una sèrie d'accions que semblen ineludibles per qui llegeix o escolta el missatge. És el llenguatge típic lligat a la persuasió normativa: “Vostè disposa de dues setmanes per retornar-nos una còpia signada del rebut original”.

Finalment hi ha una altra manera anomenada **llenguatge evocador** que es basa en metàfores i analogies i que popularment utilitza els refranys. Així, l'ús d'una bona analogia o el recolzament d'un raonament mitjançant una dita popular és adient i pot facilitar la comprensió d'un missatge o situació desconeguda pel receptor. L'ús d'una analogia propera a l'altra persona ajuda a l'apropament gràcies a la flexibilitat i adaptació que ofereix aquesta tipologia de llenguatge.

Argumentar en contra

Una bona escolta es pot compensar amb una bona argumentació en contra.

Moltes persones deixen d'escoltar per por a ser persuadides. Per això la persona capaç d'escoltar de manera més distesa i profitosa és aquella capaç d'analitzar críticament el que sent i escolta sense posar-se nerviosa. Aquesta és la idea prèvia a una altra: saber exposar les nostres idees de manera eficaç.

Argumentar en contra és preguntar-se: fins quin punt és cert el que estic sentint? Argumentar en contra consisteix en donar la pròpia opinió al voltant del que el seu interlocutor el vol persuadir.

Factors que intervenen per argumentar:

- Coneixements del tema.
- Prestigi de l'interlocutor.
- Estratègia persuasiva de l'interlocutor.



- Quantitat de persones reunides i reacció ambiental.
- Voluntat de l'interlocutor en el sentit de contraargumentar (actitud davant la conversa).
- Autopercepció i sentit social del fet d'argumentar en contra.
- Estil habitual de l'interlocutor: procliu o no a argumentar en contra.
- Importància del tema. Això fa que l'interlocutor posi més o menys esforç en argumentar en contra.

L'argumentació en contra pot desenvolupar-se de quatre maneres bàsiques a partir del diàleg intern davant la situació:

	OPOSITORA	COL·LABORADORA
DECLARADA	"Això no és cert"	"Crec que podem millorar l'argument si..."
NO DECLARADA	"S'està equivocant del tot però millor no dic res"	"Hi ha coses en les que discrepo però vull veure si en trec alguna idea de profit".

L'assertivitat

L'assertivitat està relacionada amb el concepte que tenim de nosaltres mateixos i com això afecta les relacions que establim amb els altres. Les persones som "motors d'actituds" dels nostres interlocutors; podem, de fet, modificar les actituds i els comportaments dels altres mitjançant la nostra pròpia actitud i comportament, que no és una altra cosa que l'exteriorització d'aquells sentiments i emocions que portem dins.

Aquesta possibilitat d'influir en els altres no la veurem aquí des del punt de vista de la manipulació de la realitat, de les dades o de la "falsedat" de les pròpies actituds. El que es pretén és ser autèntic i genuí en totes aquelles manifestacions de la nostra feina (i, per què no, de la vida personal) en les quals utilitzem la comunicació interpersonal com a mitjà per arribar als clients, companys, caps, etc. Aquest objectiu passa, ineludiblement, pel respecte per un mateix i per la persona amb la qual establim el vincle comunicatiu.

Considerarem que cal veure el nostre interlocutor com un igual, partir de la posició d'igualtat i mai sentir-se inferior-submís o superior-agressiu, que són els altres posicionaments alternatius no recomanables.

Així doncs, una definició d'assertivitat podria ser: "un conjunt de comportaments que s'inicien en la creença que les necessitats i desigs d'un mateix són tant importants com les necessitats i desigs dels altres". Com s'ha dit abans, aquest posicionament no passa per manipulacions en qualsevol direcció entre dos interlocutors.

Per aconseguir un comportament assertiu cal fer una reflexió al voltant d'aquelles situacions en les quals:

- Ens sentim "tallats" i amb manca de seguretat.



- Volem imposar el nostre punt de vista sobre el de l'altra persona.
- Ens manifesten disconformitat amb els nostres punts de vista.
- Ens dificulten la nostra tasca mitjançant impediments.
- Se'ns jutja obertament: en sentit positiu o negatiu.
- Interpretem una crítica amagada en el missatge del nostre interlocutor.
- Valorem el comportament de l'altre segons el binomi "bé-malament".
- Sentim que hi ha tensió en la conversa, etc.

Tipologies de comportament

Comportament assertiu

Implica tenir en compte els drets d'un mateix sense violar els de l'altre, és a dir, poder expressar d'una manera honesta, oberta i directa les nostres necessitats i els punts de vista propis, mostrant respecte i comprensió per la posició i l'opinió del nostre interlocutor. És un estat en què l'empatia o la capacitat per posar-se en el lloc de l'altre juga un paper molt important. Fonamentalment, es pretén dialogar i arribar a un acord més que "guanyar". Durant el diàleg es donen raonaments al voltant dels temes a tractar, i aquests raonaments han de ser reals i objectius, i tenen com a finalitat persuadir l'interlocutor al voltant dels punts de vista que es presenten. La persuasió és un terme oposat a la manipulació, que consisteix a convèncer l'interlocutor mitjançant dades inventades o raonaments parcials i molt subjectius. Quan ens relacionem assertivament ens expressestem amb la intenció d'afrontar les situacions deixant en un segon terme les preocupacions i els temors.

Davant la presentació d'opinions i raonaments de l'altre, el comportament assertiu implica escoltar atentament aquestes opinions i tenir una actitud empàtica. Això no vol dir que no es puguin manifestar desacords, demanar clarificacions o reaccionar davant de qualsevol dificultat que impedeixi arribar a l'objectiu final pel qual s'ha establert el contacte interpersonal. Lògicament, la manera en què ens manifestem serà definitòria de l'assertivitat de la nostra posició. Per això és important tenir en compte els següents punts:

Utilitzar la mirada com a mitjà per arribar a l'altre. Mentre expressestem o escoltem missatges mantenim el contacte ocular amb l'interlocutor durant un període que oscil·la entre el 60 i el 70% del temps de la conversa.

L'expressió de la cara ha de ser sincera i concordant amb els missatges que s'expressen. És recomanable no sobrereactuar amb el gest facial.

La posició del cos ha de ser recta i sempre dirigida a l'altra persona. Cal evitar posicions que impedeixin que l'interlocutor pugui observar la totalitat de la nostra expressió: de costat, dirigits cap el fons de l'habitació o lloc on es desenvolupa la conversa, etc.



