



**EINES PER A LA FORMACIÓ
COOPERATIVA**



HABILITATS PERSONALS I DIRECTIVES



**Cooperatives de Treball
de Catalunya**

INTRODUCCIÓ

El Consell Rector (CR), juntament amb el coneixement profund de les seves funcions i responsabilitats i la seva capacitat de gestionar la cooperativa, necessita desenvolupar habilitats personals i directives. Les habilitats directives fan referència a la capacitat estratègica i visionària, executiva i de lideratge d'una persona i/o equip. Les habilitats personals tenen a veure amb la capacitat d'una persona d'establir relacions amb una mateixa i els altres basades en el respecte, la transparència, la coherència i l'assertivitat.

El procés d'adquisició d'aquestes habilitats és la pròpia vida, l'acumulació d'experiència personal i professional, i molt sovint es desenvolupen de forma espontània. De tota manera, la formació pot ajudar a consolidar aquestes habilitats i a generar-ne de noves. També la formació ens pot ajudar a ser més conscients sobre el nostre propi potencial, els nostres punts forts i les nostres mancances.

Les habilitats personals i directives, tot i que, com comentàvem, es poden adquirir mitjançant la formació, no són el resultat d'aplicar de forma mecànica certes tècniques. Tenen a veure amb qui som com a persones, quines són les intencions que ens mouen, els nostres somnis i anhels profunds així com la nostra capacitat de creure en nosaltres mateixos/es i els i les altres.

Les persones capaces de dirigir equips i organitzacions saben que una bona direcció no té a veure amb que la gent faci cas o en sotmetre la voluntat dels altres, dirigir en aquest segle ja no vol dir manar. Ans el contrari, té a veure amb posar-se al servei dels altres. Fa gairebé mig segle, Robert K. Greenleaf va crear el concepte “servant leadership” en el que definia a un líder no autoritari, que visualitza i conceptualitza, escoltant, empatitzant, comproment-se amb el creixement de l'equip i creant comunitat.¹

LIDERAR SERVINT

La bona direcció treballa per l'empoderament de l'equip. No té por que els altres aprenguin, ben al contrari, els proporciona les eines i alimenta la seva curiositat i les seves ganes de superació per, així, retar-se a ella mateixa. Comparteix, ensenya i aprèn... i és així que en l'èxit dels altres es reflexa la seva grandesa.²

1. Fernando y Juan Luís Polo Lidertarios: creando emprendedores en la era digital, 2015, Planeta (pàgina 239)

2. Fernando y Juan Luís Polo Lidertarios: creando emprendedores en la era digital, 2015, Planeta (pàgina 236)

TOTA COMUNITAT NECESSITA LÍDERS TOT LÍDER NECESSITA A LA SEVA COMUNITAT

Ja es pot començar a intuir a partir del que hem anant dient fins ara, que desenvolupar habilitats directives i personals no és una qüestió només de tècnica i que serà un repte per a la nostra pròpia psicologia i els límits de la nostra personalitat. Algunes de les principals habilitats personals que calen per una direcció que combini la eficàcia amb la sostenibilitat humana són l'**autoconeixement i la voluntat de seguir aprenent**. Aquelles persones en posicions de direcció han de tenir un compromís més alt que la resta amb la seva capacitat i voluntat introspectiva i amb l'aprenentatge constant.

LA VOLUNTAT D'APRENDRE I CRÉIXER SON LA GARANTIA QUE ELS ERRORS NO EXISTEIXEN

Finalment, per tal de dur a terme una direcció que permeti a l'organització avançar i desenvolupar el seu potencial al màxim, cal que *els problemes no siguin un problema...* sinó oportunitats constants de creixement, reinvenició i activació de la creativitat.

UN PROBLEMA NO ÉS UN PROBLEMA ÉS LA PEDRA QUE ENS INDICA EL SEGÜENT PAS EN EL CAMÍ

A continuació presentem quatre apartats clau en el camp de les habilitats personals i directives. Quatre àmbits en el que els membres del CR necessiten posar atenció per tal de garantir la bona marxa de les cooperatives. Es tracta de:

- La gestió dels conflictes
- La conducció de reunions
- La comunicació
- La creativitat

La millora del funcionament en aquests àmbits contribuiran sens dubte a en la creació d'una dinàmica i cultura interna que permeti crear un clima de treball basat en la confiança, la honestedat, l'eficàcia, el benestar i el gaudi.

1. ATENCIÓ AL CONFLICTE

Una de les habilitats directives més importants que ha de desenvolupar el CR és la capacitat de lidiar i gestionar conflictes. Les cooperatives ens caracteritzem per posar en el centre les persones, així com per promoure formes d'organització més democràtiques i participatives. Per tal que la democràcia vagi més enllà de ser una qüestió d'estructura i sigui una actitud que formi part de la cultura organitzativa, les cooperatives hem de disposar d'eines per gestionar la diversitat d'opinions, posicionaments, experiències... i els conflictes que es deriven d'aquesta diversitat. Val a dir que els conflictes són presents a totes les organitzacions (siguin cooperatives o no) i són fruit de les relacions interpersonals. El que sí que és, o ha de ser, característic de les cooperatives és la forma i voluntat de gestionar els conflictes de tal manera que siguin una font de transformació personal i col·lectiva.

La no atenció als processos conflictius té conseqüències serioses en la salut i el benestar de les persones i dels equips; fins i tot, a vegades, poden suposar trencaments, separacions i processos molt dolorosos.

Cal, doncs, que les cooperatives guanyem capacitats per gestionar els conflictes de tal manera que es converteixin en oportunitats per enfortir els equips, créixer com a persones i com a organitzacions, desenvolupar-nos i guanyar connexió amb el nostre sentit profund.

El paper del CR en aquest procés de guanyar capacitats de gestió de la diversitat i els seus conflictes és fonamental. Com a òrgan que lidera la cooperativa cal que tingui la capacitat de detectar els conflictes a temps i facilitar-ne la seva gestió. És fonamental també que pugui discernir quan el conflicte es pot gestionar des de dins o quan per la seva dimensió, gravetat o per la pròpia implicació dels CR en el conflicte cal demanar suport a tercers.

¿Quines són les actituds necessàries per gestionar conflictes?

Tenir interès i deixar de conflictuar amb el conflicte

Sovint evitem els conflictes, els neguem o, quan en tenim, creiem que no ens haurien d'estar passant, que estem fent alguna cosa malament, etc.

Els conflictes són naturals, inherents, inevitables, formen part de la vida de les persones i de les organitzacions i són una mostra de la diversitat i la democràcia interna.

Per tant, l'objectiu no és no tenir conflictes, sinó tenir interès pels conflictes i pel potencial que poden aportar a l'organització.

Això **representa un canvi cultural i organitzacional**, un compromís amb la creació d'espais i la dotació d'eines i recursos per poder atendre els conflictes en el dia a dia de la cooperativa. També implica un **canvi d'actitud** i passar de ser crític o crítica amb les situacions conflictives a donar-los la benvinguda.

Per poder donar la benvinguda als conflictes necessitem donar-nos d'eines per poder-los gestionar i treballar la por o la reticència que ens poden generar.

Tenir una visió de procés

En la nostra cultura, acostumem a entendre els conflictes de forma lineal, per etapes (amb un inici i un final), de forma causal (busquem un culpable, qui ha començat, per què ens està passant... com si haguéssim fet alguna cosa malament...) i molt enfocats en el resultat (volem tornar a la situació inicial, "tornar a ser amics i amigues"). Aquest enfocament sovint no ens ajuda i ens impedeix realment estar oberts i apreciar les informacions noves que ens està aportant el conflicte.

Una altra manera d'enfocar-ho, i que pot ser útil, és veure els conflictes des d'una visió de procés. Quan ens ho mirem així, ni com ha estat ni qui ha començat és tan important. El que pren importància és tot el procés i què en podem aprendre.