La gesticulació ha de tenir naturalitat i espontaneïtat. Cal aprofitar l'expressió de les mans per reforçar els missatges que s'emeten i aconseguir més efectivitat. Igual que amb l'expressió de la cara, la sobreactuació no afavorirà.

La veu i els seus components. La moderació s'haurà de reflectir en el to, en la velocitat i en el volum. Tots els dubtes que expressem amb la veu transmetran sensació d'inseguretat, per això els missatges han de ser fluïts i ben pronunciats.

La posició assertiva implica "guanyar-guanyar": aconseguir l'objectiu deixant o ajudant que l'altre aconseguixi el seu.

Comportament agressiu

Observem aquest comportament quan es volen defensar els drets propis, de tal manera que violem els drets de l'altra persona. Expressem idees, sentiments i creences d'una manera inadequada, malgrat que podem creure en allò que diem d'una manera honesta. L'agressió es basa en la creença que les opinions pròpies són més importants que les de l'interlocutor. De vegades, hi ha una tendència a acusar a l'altre, mostrant hostilitat.

La posició agressiva té una tendència a interrompre els missatges de l'altra persona (instint de rèplica) per tal d'imposar-se. D'aquesta manera desqualifica, però també es desqualifica a si mateix perquè hi ha una manca de respecte cap a l'altre. Un altre tret important d'aquesta tipologia és amenaçar i utilitzar paraules i expressions grolleres dirigides a l'interlocutor. Com la posició agressiva implica estar sempre preparat per a la "guerra", la persona amb aquesta tendència s'implicarà emocionalment molt sovint, reaccionant agressivament als atacs explícits o que es pensen implícits en els missatges de l'interlocutor.

Reconeixerem comportaments agressius quan:

- La mirada sigui desafiant, fixa, d'incredulitat. Mirar per sobre de les ulleres.
- Amb la cara expressar somriures irònics, inclinar excessivament el cap, aixecar el cap per tal "d'elevant" la mirada, etc.
- Amb el cos excessivament inclinat cap al davant o excessivament reclinat.
- Manca de gesticulació per tenir les mans tenses, assenyalar l'altra persona amb el dit, tocar-se darrere del coll.
- Veu amb un volum elevat i to alt. Precipitació en l'emissió de missatges, interrompent el discurs de l'altra persona.

Comportament no assertiu

Aquesta tipologia té lloc quan la persona no defensa els seus drets i punts de vista o ho fa d'una manera tal que l'interlocutor els rebutja o no els té en compte. Tanmateix, les persones submises expressen les seves idees d'una manera excessivament cauta, demanant disculpes per les seves manifestacions. Quan aquest comportament es radicalitza, la persona no és capaç en absolut d'expressar cap de les seves idees o sentiments, se sent totalment bloquejada.



Les persones submises consideren que allò que pensen, senten, necessiten o desitgen serà contemplat per altres com quelcom poc important. És per això que, sovint, aquestes persones justifiquen àmpliament les seves idees i necessitats dels altres, en perjudici de les seves pròpies.

Podríem dir que el comportament submís segueix la tendència a no respectar-se a si mateix i respectar massa a l'altra persona. Reconeixerem aquest comportament quan:

- Es mostra inseguretat amb la mirada: fugir de la mirada de l'interlocutor, mirar cap a baix.
- L'expressió de la cara és tensa.
- Postures del cos tenses i incòmodes.
- Gesticulació nerviosa i mans tremoloses.
- Veu amb volum baix. Els missatges es tallen i es baluceja.

Tècniques assertives recomanables en situacions conflictives

○ ***Tècnica del banc de boira***

Davant acusacions i crítiques del nostre interlocutor, actuarem escoltant allò que se'ns diu, però sense entrar a discutir la realitat de les crítiques. En tot cas, reconeixerem allò cert o la possibilitat que sigui cert, però mai entrarem en el joc de contradir l'altre. El benefici d'aquesta tècnica resideix en el fet que la tensió de la conversa no es veu massa alterada perquè l'interlocutor "acusat" no respon a les crítiques i no s'involucra emocionalment amb qualificatius sobre la seva persona, servei, etc.

○ ***Tècnica del disc ratllat***

Consisteix a repetir constantment el mateix raonament amb què responem a la crítica de l'interlocutor. Procurarem no caure en la temptació d'involucrar-nos emocionalment i respondre a les crítiques d'una manera agressiva. Aquesta tècnica requereix un alt grau de paciència pel fet que hem de repetir una i altra vegada els nostres raonaments.

○ ***Tècnica "en parlarem demà"***

Amb aquesta tècnica el que pretenem és donar-nos un temps per poder respondre a les crítiques sense que ens domini la tensió del moment mateix en què se'ns fan efectives.

S'utilitzarà quan no sapiguem què dir, sigui per indecisió o per sentir-nos aclaparats. Utilitzarem frases tipus "Què et sembla si en parlem demà?", "Mira, aquesta dificultat requereix una inversió de temps per pensar en possibles alternatives, què et sembla si ens truquem a principis de setmana i quedem per parlar-ho?", etc.

○ ***Tècnica del mirall***

S'utilitzarà en situacions en què el nostre interlocutor s'està enfadant progressivament i no veiem manera de parar la progressió. Consisteix a fer-li veure que realment s'està enfadant i que seria millor parlar del tema més endavant.



○ **Tècnica de la investigació**

Consisteix a indagar en les crítiques mitjançant preguntes que li fem a l'interlocutor per tal de conèixer el seu punt de vista, i d'aquesta manera tenir un objectiu comú: conèixer els punts febles de la nostra conducta, dels serveis, etc. Alguns exemples: "què és el que et molesta de la meva conducta?", "com creus tu que es podria millorar?", "penses que hi ha una hora millor per poder visitar-te?", etc.

○ **Tècnica per provocar el canvi**

Consisteix a deixar a part el tema o comentari que faci l'altre per poder tornar al punt que ens interessa. Alguns exemples: "Ens estem sortint de la qüestió", "Ens desviarem de tema i acabarem parlant d'altres coses".

○ **Tècnica de la claudicació simulada**

Aparentment, cedeixes terreny sense cedir-lo realment. És mostrar-se d'acord amb l'argument de l'altra persona però sense canviar la teva postura. Alguns exemples: "És possible que tingui raó i, a més a més, jo afegiré que..." "Potser sóc molt exigent però...".

○ **Tècnica de la ironia assertiva**

Respondre positivament la crítica hostil. Algun exemple: "Ets una exagerada" "Gràcies".

ALGUNES RESPOSTES ASSERTIVES RECOMANABLES EN ESTRATÈGIES TÍPIQUES PER BLOQUEJAR LA COMUNICACIÓ

Riure's o fer broma. Respondre els vostres arguments amb una broma o acudit. Utilitzar la tècnica per provocar el canvi (ex.: "les bromes ens estan apartant del tema"), o la del disc ratllat (ex.: "Sí..., però").

Culpar. Culpar-vos del problema. És recomanable utilitzar la tècnica del banc de boira o de la claudicació simulada (ex.: "Pot ser que tinguis raó, però saps que qui decideix sobre el procediment a utilitzar és en Pep). Això, o senzillament no mostrar-se d'acord.

Atac personal. Consisteix a respondre a l'afirmació amb un atac personal (ex.: "t'has tornat llesta de cop"). Les millors estratègies en aquests casos són la tècnica de la ironia assertiva (ex.: "gràcies") junt amb la tècnica del disc ratllat o la del banc de boira. També es podria utilitzar la tècnica "en parlarem demà" (ex.: veig que avui no tens un bon dia com per parlar-ne, què et sembla si en parlem demà?).

Endarrerir la conversa. La vostra argumentació és rebuda amb frases d'aquest estil: "Ara no, estic massa cansat", "Pot ser en una altra ocasió". En aquests casos es pot utilitzar la tècnica del disc ratllat o la d'investigació per assegurar-nos de fixar una data per discutir l'assumpte.

Negar els arguments. Feu veure que us equivoqueu (ex. "Jo no actuo així", "De veritat que m'has mal interpretat"). Es pot utilitzar la tècnica de la claudicació simulada, reafirmant-se en l'observat i experimentat (ex. "Pot semblar que estic equivocada, però he observat que..."). També es pot utilitzar la tècnica d'investigació per conèixer quines són veritablement les raons de la seva negació.



Gestió de conflictes

Introducció

El conflicte és com l'aigua : massa aigua malmet la vida i les coses; massa poca obre la porta a un paisatge sec, desèrtic i sense vida ni color. Necessitem aigua per sobreviure. El mateix passa en la gestió dels conflictes: hem d'aconseguir un equilibri entre forces oposades i interessos enfrontats.

Què entenem per conflicte?

Un conflicte és una situació de tensió o hostilitat produïda per un desacord entre dues o més persones. Quan esdevé enfrontament, pot provocar una discussió verbal o en el grau extrem una guerra, mentre que si no aflora provoca inestabilitat psíquica en el subjecte, que necessita recobrar l'ordre o la pau.

Tipus de conflicte

Segons els agents i els motius, es poden establir diversos tipus de conflicte. Així, si es tracta d'un conflicte només intern, el conflicte personal, la discrepància es produeix entre el que vol o creu l'individu i la seva consciència, el seu deure o les expectatives alienes.

Si el conflicte és relacional, afecta dues persones que mantenen una amistat o una convivència i es focalitza en la contraposició de personalitats o maneres de fer.

Finalment, si es tracta d'un conflicte social, té a veure amb la no-acomodació d'un individu o grup a les normes acceptades o un desig de canvi d'estructura. Els motius del conflicte poden ser ideològics, de sentiments, de creences, de negació a l'autoritat o d'altres

Davant un conflicte la persona pot adoptar diferents actituds que porten o no a la seva resolució:

- evitació o negació
- submissió per tal d'evitar la tensió
- confrontació o lluita
- assertivitat i negociació

Conflicte i oportunitat

Tal i com expressa la paraula conflicte en l'idioma xinès (mateix ideograma), té dos significats ben diferents: crisi i oportunitat.

Qualsevol conflicte pot ser apreciat com una oportunitat pel Canvi.

El conflicte és la confrontació d'interessos, percepcions o actituds entre dues o més parts. Els conflictes es presenten al llarg de tota la vida. És un fenomen que afecta a totes les persones, amb independència de la seva edat, raça, ideologia... i que estan presents en totes les relacions humanes, amb la parella, amb la família, amb els companys de treball, amb els nostres superiors, amb els veïns... fins a arribar als conflictes entre estats. Per tant, els conflictes no es poden evitar, formen part de nosaltres, és intrínsec al ser humà.



En general, el conflicte ha tingut una connotació negativa en la majoria de les societats; en canvi, se li pot donar una altra perspectiva perquè **serà la gestió del conflicte el que li farà veure-li com a negatiu o positiu**. Des del punt de vista positiu, el conflicte es pot concebre com una oportunitat, com la possibilitat de fer un canvi en la nostra vida, en la nostra relació amb la parella, fills, companys de treball, amics, caps, etc. El conflicte ens dóna l'oportunitat d'avançar, de créixer... En tots els temps i en totes les societats hi ha i han existit formes per a resoldre els conflictes que es plantejaven. En la nostra societat algunes d'aquestes formes són: el sistema judicial, la negociació, la mediació... poden ser adversarials o no, però totes es caracteritzen per unir a les persones per a resoldre el conflicte.

És necessari no oblidar que, sense les persones no hi ha conflicte. Aquest és intrínsec a les persones; des del moment que hi ha dues persones apareix el conflicte. És important analitzar quantes persones hi ha en un conflicte, el seu nivell d'implicació, el seu poder per a resoldre'l... Les parts s'han de sentir implicades en el procés, s'ha de millorar la comunicació i conèixer els interessos de les parts.

Què ens pot aportar un conflicte de beneficis?

- Produir canvis
- Generar noves idees
- Confirmar les idees existents
- Establir i comprovar els límits entre allò possible i allò impossible
- Comprovar la cohesió del grup
- Explorar les personalitats
- Aprendre coses sobre els altres
- Perpetra l'expressió de sentiments i emocions
- Descobrir com pensen els altres
- Crear dependència mútua
- Consolidar el poder o crear noves fonts de poder

D'altra banda, quan els conflictes ens desborden, quan passa el temps i la situació no canvia i sembla que qualsevol cosa que intentem per gestionar la situació l'enquista més i més, potser ens hauríem de preguntar: estem disposats a renunciar a aquests beneficis "secundaris" que ens aporta una situació de conflicte enquistat?

Ens centrarem en la visió positiva del conflicte; l'entendem com una oportunitat per fer un canvi en la nostra vida, les nostres relacions... El conflicte és una oportunitat per avançar i créixer.

A efectes de la gestió del conflicte, allò més important és la **percepció que les persones** tenen del conflicte, més que el propi conflicte en realitat. El veritable problema és com la gent veu el problema. Per aquest motiu és també important combinar la realitat i la percepció per obtenir un l'àrea completa sobre la que opera el conflicte.