Els conflictes existeixen perquè les organitzacions i les persones necessitem ser més conscients d'aspectes de la realitat i de la nostra vida organitzativa que no estem veient. Pertant, la visió de procés ens pot ajudar a estar realment oberts i apreciar les noves informacions que el conflicte ens està aportant.

Veure els conflictes des de la visió sistèmica

Podem veure el conflicte també com la tensió entre dos rols (ens referim a dues posicions, punts de vista o experiències diverses davant d'un tema) que van més enllà de les persones que els estan representant en un moment determinat. D'això en diem visió sistèmica.

Des d'aquest punt de vista, entenem que tots els rols són necessaris i importants en una organització i que l'objectiu és poder facilitar-ne l'expressió i interacció, o que d'aquesta interacció o diàleg sortiran els propers passos que necessitem fer com a organització.

Per exemple: volem decidir si ens apugem el sou o no, i no ens posem d'acord. Podríem dir que existeixen dos grans rols: el rol que diu que sí, que ens hem d'apujar el sou. I el rol que diu que no, que l'hem de deixar tal com està. El que nosaltres proposem és que els rols s'expressin i dialoguin, o sigui, que puguem desenvolupar tots els arguments a favor i en contra d'apujar-nos el sou, així com totes les emocions i les necessitats que hi ha sota de cada posició fins a arribar a allò que és essencialment important de cadascun. Sovint, després d'un procés d'aquesta mena, és més fàcil arribar a un acord que reculli més totes les sensibilitats i sentiments del grup en aquest moment.

Incloure aquesta visió implica superar la idea que els conflictes només passen perquè hi ha persones problemàtiques. Aquesta visió ens demana anar més enllà i entendre els conflictes com una manera que té la nostra organització de parlar-nos i d'expressar-se i que hi ha certes persones que ho canal·litzen.

¿Quins són alguns dels conflictes comuns en les cooperatives?

Aquests són alguns dels conflictes que haurem d'afrontar la majoria de cooperatives al llarg de la nostra vida. Tenen a veure amb el tipus de diversitat que engloba, i saber-los ens pot ajudar a ubicar-nos, no sentir-nos tan inadequats (no ens passa només a nosaltres), poder-los identificar amb més facilitat i poder-los gestionar.

Els hem agrupat en els 4 blocs. Els dos primers es refereixen a aspectes més organitzatius i els dos últims a aspectes més relacionals.

Diferents punts de vista en relació amb la visió del projecte

- Missió, visió, valors i estratègia.
- Grau de compromís o d'implicació (diversitat de ritmes i càrregues de treball, sobrecàrrega de feina, pressió, estrès).
- Les necessitats personals de conciliació, de formació...
- Les necessitats econòmiques i salarials (necessitat de professionalització i de rendibilitat econòmica en contraposició a la sostenibilitat des del punt de vista humà, diferències salarials en contraposició a igualtat de salaris, etc.).
- Especialització i professionalització en contraposició a familiaritat (“entre totes ho fem tot”).

Tensions relacionades amb la governança i l'organització interna

- La manca de claredat de l'estructura de funcionament (organigrama).
- Diversitat en la manera d'enfocar la direcció i gerència de la cooperativa.
- El sistema de presa de decisions no és clar ni compartit.
- La informació no està suficientment compartida.
- La manca de claredat dels rols i les tasques.
- La diferent valoració d'algunes tasques (per exemple, acostumem a valorar més les tasques més productives que les més reproductives).
- Manca de protocols d'incorporació de nous socis.

Tensions derivades de la dinàmica del grup (participació, lideratge i poder)

- Diversitat de satisfacció en relació amb la participació i comoditat dins del grup.
- Diversitat d'estils de funcionament i comunicació (racionals davant d'emocionals, ràpids davant més lents, impulsius davant reflexius, etc.).
- Dinàmica entre socis nous i vells.
- Tots som iguals en oposició a les diferències de poder a les estructures més horitzontals.

- Estils de lideratge més directius en contraposició a estils de lideratge més compartits.
- Diversitat de satisfacció en relació amb el lideratge propi i el dels altres.
- La competència en oposició a la cooperació entre persones, grups, equips, àrees...

Tensions derivades de la manca d'espais i mecanismes per a la gestió de conflictes

Hi ha hagut un o més conflictes en el passat (com a sòcies, companys i companyes de feina o com a amics i amigues), ens hem enfadat o ens hem fet mal, no n'hem parlat, es van acumulant, la comunicació es deteriora, comença tla desconfiança i els problemes del passat continuen afectant les relacions en el present i en el dia a dia de la cooperativa en forma de tensió, fredor, crispació, etc. i no s'està trobant ni l'espai ni la manera de poder-ho abordar.

Quines són algunes eines per a la gestió dels conflictes?

Creació d'espais per gestionar els conflictes

La primera recomanació per gestionar els conflictes és crear espais específics que contri- bueixin a:

- Expressar i compartir com estem i com ens sentim.
- Expressar i dialogar sobre les principals tensions i malestars detectats a l'equip (aprendre a parlar del que és difícil i del que ens molesta, gestionar conflictes).
- Poder-nos apreciar i reconèixer de manera precisa i acurada (ens apreciem poc les per- sones, en general, tant a nosaltres mateixes com a les altres. Sentir-nos apreciades tam- bé ajuda a prevenir els conflictes).
- Reconnectar amb el sentit, amb l'anhel, el somni d'allò que estem fent.

Existeixen moltes possibilitats i formats d'espais que es poden crear. Us en diem alguns que acostumen a ser habituals a moltes organitzacions i que tenen en compte la gestió de conflictes perquè us serveixin d'inspiració:

- Espai mensual o bimensual (mínim trimestral) per parlar de com estem i facilitar

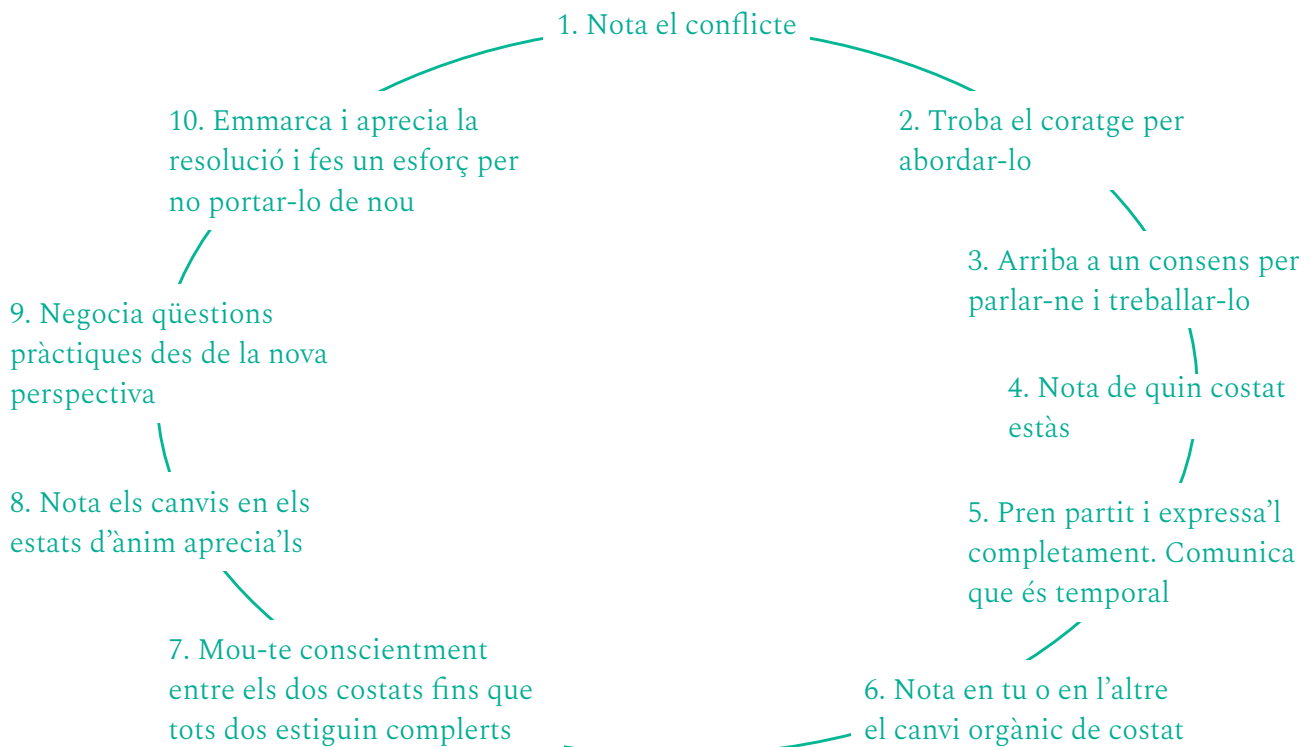
possibles conflictes seguint els passos del cicle bàsic de resolució de conflictes o gestionant el conflicte com si fossin rols.

- Crear espais extraordinaris quan ho demanin situacions especials (volem dedicar-hi més temps, ha sorgit un conflicte que volem atendre).
- Dedicar l'inici de les reunions a parlar de com estem.
- Fer “cafès” o trobades bilaterals per parlar de com estem sobretot quan amb una persona sentim distància, incomoditat o hi ha hagut un conflicte.

Molts d'aquests espais són vàlids tant per a la gestió de conflictes com per a la prevenció, si tenim espais formals habituals per atendre els conflictes, els podrem agafar a temps per gestionar-los fàcilment.

Cicle bàsic de resolució de conflictes³

El Cicle bàsic de resolució de conflictes és una eina que pot ser útil per ajudar-nos a encarar un conflicte entre nosaltres i alguna persona o entre dues persones a les que nosaltres estem facilitant. Es tracta de 10 passos que bàsicament il·lustren les idees clau de la resolució de conflictes:



3. Extret de www.iapop.com/worldwork

1. Nota el conflicte

Els senyals principals que posen de manifest l'existència d'un conflicte són: tensió, incomoditat, molèstia dins teu o al grup. Les tensions o incomoditats les podem notar, per exemple, si la nostra motivació per anar a la feina o per veure determinada persona disminueix, si tenim la persona o un problema al cap tot el dia i no podem deixar-hi de pensar o si notem símptomes corporals que somatitzen el nostre estat d'ànim.

2. Troba el coratge per abordar-lo

És important entrar en els conflictes de manera conscient. Abans d'entrar-hi, ens podem preguntar: Què ens fa por? Què podria passar que no volem que passi? Què ens pot ajudar a minimitzar el dany? És el moment i l'espai? Què ens podria facilitar certa sensació de seguretat? Necessitem suport d'una persona externa? Un cop ens hàgim respost a aquestes preguntes, podem prendre una decisió més conscient de si volem entrar-hi o no.

Si decidim que no hi volem entrar: és important respectar-ho si no estem preparats per abordar-lo, o bé no en aquest espai i moment, i buscar el que sigui més apropiat. A vegades parlant la gent no s'entén.

Si decidim que sí que hi volem entrar: hi entrem i seguim el tercer pas del cicle.

3. Arriba a un consens per parlar-ne o treballar-lo

Si decidim que sí que hi volem entrar:

- Notar i dir el que passa. Per exemple: “Noto que quan traiem aquest tema augmenta molt la tensió, segurament hi ha molta diversitat d'opinions i maneres de veure'l. Segurament és un tema important i me n'alegro que surti, com en podríem parlar de tal manera que tothom se senti escoltat?”.
- Anar a poc a poc. Per exemple: parar i fer un minut de silenci. Posar-se en parelles i expressar què és el que senten. Preguntar-nos per què és un tema tan delicat...
- Demanar permís al grup per enfocar-nos en el moment de tensió i conflicte. Preguntar-nos si tenim les condicions per abordar-ho ara o no, si es fa en el grup, amb un petit grup o entre dues persones, i quan.

- Potenciar l'actitud de benvinguda i curiositat cap al conflicte: recordar al grup que els conflictes són naturals i que poden ser una oportunitat per conèixer-nos més i créixer com a persones i com a grup.

4. Nota de quin costat estàs⁴

Pots notar que estàs en:

- El teu costat: ho notes perquè tens emocions i reaccions al que t'estan dient i tens ganes d'expressar-les i de defensar-te.
- El de l'altra persona: ho notes perquè et critiques pel que estàs fent, per com estàs actuant, reconeixes el 100% de la crítica, defenses i entens la posició de l'altre...
- En una tercera posició: ho notes perquè no tens gaires reaccions emocionals, et sents més aviat fred, apàtic. Això pot significar que tinguis por d'entrar al conflicte o no notis on estàs de les dues posicions anteriors o bé que, sobre aquest tema, pots entendre els dos costats.

5. Pren partit i expressa'l completament

- El teu costat: expressa les emocions i els sentiments completament (ràbia, dolor, etc.) i comunica a l'altra persona les teves experiències internes i les teves opinions fins que sentis que ho has fet del tot, que has pogut expressar el que és important per a tu d'aquest costat, l'essència.
- El costat de l'altre: intenta posar-te en el lloc de l'altre, imaginar-te els sentiments que està tenint, connecta amb algun moment en què t'hagis sentit així. Només funcionarà si és autèntic. Si no et pots posar al lloc de l'altre de forma congruent (a vegades es pot trigar dies o anys), intenta veure si és que encara estàs de part del teu costat o si t'estàs sentint neutral. Si t'han fet una crítica, et pot ajudar reconèixer almenys un 1% de l'acusació que t'estan fent.
- Si et sents en una tercera posició: si és així, admet-ho o l'altra persona et notarà distant. Si tens por, expressa-la. Si entens les dues parts, pots ajudar a facilitar el conflicte.

4. Idees extretes del llibre *The leader as a martial artist*, d'Arnold Mindell.

6. Nota en tu o en l'altre el canvi orgànic de costat

Habitualment quan expresses un costat completament comences a notar que perd força, que ja no et sents igual i que vols canviar de costat. Quan ho notis, canvia de costat. A vegades passa en el mateix moment, a vegades es necessita temps per poder canviar de costat.

7. Mou-te conscientment entre els dos costats fins que tots dos estiguin complets

La idea és que els dos costats necessiten completar-se. Pot ser que expressem primer un costat i després l'altre, o pot ser que necessitem anar fluïnt entre els diferents costats (o sigui, ens defensem una mica, després podem reconèixer alguna cosa, després notem que volem tornar-nos a defensar i així fins que ens sentim en la tercera posició).

Des d'aquest punt de vista, gestionar els conflictes significa guanyar capacitat de poder fluïr entre els diferents costats.

8. Nota els canvis en els estats d'ànim i aprecia'ls

Quan notis canvis en l'estat d'ànim, digue'ls i aprecia'ls (exemple: ja em noto més tranquil·la, ja no sento enuig, etc.).

9. Negocia qüestions pràctiques des de la nova perspectiva

En aquest punt podem arribar a un consens o prendre una decisió pràctica sobre el tema de què estàvem parlant. Per exemple, tenim un conflicte sobre si tenim un local o no. Hi ha dos rols o dos costats (treballar en un local en contraposició a treballar des de casa i re-unir-se puntualment en un espai). Quan hem explorat els dos rols i s'han expressat fins al final, hem estat més conscients de les necessitats de cada part (d'una banda, les necessitats de fer equip i poder compartir més el dia a dia i facilitar les reunions, etc., i per l'altra, les necessitats de poder conciliar amb la família i poder viure on cadascú vol). Tenir la informació dels dos costats ha permès poder prendre una decisió que les tingui en compte: es buscarà un local i s'establiran uns dies en què es comparteixi l'espai i uns dies en què tothom pot fer teletreball.

10. Emmarca i aprecia la resolució i fes un esforç per no tornar-lo a portar

Quan notis canvis en l'estat d'ànim, digue'ls i aprecia'ls (exemple: ja em noto més tranquil- la, ja no sento enuig, etc.).