Caldrà realitzar una gestió del conflicte en totes les situacions llevat les d'absència de conflictes, és a dir, ni existeix ni es percep com a tal.



CONFLICTES I DIFERÈNCIES

Freqüentment ens trobem amb dificultats, contrarietats, interrogants, necessitats, inquietuds, diferències i moments en els quals necessitem buscar una sortida desconeguda a un problema donat. Moltes vegades ens sentim malament davant aquestes situacions i la nostra pròpia personalitat trontolla. Llavors s'ha convertit en un conflicte.

És difícil definir amb molta precisió la diferència entre problema i conflicte. Segons la seva etimologia llatina, la paraula conflicte (conb-flicto) significa “enfrontament amb”. La paraula **problema** fa èmfasi en les dificultats que cal superar per a satisfer una necessitat. La paraula **conflicte** reforça més la situació pel que fa a altres persones en una relació entre individus amb capacitats cognitives i afectives.

Els conflictes es produeixen quan entren en joc diferents interessos. També a la diferent percepció de la realitat que tenen les persones implicades a pesar d'estar davant una mateixa situació.

No hem de témer els conflictes, sinó més aviat aprendre i desenvolupar una sèrie d'habilitats pràctiques, afectives i cognitives, per a saber què podem fer per a afirmar la nostra postura, aprendre a estimar les diferències, cooperar en lloc de competir, i arribar a acords creatius sense necessitat de posar-nos tibants ni crear tensions. Hem d'aprendre a escoltar el punt de vista aliè i a expressar el propi sense imposar el nostre criteri per la força ni tampoc sotmetre'ns a uns altres ni deixar-nos avassallar.

Tinguem en compte també que un conflicte no resolt ens seguirà afectant durant la resta de la nostra vida fins que no aprenguem a resoldre'l. Quan se'ns presenta un conflicte tendim a buscar aviat una solució i sentim una gran inquietud mentre ho aconseguim. La majoria dels conflictes tenen una solució satisfactòria per a totes les persones, que ens fa progressar i aprendre sobre nosaltres mateixes.

Les situacions conflictives solen ajudar-nos a aclarir les nostres idees i el nostre camí, ajuden a definir la identitat de les persones implicades, estimulen la creativitat, generen nous vincles i compromisos personals, forgen relacions noves i constructives.

El procés de treballar els conflictes és tan important com la solució en si mateixa. L'estudi de la dinàmica de conflictes es realitza sobre la base dels conflictes experimentats, o a la simulació dramatitzada de conflictes, que ens aporten elements de reflexió. La reflexió ens servirà per a treure conclusions pràctiques, que exercitarem per a habitar-nos a realitzar-les amb més facilitat.

L'estudi de diferents tipus de conflictes ens servirà per a recordar-los quan es presenti l'ocasió i estar preparades i preparats per a actuar més raonablement.

El tractament dels conflictes per consens és un mètode possible i molt eficaç, ja que d'aquesta manera totes les persones surten guanyant a l'arribar a una solució satisfactòria per a totes elles. Per a tot això és necessari desenvolupar habilitats de comunicació, ja que molts conflictes es deuen a una comunicació defectuosa entre les persones.

Per a un mateix conflicte existeixen moltes i variades solucions, i per a trobar-les cal desenvolupar i potenciar la creativitat. Per sota dels problemes flueixen uns mecanismes

psicològics i valors actitudinals que influeixen definitivament a trobar una sortida positiva o negativa.

Amb freqüència, l'essència dels problemes es troba en mecanismes interns com la competitivitat, la falta de seguretat, autoestima i estima, el sentit de l'honor i orgull, el sentit de poder o domini, així com reaccions amb caràcter d'obediència o desobediència. Per això anem a potenciar els valors i actituds que ajuden a crear un ambient positiu en el grup, en el qual existeixi respecte, col·laboració, objectivitat, serenitat, es coneguin unes persones a unes altres, es potenciï l'autoestima o estima a les altres persones...

Tot el que hem vist ens du a donar importància a la recerca d'una solució consensuada, creativa i constructiva com final dels conflictes. Però som conscients que abans de trobar la solució hi ha tot un camí llarg, treballós, constructiu que és molt important i que; quan no trobem la solució adequada, serveix per a millorar inqüestionablement la situació de les parts involucrades en el conflicte. Per això us proposem posar més atenció al procés de regulació de conflictes que a les solucions en si mateixes.

La prevenció

Com en la medicina, també en la resolució de conflictes és molt útil tenir en compte una fase prèvia a la presentació dels conflictes. A aquesta fase en diem "prevenció", perquè el seu objectiu no és tant evitar que es produeixin conflictes sinó preparar-nos per a poder enfrontar-nos a ells quan es presentin.

És veritat que de vegades ens interessa que hagi menys conflictes o que els conflictes al presentar-se no siguin tant aguts. Malgrat això podem pensar que sempre es donen conflictes i que, com hem dit abans, això pot ser positiu en el nostre creixement individual o de grup.

Per a estar millor preparades i preparats abans que es presenti una crisi, sembla positiu estar ben entrenades i entrenats en les habilitats detallades més endavant. Hauríem de treballar sobre els següents aspectes:

Les habilitats prèvies de distensió, autoestima, estima a les altres persones, relaxació, capacitat d'anàlisi, escolta activa, treball cooperatiu, assertivitat, empatia, creativitat, respecte,... poden ajudar-nos que hagi menys conflictes o que, si apareixen, que es regulin sense traumes.

La prevenció es basa en dos elements:

-Valors interpersonals de convivència: Conèixer-se, desenvolupar la confiança, la distensió, l'estima, la cooperació, la relaxació,... la no competitivitat.

-Habilitats per a la regulació de conflictes. Convé adquirir-les per a usar-les apropiadament en el procés.

També cal tenir en compte altres actituds personals internes i externes:



- **El bon sentit de l'humor i la facilitat per a la tolerància i comprensió.** Aquestes ens col·loquen en una situació més còmoda per al canvi que se'ns presenta. **Una bona salut física i psíquica**, una alimentació sana, un bon descans, així com una afició a l'oci, són elements útils per a trobar-nos en situació immillorable davant la presència d'un conflicte.

La pausa

La Pausa consisteix a tenir un ambient de relaxació i serenitat que ens permeti abordar el conflicte en les millors condicions d'objectivitat i creativitat. Freqüentment les persones es posen nervioses davant la presència d'un conflicte i contemplen el seu desenvolupament com una mica desagradable. Existeix la tendència a treballar un conflicte en el moment que es produeix i això té alguns inconvenients.