Gestionar els conflictes com si fossin rols

Abans hem dit que podem veure un conflicte com la tensió entre dos rols (posicions, punts de vista, experiències, etc). Quan hi hagi un conflicte entre diferents persones en un grup podem intentar identificar els diferents rols, costats o parts del sistema que hi ha, represen- tar-los entre tots i facilitar-ne el diàleg seguint els mateixos passos del cicle. D'aquesta ma- nera, podem treure pressió a les persones concretes que l'estaven representant en aquell mo- ment i promoure la participació de tothom. Les persones som més que un rol en un moment determinat i es necessiten moltes persones per representar un rol, així que podem convidar tothom a poder-se situar en els diferents rols o costats del conflicte i començar el diàleg.

Sovint, el problema és quan les mateixes persones s'enquisten en determinats rols i no po- den fluir o canviar de rol. Quan això passa, la tensió cada vegada augmenta més. Cert nivell de tensió també és necessari, perquè ens pot ajudar a fer més visibles els rols, al mateix temps, si volem desescalar el conflicte, necessitarem guanyar més fluïdesa, més capacitat de canviar de rol.

Què fa que no puguem fluir i canviar de rol?

- No conèixer-se: “no sé què em passa ni com em sento”.
- La història personal: “he viscut situacions en el passat que m’han fet mal o ràbia i encara no les he superades”.
- La tendència a victimitzar-se: “penso que l’altre n’és el responsable; per tant, no em moc i no faig res”.
- La dificultat per expressar certes emocions, sobretot les fortes i les més desagradables (les normes culturals censuren aquest tipus d’emocions): “tinc creences del tipus ‘no està bé sentir això’, ‘expressar aquesta emoció pot fer sentir malament algú’”.

- “M’identifico tant amb el que em diuen que començo a criticar-me per haver tingut aquesta actitud. Sento que ho faig malament, que sóc inadequada i ja no em relaciono amb els altres ni amb el que m’estan dient, ja només em relaciono amb el meu propi crític intern”.

Aquesta gestió de conflictes com si fossin rols es pot dur a terme en el marc general de la creació d’espais per a la gestió de conflictes, així com en combinació amb altres eines com el cicle bàsic de resolució de conflictes.

Identificar quan estem en crisi

Quan estem en crisi és quan les parts ja es perceben mútuament com a irreconciliables, el nivell d’estrès i patiment ja està afectant la salut i benestar de les persones de forma intensa, així com al seu funcionament laboral. Aquests són moments que poden ser molt dolorosos per a les cooperatives i a vegades poden acabar en trencament, separació, que una persona deixi de ser sòcia, etc. Com més aviat puguem identificar que ens trobem en crisi, més aviat ho podrem gestionar. Pot ser útil també tenir acompanyament en la separació per poder fer un bon tancament i sigui com menys dolorosa possible.

Els senyals que observem en aquests moments de crisi són:

- Tensió generalitzada al grup.
- Cada vegada hi ha més baixes o persones “que peten”.
- Costa mirar-se a la cara, relacionar-se d’una manera distesa.
- Comencen a haver-hi moltes crítiques i comentaris despectius en les reunions i entre passadissos.
- A la mínima que hi ha una interacció, s’escala i augmenta la tensió pujant el to de veu o bé d’altres maneres amb independència del tema que es tracti.
- S’han format bàndols i hi ha molt mala relació entre ells.
- Algunes persones deixen de venir i no és per motius personals.
- Es percep que s’està en bucle, que la situació està encallada i es va generant cada vegada més malestar, desesperança i molt mal ambient de treball.

En aquesta situació, per poder gestionar el conflicte de la manera menys dolorosa possible, us recomanem buscar ajuda externa.

Demandar suport o facilitació externa

De la mateixa manera que busquem persones que ens assessorin en temes econòmics, empresarials, comercials, de comunicació, etc. és important que, si voleu donar prioritat a les dinàmiques participatives i la democràcia interna, així com a les relacions i el benestar de l'equip, busqueu persones i/o organitzacions que us assessorin, formin i/o acompanyin en la gestió dels conflictes i en tots els aspectes que ajuden a prevenir-los.

Per afavorir la prevenció de conflictes us recomanem:

- Fer formacions internes per a totes les persones sòcies i treballadores en temes relacionats amb: visió, organització i governança, dinàmiques de grup (participació, lideratge i poder) i gestió de conflictes.
- Que algunes persones de l'equip que estiguin interessades en temes de gestió de la diversitat i els conflictes (visió, governança, participació i lideratge, etc.) es formin específicament i així podeu autogestionar-vos progressivament de manera més sostenible.
- Comptar amb un assessorament extern almenys una vegada a l'any, com ho fem amb la resta de temes de la cooperativa, per saber on som en relació amb aquest tema.

En els moments d'escalada del conflicte i de crisi us recomanem:

- Buscar el suport d'una facilitació externa i professional en gestió de conflictes que us pugui aportar més consciència del que està passant i facilitar els propers passos de l'organització.
- Intentar demanar suport al més aviat possible per no continuar fent-vos mal. Com més mal us feu i més tensió i malestar acumuleu, més danyades estaran les relacions i més difícil serà poder-les reparar.
- Buscar suport en qualsevol moment que ho necessiteu. Si tenir suport extern us ajuda a sentir-vos més segures i us facilita poder abordar el conflicte amb més confiança, no dubteu a fer-ho.

Per ampliar aquesta informació podeu llegir la guia que trobareu en aquest link:

http://www.cooperativestreball.coop/sites/default/files/materials/guia_per_a_la_gestio_de_conflictes.pdf

2. CLAUS PER DIRIGIR REUNIONS

Sovint les i els membres del CR tenim la funció de dirigir i dinamitzar les reunions. El bon funcionament de les reunions està associat amb la seva preparació, la conducció/facilitació i amb el clima.

Preparació de les reunions⁵

La preparació de les reunions està en un primer moment associada a quin és l'objectiu d'aquesta reunió i en quin espai de la nostra organització interna està situada. És una reunió societèria? És una reunió tècnica?

Aquest primer marc general ens ha de portar a saber respondre a les següents preguntes:

- Quin és l'objectiu d'aquesta reunió?
- Qui té sentit que hi participi i per què?
- Quins són els punts que tractarem?

Tot i que sovint tenim reunions que es repeteixen de forma periòdica és important que ens fem aquestes preguntes de tant en tant, a vegades oblidem perquè fem les coses i és important estar-hi en contacte.

La construcció de l'ordre del dia o de l'Agenda

És important que partim d'una proposta i que donem marge perquè la gent pugui afegir els punts que cregui oportuns. Per tant, entre 3 i 5 dies abans de la reunió és recomanable enviar la convocatòria i donar la possibilitat a la gent d'afegir punts.

Tipus de punts de l'agenda:

- Informatius: són punts normalment breus en els que es dona informació i no s'ha de decidir res.
- Breus: és una altra manera d'incloure els punts informatius i punts on s'han de prendre decisions que no impliquen un debat i que són molt ràpides. Per exemple, neteja del local i qui s'encarrega.

5. Una part important del contingut d'aquest punt està extret del "Manual de Facilitació de grups" per la PAH que va coordinar i redactar la Mireia Parera amb la col·laboració de l'Àlvaro Porro, la Neus Andreu, IIFACe i Jose Luis Escorihuela "Ulises" i editat per la Núria Danès.

- Introducció de propostes: són propostes noves que introduïm per primer cop, no volem prendre una decisió en aquesta reunió, però si que volem fer un sondeig d'opinió amb el grup, fer preguntes aclaratòries o contribucions per elaborar-la més.
- Discussió i presa de decisió: punts en els que hem de debatre una proposta i decidir alguna cosa. És important saber amb quin procés prendrem la decisió i poder utilitzar eines pel debat.

Preparació dels punts: és especialment útil elaborar prèviament un punt abans de portar-la a la reunió. Per això un esquema que pot ajudar és el següent:

- Títol: breu i explícit. I un resum de què es tracta
- Qui fa la proposta
- Objectius: què s'intenta aconseguir (es pot tenir en compte quins són els antecedents que justifiquen aquesta proposta)
- Pros i contres i alternatives.
- Pla d'acció: com i quan es durà a terme i què es necessita (persones, materials i altres recursos)
- Seguiment i avaluació

El temps de la reunió

Un cop tinguem els punts de l'ordre del dia i claredat sobre quin tipus de punts són, cal que llavors establim temps realistes per cada un dels punts i mirem si és compatible amb el temps que tenim acordat que durarà la reunió. Si no ho és hem de prioritzar i decidir què deixem per la propera, és important ser realistes i no empatxar les reunions. Fer-ho, genera ansietat, pressió, sensació de no fer prou... és important generar una cultura en el que s'espera de les persones i equips sigui humanament possible.

Les reunions han de tenir un clar horari d'inici i de fi, és recomanable iniciar a l'hora prevista per honrar el temps de les persones i no fer perdre el temps a qui fa l'esforç d'arribar a l'hora.

En cas que al final ens estem allargant, preguntar al grup si tenim l'atenció i energia per a continuar i pactar una nova hora de final. I si no es així, posposar els punts que han quedat per a la pròxima reunió.

És recomanable que les reunions no durin més de 2h seguides, si duren més cal programar pausa/descans de 10-15 min per cada dues hores, especialment si les reunions tenen molta informació, debat i certa tensió. El cas de les reunions creatives poden ser més llargues.

L'espai

És important no menystenir l'importància de tenir un espai adequat en quant a la mida, la ventilació i la temperatura. La capacitat de les persones d'estar concentrades, entregades i amb capacitat d'aportar depèn en gran mesura de si estem físicament còmodes i les necessitats més bàsiques estan cobertes.

Conducció de les reunions

Com dèiem un primer pas per a la bona conducció de reunions és tenir una bona preparació. Un cop ja ens trobem iniciant la reunió, la benvinguda i obertura són un moment de vital importància.

Obrint la reunió

Una bona obertura condiciona bastant el clima de la reunió. Si la fem amb consciència predisposa a les persones participants, les orienta i situa les fa sentir benvingudes.

Coses a tenir en compte:

- Començar puntuals per respecte al grup, i si no es fa demanar disculpes i explicar les raons.
- Donar la benvinguda a tothom, nota si hi ha alguna persona nova i mencionar-ho.
- Recordar en quina reunió estem, quin és el seu objectius i en qualitat de què hi participen les persones convocades,
- Fer una ronda de noms (si hi ha possibilitat que no els recordem) i de com estem.

- És útil fer una revisió ràpida de les decisions de l'assemblea anterior per comprovar que s'estan implementant, donar la sensació de continuïtat i escalfar motors.
- Recordar els punts de l'ordre del dia i situar-los en un espai visible
- Preguntar si l'espai està bé i estem preparats per començar.
- Si hi ha alguna cosa important que està passant i que no atendrem però que sabem que està en atmosfera ajuda nombrar-ho i demanar a l'equip fer esforç per ara no entrar-hi.

Insistim en la importància preparar-se bé aquesta presentació i prendre's el temps, "slow is fast", si ens donem l'espai per començar en condicions és possible que la reunió sigui molt més efectiva i que finalment, guanyem temps.

Diferents rols o funcions

És útil poder comptar amb uns rols a la reunió que facilitin el bon desenvolupament. L'elecció de quins dependrà del context de cada reunió. En tot cas és important que siguin clars, que s'identifiqui des del principi qui els farà i que puguin ser rotatius. Pot ser que una mateixa persona s'encarregui de més d'una funció.

Rols bàsics

- Facilitador/a: és qui fa el seguiment de tot el procés i el lidera, en contacte amb les persones que fan els altres rols. Pot ser que assumeixi també algun dels altres rols que es proposen.
- Encarregada de l'agenda o ordre del dia: pot ser que prèviament s'encarregui d'elaborar-la i de presentar-la i revisar-la un cop es comença per si hi ha algun punt més que s'ha d'incloure. També pot identificar punts per a la següent reunió. I també pot anar marcant els punts que ja s'han tractat i així facilita el seguiment de la reunió.
- Prendre actes: passa l'acta de la reunió per a poder-ne fer un seguiment. Si es fa a mà, cal que la lletra sigui llegible. També és important saber on quedarà recollida aquesta informació per a que estigui a l'abast del grup. Informació mínima bàsic
 - Punts informatius: amb la informació bàsica

- Introducció de propostes: anotar quin és la proposta i si s'han fet comentaris importants que s'han d'incloure per elaborar-la més.
- Discussió i presa de decisions: quin és l'acord al que s'ha arribat. No és necessari incloure tota la discussió. Posar quin és l'acord i abans d'escriure'l poder-lo llegir per a que no hi hagi malentesos o diferents interpretacions.
- Torns de paraula: pels punts que hi ha debat es pot prendre un torn de paraules, i per tant s'anota en una llista les persones que volen parlar.
- Control del temps: s'encarrega de fer un seguiment del temps general de la reunió i específic de cada punt i informa a la persona que facilita la reunió.
- Anotar al calendari els actes i accions que es faran.

Altres rols (només necessaris en algunes ocasions)

- Encarregat/da de l'espai: acondiciona el lloc per la reunió i els materials necessaris i al final deixa l'espai tal com estava al principi.
- Cuidar les persones: cuida el clima emocional del grup i pot proposar dinàmiques o jocs per afavorir el descans o la distensió. Pot també acompanyar a alguna persona en cas d'una situació de tensió o conflicte durant la reunió.
- Escrivà/na: s'encarrega d'anotar les contribucions de les persones en els debats en una pissarra o papelògraf per a que tot el grup pugui veure i analitzar els punts claus de la discussió.

El facilitador/a

El Rol de la persona que facilita mereix un apartat una mica més extens. La seva funció principal és liderar la reunió i assegurar-se, amb el suport dels altres rols, que es compleixen els temps i els objectius, que el nivell de participació és equitatiu i que la reunió es fa en un bon clima.

És qui ha de d'obrir la reunió o fer la benvinguda que hem detallat anteriorment. És qui ha d'estar atenta o atent no només al contingut sinó també a la quantitat i la qualitat de la participació. Quan hi ha persones que encara no han parlat pot dir: "abans de tancar aquest punt obrim un espai per tal que les persones que encara no han participat ho puguin fer si així ho desitgen.

Algunes tècniques que pot utilitzar la facilitadora per afavorir la participació són:

- **Pluja d'idees:** tècnica per a recollir idees sobre un tema, qualsevol idea que surti és benvinguda i no hi ha diàleg, simplement és un espai per a recollir idees i propostes entorn un tema.
- **Pensa-escolta:** per parelles, es dóna un temps determinat per cada persona. Primer una persona parla i l'altra escolta i després al revés. És útil per a temes controvertits o on es toquen punts estratègics i és important generar un espai de reflexió previ abans d'abordar-lo entre totes.
- **Ronda de paraules:** es tracta d'establir un ordre, que pot ser tal com estem assegudes, on tothom pugui dir la seva opinió sobre un tema. No és obligatori parlar. I no hi ha una resposta a les intervencions que es fan, si fos necessari es faria al final de la ronda. És útil fer-ho amb una pregunta clara. Es pot fixar un temps per persona.
- **Treball en grups petits:** es fan grups de 3 a 5 persones per parlar sobre un determinat tema, per buscar pros i contres a una proposta, per elaborar propostes, etc. Després es pot fer un retorn al gran grup amb les idees claus resumides o bé seguir amb el debat i que el què ha sortit en els petits grups es vagi expressant de manera natural. És útil predeterminar un temps per als grups, que pot ser de 10-15 minuts. També es pot fer que cada grup tingui un objectiu diferent dins d'un mateix tema.
- **Sondeig de decisió:** si no tenim clar si hi ha acord amb una proposta, abans de fer un debat, es pot fer un sondeig de decisió. Pot ser de manera visual, marcant uns gestos per si estem d'acord, en total desacord o mig mig. El sondeig no és vinculant, serveix per veure on estem i què hem de fer per buscar l'acord.
- **Baròmetre:** pot ser útil per fer un debat en moviment. Es proposa una frase i les persones es situen en l'espai segons si estan totalment d'acord, en contra o al mig. Serveix per veure on està situat el grup respecte un tema i es pot fer servir per iniciar un debat que busqui propostes d'acord, de manera que la frase es pugui anar modificant amb les aportacions que es fan fins que el grup estigui junt.
- Si detecta que estan parlant unes poques persones del grup, nombrar-ho amb curiositat, sense forçar a les que no parlen a fer-ho, pot facilitar que canviï la dinàmica.