És difícil analitzar la situació amb objectivitat, per això és important relaxar la situació i fins i tot esperar un temps per a veure'l amb serenitat. Això no vol dir que quan es produeix no sigui necessari fer res. Sembla, però, convenient "congelar" el conflicte: tenir-lo paralitzat fins que les parts implicades siguin capaces de tractar el tema amb serenitat i sense càrrega emocional.

El moment de la PAUSA és necessari especialment al principi, però també podem col·locar-lo en moments crítics del procés de regulació. Cada persona i cada situació requereixen espais més o menys llargs de pausa, però sense ella podem equivocar-nos en les nostres decisions.

Podem preparar-nos per a aquesta fase del conflicte entrenant-nos en habilitats de relaxació. Algunes d'elles ens serveixen en el moment del conflicte, quan els nervis estan molt alterats. Unes altres les podem anar desenvolupant en qualsevol altre moment perquè al sorgir un conflicte actuem tranquils espontàniament.

Alguns remeis quan els nervis estan molt alterats són els següents: comptar fins a cinc abans de donar una resposta. Respirar profund i a poc a poc durant uns instants. Relaxar-se a poc a poc. Empassar saliva. Congelar tot moviment. Rentar-se les mans i/o la cara. Sortir del lloc. Beure aigua.

Les dinàmiques de relaxació ens ajuden a disminuir les tensions mitjançant la consciència d'un mateix, duent la nostra energia cap a objectius positius. El descans habitual és una activitat relaxant molt comuna i necessària que ens predisposa d'una millor manera a afrontar els conflictes.

Anàlisi del conflicte

L'anàlisi del conflicte es realitzarà després de la pausa, i ho podem fer de forma individual o amb altres persones.

En l'anàlisi del conflicte, hem de definir-lo amb claredat i precisió, la qual cosa és molt més difícil del que sembla, si bé és el més important per a iniciar el procés de la seva regulació. De l'anàlisi depèn com anem a actuar per a regular-lo. Determinarem en què consisteix el conflicte, quins incidents ho van provocar, quan es va originar, amb quina intensitat, si venia de darrere, quins són les necessitats i sentiments de les altres persones implicades, en quin moment i lloc es va produir, quins són les causes, les possibles conseqüències, etc...



Hi ha conflictes de tipus intrapersonal, interpersonal, familiar, comunitari, organitzatiu, grupal, racial o ètnic, nacional, internacional, etc... En les causes del conflicte cal distingir molt bé entre símptomes i contingut. El conflicte és la majoria de les vegades una mica diferent del que sembla. Prestarem especial atenció als conflictes latents, aquells que no estan fàcilment visibles i són difícils de descobrir, però que poden "esclatar" en el moment més inesperat.

És evident que un conflicte produeix un sofriment intern que tots volem resoldre en un moment donat, perquè ens fa sentir incòmodes i insatisfets amb nosaltres mateixos. Per tant, és fonamental desenvolupar totes les capacitats de les quals disposem, perquè així podrem comprendre que està passant, ordenar-lo, solucionar-lo i aprendre de la situació.

Tot això revertirà positivament en el nostre benestar i la nostra salut física i mental.

Al descriure els conflictes ens adonem de la situació real, i això és el primer pas per a poder analitzar-los i raonar-los, veient la implicació de cada persona, el nostre punt de vista, els nostres sentiments i els nostres desitjos de reconciliar-nos i reparar allò que ens ha separat. Això ens permetrà començar a pensar en les noves formes d'actuació per a arribar a nous acords i aprendre habilitats per a afrontar nous conflictes.

La descripció del conflicte és un procés individual, que pot tractar-se en grup si s'exposen en veu alta aquells conflictes que voluntàriament els participants vulguin compartir.

Conèixer-nos

La pausa, la comunicació (expressió oral o escrita; escolta activa), l'empatia, conèixer a l'altra persona... serveixen per a analitzar la naturalesa del conflicte. Si tenim aquestes habilitats en el nostre repertori, podrem dur els conflictes a bon port.

Comunicació

La comunicació és essencial per a les relacions humanes. En la comunicació influeixen diversos elements: l'emissor, el receptor, el missatge, el canal, el codi i el context.

Tant l'emissor com el receptor es basen en les seves experiències prèvies a l'hora de comunicar-se i en les percepcions subjectives. Com més semblants són les experiències prèvies d'ambdós, millor serà la comprensió. En qualsevol cas, amb una comunicació àmplia i oberta podrem millorar el nostre enteniment dels missatges acostant bé el sentit dels codis al contingut mental de qui s'expressa.

La capacitat per a comunicar-nos correctament és molt important per a comprovar tota la informació que necessitem en els processos per al tractament dels conflictes.

És important per a comunicar el que ens passa, com ens sentim i el que pensem i també per a comprendre el que els passa, com se senten i què pensen els altres.

Freqüentment, el fet de comunicar els nostres conflictes alleuja la situació, i expressar-los amb claredat i concreció facilita el que ens entengui millor qui escolta i s'evitin malentesos que produeixen dificultats.



Desenvolupar la capacitat comunicativa de l'expressió verbal, escrita, gestual, etc... és un dels principals objectius del nostre treball en la Regulació de Conflictes. Per a aconseguir que la nostra comunicació sigui clara, precisa i constructiva tractarem els següents aspectes:

- L'EXPRESSIÓ.
- EL LENGUATGE NO VERBAL.
- L'ESCOLTA ACTIVA.

Pensem quines situacions de la vida quotidiana precisen de l'adquisició d'un llenguatge adequat i socialment eficaç per a establir relacions amables i cordials amb les altres persones que ens envolten en els múltiples contextos que compartim amb elles. De vegades necessitem saludar a les persones que trobem, presentar-nos o presentar a altra persona, demanar favors o disculpes, donar les gràcies, explicar coses, mantenir converses, expressar emocions, ... A força d'experiència, hem pogut enumerar i detallar alguns elements a tenir en compte:

En l'EXPRESSIÓ VERBAL:

- Aclarir les idees prèviament.
- Pensar abans de parlar.
- Ordenar les idees.
- No sortir-se del tema.
- Expressar-se amb claredat, amb una construcció gramatical correcta i senzilla.
- Manifestar sentiments.
- No llançar moltes idees alhora o excessiva informació.
- Controlar l'estat d'ànim.
- Cuidar el significat de les paraules i l'ús del vocabulari.
- El volum de la veu. Ni molt baix, ni cridar.
- Cuidar la durada de la conversa.
- No abusar del torn de paraula.
- No interrompre a qui parla.
- Oferir-se a escoltar.
- Variar el to de veu, pregunta, resposta, sentiments, ...
- Articular la pronunciació correctament.