- Prioritzar en els torns de paraula a les persones que encara no s'han expressat.
- És especialment important recolzar a les veus més minoritàries, aquelles opinions que costa més d'expressar, ja que també contenen informació important pel grup.
- També és útil a vegades fer d'eco de les veus que s'expressen, repetint el què han dit amb més projecció de veu. Demanar a la persona que ho faci, segons com la pot posar en una situació incòmode.

Si en algun moment la persona que facilita la reunió sent que no pot seguir o no vol seguir en aquest rol perquè algun dels temes que s'aborden és molt delicat per ell o ella cal ser-ne conscient, compartir-ho amb el grup i és recomanable i demanar a una altre persona que faci aquest rol per aquest punt.

Idees per afavorir l'efectivitat:

- Abans de la reunió pot parlar amb les persones que han proposat els punts per facilitar que siguin més sintètiques. I a més és útil per a saber quins són els temes que s'abordaran i poder canviar l'ordre dels punts per a que hi hagi més connexió.
- Saber separar els moments de donar informació dels d'entrar en debat. Nombrar-ho dóna molta claredat.
- Clarificar al final de cada punt quines són les decisions que s'han pres o aquells punts que han quedat pendents.
- Quan s'entra a debat sobre un tema, és útil demanar a les persones que s'enfoquin en buscar propostes concretes, tractant de no repetir altres coses que s'hagin dit i buscant matisos que afavoreixin la inclusió de les diferents veus que s'expressin.
- En una intervenció llarga i amb molta informació que pot semblar confusa, és útil fer-li un retorn resumint la seva intervenció amb una frase com "El que tu vols dir és?"
- També hi ha moments en què demanar a les persones, amb carinyo, que vagin al gra pot ser de gran ajuda per a totes. Es pot dir "Aleshores el que tu volies proposar és..." i deixar que la persona sintetitzi la seva opinió.
- En debats extensos, facilita fer resums de les idees principals que van sortint nomenant aquelles que semblen ser afins entre elles i aquelles que no.

Algunes claus que es poden donar a les persones participants

- Escolta i intenta no repetir coses que ja s'hagin dit. Pots fer saber que estàs d'acord amb alguna cosa que s'ha dit anteriorment i afegir els matisos que consideris.
- Procura ser breu, el temps és or.
- Autoregula el nombre d'intervencions que fas.
- Si vols fer una crítica, procura que sigui constructiva.
- Aquest és un espai plural. Intenta escoltar totes les opinions, tot i que no les comparteixis. I respecta a les persones que les diuen, una persona és molt més del que diu.

Tancant la reunió

És un altre moment important. Pot ser útil poder fer una avaluació breu al final per revisar en quin grau estem satisfetes en quan a l'eficàcia (consecució dels objectius), participació i sensació de benestar en les relacions i el grup. I també poder fixar punts per la pròxima reunió. No oblidar-se de fer un seguiment posterior dels punts acordats.

Cal tancar la reunió celebrant la feina feta, agraint a tothom la seva participació i la seva contenció i escolta.

Cuidant el clima

Per clima ens referim a l'ambient i l'atmosfera que es respira a la reunió: eufòria, tensió, pressió, normalitat, motivació, desmotivació, certa por, alegria, silenci misteriosos... el clima es percep a través de les sensacions corporals que sentim quan entrem a la sala, per exemple: símptomes de tensió en l'ambient podrien ser: el cor em batega ràpid, sento un nus a la gola, tinc ganes de marxar... . També la comunicació no verbal o no intencionada, per exemple: les posicions corporals, si la gent es mira o no a la cara, si les expressions són de preocupació, si hi ha converses simultànies i xiuxiueig...

En cas que una reunió tingui de forma sistemàtica un clima tens segurament és que hi ha conflictes latents que necessiten atenció, en aquest cas em remeto al primer apartat d'aquest mòdul.

En cas que hi hagi certa tensió associada a algun o alguns punts de l'ordre del dia cal que ho mencionem a l'inici de la reunió i del punt i que verbalitzem nosaltres com a conductors de la reunió les tensions que poden haver en relació al punt i que animem al grup a confiar en la seva capacitat de divergir i també de trobar consensos. Si la tensió és molt alta i no podem arribar a acords potser necessitem suport extern per parlar d'un tema determinat.

Finalment assenyalar que tot el que hem exposat relacionat amb la obertura i tancament de les reunions, la seva facilitació, el foment d'una participació equitativa, etc contribueix en gran mesura a la creació d'un bon clima i d'una cultura democràtica capaç de lidiar amb la diversitat.

3. EINES PER LA CREATIVITAT EN EQUIP

És fonamental que el Consell Rector, que assumeix una part important del lideratge de la cooperativa, sàpiga promoure la creativitat de les membres i els membres de l'equip. Per tal de poder-ho fer és fonamental INSPIRAR. Simon Sinek en el seu best seller "La clau és el perquè" estudia la diferència entre líders que inspiren i líders que manipulen (us en recomano la lectura). La capacitat d'inspirar a l'altre perquè et segueixi, confii en tu i la cooperativa i també activi la seva pròpia capacitat d'inspirar-se i inspirar als altres és el que estudia l'autor en el seu llibre. La seva conclusió és que saber perquè fem el què fem i aprendre a comunicar-ho és la base per poder crear projectes inspiradors i que aportin una diferència al món.

La creativitat està fortament lligada a la inspiració, sense inspiració és difícil crear... La inspiració té a veure amb els motius profunds que ens porten a fer les coses, i encara més, a llevar-nos cada dia, a esforçar-nos, a superar-nos... Per tant, un primer pas per promoure la creativitat en les persones i els nostres equips és el treball relacionat amb la visió personal i la visió col·lectiva.

El visionat

Hi ha dos tipus de visió: la visió personal i la visió col·lectiva o comú.

Entenem per **visió personal** el somni, les expectatives o la motivació que tenim cada persona des del punt de vista professional, i a la manera en què sintonitzem amb la visió de la cooperativa. A més a més:

- Ens recorda quin és el nostre somni, la nostra motivació professional. Això ens ajuda a estar en contacte amb allò que ens omple, que ens fa sentir realitzats i vius, i ens aporta un posicionament i una força que contribueix a relacionar-nos amb l'equip i activa la nostra creativitat
- Ens reconnecta amb el sentit, amb el perquè i per a què som a la cooperativa. Unes vegades ens pot servir per refermar el nostre compromís a voler continuar formant-ne part. D'altres, ens pot ajudar a ser més conscients que necessitem sortir i buscar altres maneres de realitzar la nostra visió personal.

La **visió comú o col·lectiva** és el futur compartit que volem crear i que sovint conté com a mínim 3 elements clau: la missió (que es refereix al somni alt, el sentit o la direcció de la cooperativa), la visió (allò que esperem aconseguir en els propers anys, a mitjà termini) i els valors (els principis fonamentals que inspiren el grup i l'organització). D'aquesta visió comuna es deriva l'estratègia a curt i mitjà termini de les cooperatives.

Prendre's un espai per definir o revisar la visió comú així com els encaixos que aquesta visió té amb cada una de les persones contribueix a la promoció d'un diàleg profund en el sí de la cooperativa en el que es comparteixen expectatives personals que ajuden que les persones es coneguin més (parlin de somnis, necessitats, pors, expectatives...) i es tinguin més confiança. Tot plegat activa la creativitat perquè ajuda a les persones a connectar amb les seves fonts d'inspiració així com amb la potencial connexió amb els altres i la possibilitat de crear conjuntament.

La nostra proposta és dedicar un mínim d'1 a 3 sessions de 3 o 4 hores a reflexionar sobre la visió personal i col·lectiva. Aquest temps és una referència que podeu adaptar a les vostres possibilitats i interessos.

Podeu fer una primera sessió per reflexionar i posar en comú la visió personal i una segona i tercera sessió per reflexionar i compartir la visió comuna. Hi ha moltes maneres diferents de poder treballar amb la visió. A l'annex 2 us proposem dos exercicis de referència per treballar la visió personal i la visió comuna.

Ambient de llibertat

La por a equivocar-se és el pitjor enemic de la creativitat. Tenir por a dir tonteries, a no ser perfecte, a no encertar-la o al "què diran" desincentiva la creativitat i les ganes d'innovar i ens situa en l'espai de confort i de rutina. Per tant, una de les principals funcions del lideratge de les cooperatives és crear espais de llibertat de pensament, de llibertat d'expressió, de llibertat d'equivocar-se.

Espais per a la creativitat

Les persones no som màquines, per poder crear necessitem condicions. Necessitem espais físics i temporals dedicats a generar i desenvolupar noves idees i projectes.

Necessitem interactuar, compartir, contrastar... Incloure com a part de la vida de la cooperativa espais per a crear és fonamental. És una part de importantíssima de la inversió que ens ajuda a desenvolupar noves línies de productes i/o serveis. En els temps canviants en els que vivim els projectes sostenibles són aquells capaços de reinvertar-se i avançar al ritme dels canvis que la nostra societat i la nostra economia viuen de forma continua. La creativitat i la innovació que d'ella se'n deriva és un valor imprescindible.

En aquests sentit, pot ajudar molt per exemple la creació de d'espais setmanals, mensuals, trimestrals, bianuals (depèn de la mida, antiguitat i realitat de cada cooperativa) en el que els equips es reuneixin per “fer bullir l’olla”, en aquests espais es bo que hi hagi interdisciplinarietat i que persones que potser normalment no treballen juntes puguin també co-crear i buscar noves sinergies. Això incentiva la creativitat, el transvasament de coneixements i maneres de fer, la cohesió de l’equip i el sentiment de pertinença.

Finalment, realitzar les jornades de creativitat en espais diferents dels espais habituals de treball, també incentiva la força creativa. Espais en el medi natural, en el que la pressió del dia a dia no hi sigui i que es respiri un altre aire (especialment per aquells equips que treballen en zones molt urbanes) pot ser també un facilitador de noves idees.

La formació continuada i l'intercanvi d'experiències

La inversió en formació, el treball en xarxa amb altres cooperatives o organitzacions empresarials o no és un altre element clau per promoure i mantindre un ambient creatiu.

Facilitar la detecció de necessitats és un primera pas molt important. Aquestes necessitat formatives cal que estiguin basades tant en les mancances de les persones de l’equip com en els seus interessos i la necessitat d’obrir nous camps de coneixement.

Per altra banda, el finançament total i parcial d’aquesta formació és del tot fonamental així com oferir la possibilitat que es realitzi en hores de treball i oferir flexibilitat horària.

Pel que fa l’intercanvi d’experiències i el treball en xarxa bàsicament consisteix en facilitar que es donin tot entenent-ho com una inversió. El contacte amb altres organitzacions, experiències i maneres de fer ajuden a mantindre el nostre cervell plàstic, capaç de canviar, d’imaginar, d’inventar. I encara més, incloure a l’equip persones provinents

d'altres cultures o facilitar-ne el contacte, no només dóna suport a la cohesió social sinó que també, des del punt de vista de promoure la creativitat, incentiva la capacitat de pensar des de nous paradigmes i “sentits comuns”.

Eines i recursos

Finalment, aquí teniu el link del “Manual de la creatividad empresarial” que conté a part de tota una part més conceptual que és prou interessant, en el capítol 5 trobareu un recull d'eines per dinamitzar sessions de treball creatiu col·lectiu i també individual. Us en recomanem la lectura i l'aplicació.

<http://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/DF33A901-08F8-95C3-7B03-B527D6991842.pdf>

4. EINES PER LA COMUNICACIÓ⁶

Una de les habilitats bàsiques per el bon desenvolupament de les tasques directives són aquelles relacionades amb la comunicació.

La capacitat de comunicar missatges clars i honestos així com la capacitat d'escoltar i de percebre la reacció que la nostra comunicació genera són habilitats fonamentals per dirigir.

La comunicació és la forma en la qual ens relacionem els uns amb les altres, la qualitat de les nostres relacions està molt lligada amb les nostres capacitats comunicatives. De nou, la bona comunicació no només depèn de que apliquem tècniques, està també associada a les nostres actituds i intencions en les nostres relacions amb els altres. Algunes de les següents eines o conceptes ens poden ajudar a millorar la nostra comunicació tot sent més conscients de les intencions que hi ha darrera dels nostres missatges.

Comunicació intencionada i comunicació no intencionada

És ben sabut per la psicologia de la comunicació que el contingut verbal del missatge només constitueix un petit percentatge del que entenem, al que responem i del que recordem. Aquesta proporció varia entre un deu i un trenta per cent depenent de l'estudi que abordi la qüestió. Per a la major part del missatge, la nostra percepció reacciona a senyals paralingüístics (per exemple, el to de veu, la velocitat del discurs, el volum i l'èmfasi d'un missatge verbal) i els senyals no verbals (postura corporal, moviment, carisma, etc.).

Pots comprovar-ho per tu mateix si penses en un orador que t'hagi impressionat. Què recordes d'ella? Amb quanta precisió pots reconstruir el contingut de la conversa? ¿I les característiques de l'interlocutor?

La forma en què es comunica un missatge i la persona que el transmet comporten més pes que el mateix contingut. Per això val la pena analitzar aquest aspecte de la comunicació de forma més detallada.

Els aspectes no verbals i paralingüístics d'una conversa dels transmeten els senyals

6. Continguts inspirats fonamentalment en el manual d'habilitats pel lideratge *Líderes Empoderados. Desarrollo personal para un liderazgo congruente y eficaz* de Lukas Hohler (Grundkraft) i traduït per Fil a L'agulla

comunicatives. Aquests senyals poden ser congruents o incongruents (és a dir, poden anar en sintonia o bé ser contradictòries amb el contingut del missatge). Imagina't a un pacifista fent un apassionat al·legat a favor de la no-violència i, al mateix temps, colpejant amb violència el faristol. Aquest puny que colpeja el faristol és un senyal comunicatiu contradictori, és a dir, un senyal comunicatiu incongruent, un exemple de les anomenades senyals dobles.

Tots nosaltres enviem senyals dobles, però en general de forma inconscient. En la comunicació, els senyals dobles irriteren a qui les rep, perquè expressen un missatge contradictori. És com si es una altra figura comunicativa estigués expressant alguna cosa diferent al contingut que transmet el missatge.

No és tan fàcil reconèixer els senyals dobles al moment. Es necessita una mica de pràctica. Gravar en vídeo les converses i analitzar-les després ajuda a reconèixer-les. Si ho fas i després en revisar l'enregistrament et fixes en el punt de la conversa en què vas perdre el fil, et donaràs compte de quines van ser les senyals dobles que et van portar a això.

Com més desenvolupis la teva habilitat per prestar atenció al flux dels senyals que acompanyen cada conversa, més fàcil i ràpid reconeixeràs els senyals dobles. Et conduiran a aprofundir en la conversa.