EL LENGUATGE NO VERBAL.

La comunicació no verbal dóna suport a la comunicació verbal, i té molta major capacitat de transmissió que la comunicació verbal pròpiament. De fet, és responsable d'un 90% de la transmissió del missatge.

Alguns dels elements no verbals que hem de tenir en compte a l'hora de comunicar-nos amb els altres:

- Mirar a la cara de la persona amb la que parlem
- Mantenir una distància adequada amb qui parlem.
- Adoptar una postura correcta.
- Fer gestos coherents amb les mans per a acompanyar a les paraules que diem.
- Contacte físic.



Elements que poden provocar dificultats.

De la mateixa manera que els elements anteriors poden afavorir la transmissió del missatge, els següents poden obstaculitzar-la:

- Parpellejar molt i ràpid.
- Mirar fixament.
- No mirar.
- Moure el cos o el cap en excés.
- Tapar-se la boca al parlar.
- Jugar o manipular objectes o la pròpia roba.
- Estar d'esquena a qui ens parla.
- Competir mentalment: estar pensant en el que li anem a respondre, en lloc de parar esment al que ens diuen.

L'escolta activa.

Per a transmetre bé un missatge, qui s'expressa ha de tenir en compte algunes coses de qui escolta, com són: la percepció, les expectatives i la implicació.

En el procés de la regulació de conflictes és important escoltar activament a les persones que ens expressen el seu conflicte per a intentar entendre el conflicte de la millor manera possible. Qui escolta activament, parla el menys possible, i està atent no només a les paraules que escolta, sinó també als gestos i als sentiments.

No necessitem estar d'acord amb el que escoltem sinó que hem d'intentar entendre com ho veu l'altra persona, perquè ho sent així.

Es tracta d'escoltar els sentiments que es troben darrere de les expressions que una persona ens dirigeix i repetir-los oralment amb altres paraules. D'aquesta manera farem que l'altre sigui més conscient dels seus conflictes i busqui les seves pròpies solucions alhora que transmetem el nostre interès.

Cal tenir en compte que: **Escoltar és tan important com transmetre**. El 70% del dia el passem comunicant-nos. D'aquest 70%, el 45% escoltem.

Hi ha una diferència entre Escoltar i Escoltar Activament. Escoltar activament és fer un esforç mental actiu. Escoltar és casual, una mica més passiu.

Dificultats:

- Tendència a interrompre.
- Tendència a avaluar o jutjar.
- Tendència de qui escolta a manifestar les seves emocions
- Donem diferent sentit a les paraules o les interpretem amb matisos diferents, afectant això a la comprensió del conflicte.

Necessitem dedicar la nostra energia per a poder superar totes aquestes barreres. També utilitzem el llenguatge corporal i el contacte visual per a animar a la persona a parlar més.

Per a escoltar activament, hem d'assegurar-nos que tenim el temps i l'espai adequats i mostrar el desig d'escoltar també amb el cos.



Les intervencions orals de qui escolta fomentaran el seguir parlant. Ho podem fer formulant només les preguntes imprescindibles, que siguin obertes, o també reflectint de tant en tant amb les nostres pròpies paraules els sentiments que entenem que ens està comunicant.

Escoltarem fins que la persona que parla noti que ha estat escoltada i entesa.

L'escolta activa ha d'ésser escolta empàtica. Significa escoltar els sentiments de les altres persones fins al punt d'intentar sentir el que sent l'altra persona. Aquesta forma d'escolta és molt útil per a poder avançar constructivament en situacions de conflicte. És important, per tant, tenir en compte la comunicació no verbal (gestos, veu, mirades, expressions facials); escoltar entre línies . . . Escoltar bé . . . és temps i esforç.

Necessitarem control personal i emocional. Es necessita també força per a escoltar comprensivament coses que a nosaltres ens podrien sorprendre o contrariar.

L'empatia

L'empatia és la capacitat per a conèixer exactament el que li succeeix a l'altra persona i com se sent. És una fase fonamental per a regular els conflictes de forma positiva, una capacitat que es troba latent en l'ésser humà i que cal educar i desenvolupar.

Per a poder desenvolupar l'empatia cal desenvolupar primer les habilitats bàsiques de **l'ESTIMA i la COOPERACIÓ**.

L'estima és la capacitat d'afecte per altres persones. Ens fa sentir part del grup, ens uneix als altres, i ens proporciona seguretat. L'important del desenvolupament de l'ESTIMA és aprendre a gaudir amb el donar, sense esperar recompensa, aprendre a manifestar afectes positius cap a altres persones.

La cooperació és l'habilitat de participar en un grup com individu que aporta les seves qualitats i destreses personals al grup sense competició, entre totes les persones que a ell pertanyen.

La força cooperativa és aquella en la qual tots els participants estan implicats en l'assoliment d'un objectiu comú i donen de si perquè aquest arribi a el seu màxim nivell de manifestació.

La mediació

En la nostra tasca quotidiana es presenten multitud de situacions que necessiten la nostra actuació com mediadors de conflictes.

Per tant, anem a descriure en què **consisteix la MEDIACIÓ**, què ha de **tenir en compte la persona MEDIADORA** i com funciona **el procés**.

La MEDIACIÓ és una tècnica per al treball de conflictes en la qual participen de forma voluntària les persones enfrontades. Participa també una tercera persona neutral, imparcial, que compleix la funció de facilitar la comunicació i superar les dificultats que es van presentant en la successió de les diferents fases. Possibilita el mostreig de possibles solucions i l'elecció d'un acord. La mediació pot realitzar-la una persona que sigui cap, facilitadora, amiga o companya de les parts implicades.



El procés de MEDIACIÓ es pot dividir en les següents fases:

- **La queixa.** Possible reunió per separat amb cadascuna de les parts.
- **La sessió de mediació.** Interacció entre les parts. Descobriment de pautes comunes i acord mutu.
- **Seguiment del mateix.** Possible segona sessió.

La queixa.- És el primer moment del procés. El nostre paper de mediació s'inicia amb l'escolta del problema a la persona que porta la queixa, després acordem amb la persona afectada que anem a parlar amb l'altra part i recalquem la confidencialitat de tot el procés. Possible reunió per separat amb cadascuna de les parts.- Una vegada que hem parlat amb la persona que inicialment porta la queixa, parlem amb l'altra part per demanar-li informació sobre els mateixos fets; li aconsellem que és millor resoldre aquest conflicte. Posteriorment quedem en trobar-nos amb les dues parts, en privat i amb la nostra presència, per a parlar d'això, analitzar el succeït i buscar la reconciliació i la reparació.

És molt important realitzar les fases de conversa privada entre cadascuna de les parts i la persona que realitza la mediació, ja que la distància que hi ha entre cada part i nosaltres com mediadors és més curta que la distància entre les parts enfrontades, pel que s'evita així que les persones enfrontades al parlar ho facin a la defensiva i sense escoltar-se, i d'aquesta manera es potencia l'objectivitat, la flexibilitat i la creativitat. De tota manera la fase de solució consensuada ha d'ésser amb la presència de totes les parts.

La sessió de mediació. Interacció entre les parts.- El primer que fem és demanar a les persones que es saludin i que ens diguin per quin nom els agrada que se'ls digui, els recordem que estem aquí voluntàriament per a resoldre la disputa i després donem unes normes bàsiques per a la sessió: estar assegudes, no interrompre, no insultar, respectar que la persona medidora posi ordre, respectar la confidencialitat per totes les parts.... S'explica el procés perquè cada part en disputa expliqui des del començament tot el succeït en referència al problema que ens ha portat a aquesta situació. Demanem que es mirin cara a cara al parlar, en lloc de dirigir-se a nosaltres.

El nostre paper serà escoltar i reflectir les idees de les parts, i facilitar que s'expressin amb claredat i correcció. També els ajudem a comunicar-se, a oferir disculpes o fer concessions a l'altra part, i les consolidem amb les nostres pròpies paraules.

Descobriment de pautes comunes i acord mutu.- Demanar que exposin el que estiguin pensant després de la primera conversa i que informin dels seus nous pensaments i sentiments. Intentarem reflexionar sobre l'escoltat i tractarem de sentir el que sent l'altra persona. Intentarem descobrir quins altres problemes hi ha darrere del conflicte i busquem els elements en comú en ambdues parts.

Potser alguna de les parts digui que el conflicte es va produir per una reacció incontrolada del moment, la qual cosa seria el principi d'una solució, ja que seria un primer penediment per l'acció. En aquest punt en el qual s'ha expressat el conflicte i s'ha fet una anàlisi del mateix,



començar la **fase de tractament del conflicte**. Per a això demanem als implicats idees creatives, pot ser en forma de “pluja d'idees”.

En aquest moment és important que ja no estiguin actuant les emocions. Ens concentrem en propostes concretes d'actuació i reparació. Reflectim les idees per escrit en tres llistes: una llista de solucions procedent d'una de les parts, altra de l'altra part, i una tercera llista amb les solucions comunes aportades. A continuació veiem la seva possibilitat d'aplicació i si són veritablement satisfactòries. En cas de no haver-hi solucions comunes, veiem les propostes de cada part que més s'apropen entre sí i la possibilitat de negociació a través de concessions per les dues parts. Escrivim els acords als quals s'ha arribat. Es comprometen a complir-los. Per a demostrar el seu acord i compromís es donen una encaixada, una abraçada, un petó... com símbol de conclusió del procés. Seguiment de l'acord.

Possible segona sessió.- Quedem amb ells per a veure'ns altra vegada i comprovar que s'estigui complint el compromís. En cas negatiu revisarem els passos anteriors i corregim els passos necessaris

El paper de la persona MEDIADORA és el següent:

Codi ètic.

A. Respectar l'**integritat i confidencialitat**. No utilitzarà la informació que se li ofereix en el procés en benefici extern.

B. **Neutralitat**. Ha d'abstenir-se d'intervenir en el cas que tingui interessos personals amb alguna de les parts.

C. Acabarà el procés quan percebi que una de les parts és incapaç de participar de bona fe.

D. Mai pressionarà o influirà perquè les parts arribin a un acord.

- **Equanimitat**. mai ha de convertir-se en defensora d'una determinada solució.

Escolta per a:

- Preparar el lloc adequat per a comunicar-se.
- Descobrir les causes que hi ha darrere del conflicte.
- Descobrir els interessos de les parts implicades.
- Descobrir el que hi ha en comú entre les parts.
- Observar la caiguda d'obstacles.
- Observar la predisposició a l'acord.

Parla per a:

- Relaxar a les parts
- Assegurar-se que el procés està clar i equilibrat.
- Mostrar que està escoltant i que entén el que es diu.
- Ajudar a les parts perquè s'escoltin unes a altres.



- Gestionar les tensions que sorgeixen entre les parts.
- Comprovar la receptivitat de cada part davant les diferents opcions.
- Ajudar a les parts a veure objectivament.
- Compartir les coses positives aconseguides.
- Mantenir la moral de les parts en disputa.

L'acord. És clar i concís? Especifica què, quan, on i com creus que les parts estan realment d'acord? És una solució equilibrada? Totes les parts en disputa se senten responsables que funcioni? Les dues parts serien capaces de complir el que s'han compromès a realitzar? Aquesta solució resoldrà el problema? Resoldrà el problema per a bé?

GUIA PER AL SEGUIMENT SISTEMATITZAT EN EL TREBALL D'UN CONFLICTE.

- PREVENCIÓ.** Com estan els valors previs de les persones implicades?
Hi ha esperit de cooperació?
- PAUSA.** Ens hem asserenat abans i durant el procés de tractament?
- DEFINIR.** Està clar quin és el conflicte? Quins són les seves causes?
- CONFLICTE.** Quines circumstàncies d'espai, temps i persones hi ha implicades?
- ESCOLTA ACTIVA.** Hem escoltat de forma activa les parts implicades?
- ASSERTIVITAT.** Som capaces de fer valer els drets de cadascuna de les parts implicades?
- EMPATIA.** Coneixem clarament els sentiments, les necessitats i els temors de cada persona?
- LA PLUJA D'IDEES.** Hem fet una llista creativa de possibles alternatives?
- LA PRESA DE DECISIONS.** Hem triat per mutu acord la decisió més eficaç?
- IMPLEMENTACIÓ.** Hem estat responsables a l'hora de dur a la pràctica aquesta decisió?
- AVALUACIÓ DE LES DECISIONS.** Ha estat útil la decisió presa? Quines dificultats van sorgir durant la seva pràctica?
- AVALUACIÓ DEL PROCÉS GENERAL.** L'ordre que es va desenvolupar el procés va ser apropiat?
Va haver alguna fase poc desenvolupada?



5. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

John Whitmore (2003). Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós Empresa.

Mauro Rodriguez Estrada(1988). Integración de equipos. Serie: capacitación Integral. Segunda Edición. Editorial El Manual Moderno, S.A. de C. V. México, D.F.

http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_156/programa/main/viu/index.htm

Web del Servei de Llengües i Terminologia de la UPC (<http://www.upc.edu/slt/recursos-redaccio/models-documentos-upc/acta-reunio>)



Annex 1: Inventari d'autopercepció de Belbin



Belbin: Estils de treball en equip

Les teves respostes a aquest qüestionari indicaran la forma o funció, que et resulta més eficaç quan treballes amb equips o grups de persones. Per a cadascuna de les set seccions distribuir un total de deu punts entre les frases que millor descriu el teu comportament. Aquests punts es poden distribuir entre diverses oracions, o donar-los tots a una sola frase.

1) Crec que puc contribuir a l'equip amb la meva feina:

A	Veig i aprofito ràpidament noves oportunitats.	
B	Puc treballar bé amb molta gent.	
C	Sóc bo en tenir noves idees.	
D	Assenyalo les contribucions d'altres cada vegada que detecto que han d'aportar alguna cosa de valor per assolir l'objectiu del grup.	
E	Sóc molt consciencios.	
F	Puc enfrontar les dificultats per fer una cosa bona.	
G	Sé el que és probable que funcioni.	
H	Puc oferir alternatives raonables de manera equilibrada.	
	Total	10

2) Si tinc una mancança en treballar en equip, podria ser que:

A	No estic tranquil fins que les reunions estiguin bé estructurades i estiguin ben dirigides.	
B	Sóc massa pacient i generós cap els que tenen un punt de vista vàlid i que no hagin estat suficientment escoltats.	
C	Parlo molt quan el grup discuteix noves idees.	
D	No m'entusiasmo tan ràpid com altres perquè vull ser objectiu.	
E	A vegades em veuen con una persona autoritària.	
F	No m'agrada dirigir.	
G	Molt sovint em perdo en idees i perdo enfocament del que està passant.	
H	Estic més preocupat que els meus col·legues sobre els detalls.	
	Total	10

3) Quan treballo en un projecte amb altres persones :

A	Sóc bo influint en els altres.	
B	Ens evito errors, descuits.	
C	Busco acció per assolir el nostre objectiu.	
D	Puc crear noves solucions.	
E	Sempre estic disposat a recolzar l'interès comú.	
F	Vull estar al dia de las últimes idees i investigacions.	
G	Els altres aprecien la meva objectivitat.	
H	Es pot confiar en mi per acabar una feina.	
	Total	10

4) La meua manera d'enfocar-me al treball en equip es:

A	Gaudeixo desenvolupant relacions amb col·legues.	
B	Sé desafiar les idees dels altres.	
C	Sé trobar els errors en la nostra manera de pensar.	
D	Sóc una persona pràctica.	
E	Sé innovar.	
F	Intento que el treball de l'equip sigui perfecte .	
G	També sé preguntar a la gent que coneix fora del grup per ajudar a l'equip.	
H	Puc prendre decisions.	
	Total	10

5) Gaudeixo en un equip perquè:

A	M'agrada analitzar i seleccionar les millors solucions.	
B	La solucions funcionen.	
C	Hi ha un bon ambient.	
D	Tinc influència en les decisions .	
E	Sé portar a la gent junta.	
F	Puc persuadir a la gent per arribar a un acord.	
G	Sé concentrar-me al 100% en una tasca.	
H	Faig servir la meua imaginació.	
	Total	10

6) Si treballa en una tasca difícil amb poc temps i no estic familiaritzat amb el grup:

A	Voldria retirar-me per analitzar la situació abans de dissenyar una línia d'actuació.	
B	Estic disposat a treballar amb la persona que tingui l'enfocament més positiu, encara que sigui una persona difícil.	
C	Trobaria una manera de reduir la quantitat de feina analitzant les tasques i repartint-les d'acord amb els talents de cadascú.	
D	La meua tendència a la urgència aniria bé per assegurar-me que no ens retardaríem.	
E	Penso que mantindria la meua capacitat de pensar amb claredat.	
F	Em mantindria enfocat en l'objectiu malgrat les pressions.	
G	Estaria disposat a prendre la direcció si sento que el grup no fa progrés.	
H	Començaria una discussió per estimular nous coneixements i que les coses es comencin a moure.	
	Total	10



7) En referència als problemes als que estic subjecte quan treballo en equip:

A	Demostro impaciència amb els que obstaculitzen el progrés.	
B	Altres poden criticar-me per trobar que soc molt analític i poc intuïtiu.	
C	El meu desig de garantir que el treball estigui ben fet pot endarrerir-nos de passar a l'acció.	
D	Tinc la tendència a avorrir-me amb força facilitat i a respondre de manera provocativa si m'estimulen.	
E	Trobo difícil començar a treballar quan els objectius no estan clars.	
F	A vegades m'explico pobrament, em costa aclarir punts complexos que em passen pel cap.	
G	Sé quan demanar als altres les coses que no puc fer jo mateix.	
H	Dubto si expressar les meves idees quan trobo vertadera oposició.	
	Total	10

Full d'anàlisi

Instruccions: transferir els resultats de cada pregunta a la taula següent. Sumar els punts en cada columna per arribar a una distribució de rol d'equip.

Pregunta	ID	CO	IM	CE	IR	SE	CH	FI
1	G	D	F	C	A	H	B	E
2	A	B	E	G	C	D	F	H
3	H	A	C	D	F	G	E	B
4	D	H	B	E	G	C	A	F
5	B	F	D	H	E	A	C	G
6	F	C	G	A	H	E	B	D
7	E	G	A	F	D	B	H	C
Total								



Annex 2: Model de convocatòria.

CONVOCATÒRIA DE REUNIÓ GRUP...

Us comuniquem que la propera reunió de seguiment del grup... tindrà lloc el proper:

Dia:

Hora:

Lloc:

Amb el següent ordre de temes a tractar:

Tema a tractar	Comentaris	Temps previst
Tema 1		
Tema 2		
Tema 3		

Es prega confirmeu la vostra disponibilitat per assistir.

Cordialment,



Annex 3: Model d'acta de reunió

Acta de reunió de

Núm. de sessió:

Data:

Hora de començament:

Hora d'acabament:

Lloc:

Membres

Assistents:

Absents:

Ordre del dia

1. Lectura i aprovació de l'acta de la sessió anterior.

2.

3.

Desenvolupament de la sessió

1.

2.

3.

Acords

1.

2.

3.

Data per a la propera reunió i temes a tractar (ordre del dia)

Data:

1.

2.

3.

Signatures de les persones de l'equip