Exercici per treballar els senyals dobles

(Per fer l'exercici aniria molt bé si pots fer-ho amb una persona que et doni suport)

1. Recorda una conversa complicada amb un membre del teu equip que no va sortir com desitjaves
2. Pots recordar algun senyal doble que et transmetés l'altra persona durant la conversa? 3. Per exemple, ¿va evitar el contacte visual o usar un to de veu inadequat? ¿Va recórrer a terceres parts?
3. Representa l'escena de la conversa. El teu company d'exercici t'ajudarà representant primer el paper del membre del teu equip (mentre tu representes el teu propi paper), i després al revés.

4. Com et sents representant cada un d'aquests rols? Com perceps la presència de l'altra persona? Et sents fort, feble, amenaçat, humiliat o aclaparat per la situació?

Ara, tracta d'aplicar la informació que has obtingut en la conversa amb l'ajuda del teu company, fes una simulació de la conversa. Tens sentiments i pensaments diferents cap al membre del teu equip? Entens millor el món en què vius? Quines noves possibilitats se't obren gràcies a allò experimentat en l'exercici en relació als rols, el rang i els senyals de comunicació?

L'ús de les “terceres parts”

Ens agradaria també posar sobre la taula un altre fenomen que sovint se'ns passa per alt i que pot portar problemes en la comunicació: les terceres parts.

Les terceres parts no són rols o persones que estiguin físicament presents durant una conversa. Es porten a la conversa per reforçar la pròpia opinió d'un. Si, en una conversa, un dels interlocutors no sent que el seu argument és prou sòlid, acudirà a les terceres parts per donar-li suport, és a dir, per reforçar-lo. Per exemple: “El meu company B. també comparteix l'opinió que seria millor ...”

Afirmacions d'aquesta mena indiquen que la persona que està parlant no se sent prou segura de si mateixa i mobilitza, per així dir-ho al company B i el porta a la conversa. Hi pot haver diversos motius pels quals aquesta persona es senti feble. Potser hi hagi una diferència de rang, o una manca de connexió amb el seu propi rang o la seva posició de poder.

A l'hora d'interaccionar amb terceres parts també és important, en primer lloc, donar-se compte del que està passant. Llavors podràs saber: “Aquesta persona no se sent prou forta com per sostenir els seus arguments per si mateixa”. Anima al membre de l'equip a que parli per si sol:

“M'interessa la teva opinió. Deixem de banda a company B. de moment. Què penses tu sobre aquest assumpte?”

La inclusió de terceres parts és, a més, un senyal d'escalada del conflicte. Tot conflicte que sorgeix entre dues persones i que no pot ser resolt, tendeix a estendre's. Això ho sabem tots. N'hi ha prou que pensis en un parell de baralles habituals i la incapacitat de resoldre-les. No passarà molt temps fins que tot el grup d'amics estigui involucrat i comencin a formar-coalicions. Així que, si de cop i volta apareixen terceres parts, pren nota d'això i, també en aquest cas, alenteix el ritme de la conversa. Dibuixa el problema en termes de "aquí i ara", en una situació de "un a un".

Comunicació amb persones que em suposen un repte

Aquí ens volem centraren en la interacció i comunicació amb aquells membres de l'equip que més et provoquen o t'irriten. Ens centrarem en aquestes relacions que encara et preocupen quan arribes a casa després de la feina i que t'impedeixen de llegir un llibre en pau.

Per començar, fes-te les següents preguntes: Quins membres de l'equip et ocupen tant el cap que en començar la setmana segueixes donant-li voltes a qüestions que vas tractar amb ells en una reunió de la setmana anterior? ¿Amb quins membres de l'equip mantens diàlegs interns, en el teu cap, per intentar aclarir el teu punt de vista? Quins membres del teu equip apareixen de sobte en els teus somnis? Si no et passa cap, amplia el cercle de candidats i pregunta't d'una manera més general: ¿A qui em costa tolerar? Quin comportament trobo especialment irritant? Pensa en personatges públics, com polítics o líders populars. També pots fer una ullada a la teva vida personal: A quines persones del teu cercle de coneguts tractes d'evitar?

Una de les condicions fonamentals per poder sostenir i gaudir posicions de lideratge passa per poder percebre les dificultats relacionals més enllà dels seus aspectes en ocasions problemàtics i complicats i viure-les com una potencial aventura, un camí d'aprenentatge sobre tu mateix i sobre els teus companys.

Per tal de poder desenvolupar aquesta actitud cal treballar amb la hipòtesi que no és casual que passem tant de temps barallant-nos amb cert individu. Guanyarem molt si aconseguim pensar en aquest membre de l'equip que constantment et provoca com un drac que obstrueix el teu camí. Si bé en aquest moment et pot suposar un repte difícil

en el teu camí, d'aquí a cinc anys podràs dir: "Aquesta persona va suposar un esplèndid repte! Gràcies a aquest conflicte vaig millorar i em vaig convertir en la persona i el professional que sóc avui."

Quan una persona et resulta conflictiva generalment es mou fora del teu mapa i té habilitats i recursos que et són desconeguts. Quan el conflicte es presenta, ser conscient que és i serà una situació útil en el teu creixement personal i professional et permetrà tenir una actitud oberta s a aquesta situació concreta. Una actitud d'obertura facilita enormement la interacció amb les persones conflictives. La situació es converteix en un repte i, consegüentment, en una oportunitat per aprendre alguna cosa nova. Assolir el teu límit també vol dir que pots estar endinsant en un nou territori. Les teves eines prèvies i la teva experiència ja no són suficients per encarar aquest repte.

De vegades, l'actitud d'aquests membres de l'equip és tan aclaparadora i el desafiament que suposen arriba a un punt tal que esgoten totes les teves possibilitats de comunicació i intervenció. T'irriten d'una manera desconeguda. Arribes al límit de les teves possibilitats.

Quan això passa és important que te n'adonis. En moments així, necessites suport. Encarrega't de aconseguir-ho. Demana ajuda als teus companys o a un facilitador extern. És crucial que et alliberis de la tensió i els lligams per tornar a ser tu mateixa de nou. També pot ser que tinguis altres recursos (interiors) per ajudar-te a alleujar la pressió.

Alleujar la càrrega et permetrà realinearte, un cop t'hagis desfogat i hagis buscat suport. Prova amb un nou enfocament basat en una nova actitud bàsica, que podria sonar tipus:

¡Ostres! Mai abans m'havia enfrontat a un repte com aquest ... aquest és un repte d'una altra dimensió, una dimensió nova ... probablement hagi de pujar de nivell ... ¿si ho faig, que altres possibilitats tinc?

Et recomanem que com a el següent pas examinis quin ha estat el curs que, fins al moment, ha seguit la disputa, i que ho facis de manera pragmàtica (és a dir, establint una bona distància respecte als teus sentiments personals). Canvia el punt de vista de: "És impossible treballar amb aquesta persona" a: "No puc treballar amb aquesta persona de

la manera en què ho he intentat fins al moment”

Prenent això com a punt de partida, realitza una anàlisi. Atura't un moment i rememora el comportament anterior, el tipus de relació i els patrons de comunicació. Demana-li a un company o a un amic que t'ajudi amb això. Hauràs de fer-te les següents preguntes, que et donaran que pensar:

Fem una ullada al que no funciona ...

En conseqüència, és igual d'important que et preguntis això

Què és el que sí ha funcionat? Amb quins de la meva accions vaig obtenir la resposta desitjada?

D'aquesta manera obtindràs els primers punts de referència a partir dels quals poder progressar. Més del que funciona, menys del que no. A més, utilitza inputs procedents de la teva esfera personal i professional i de la teva creativitat. Què més pots intentar? Valora també possibilitats poc habituals i tracta d'aplicar-les. Si tenen efecte, continua amb elles. Si no, abandónales i passa a la següent opció.

Més propostes per treballar la comunicació amb persones que em suposen un repte

El següent exercici pot ajudar-te a descobrir alguna cosa més sobre la teva resistència a determinades persones. Busca un company/a per realitzar-lo:

1. Treballa en la teva relació amb algú del teu equip que et costi. Tria a un membre del teu equip al qual et resulti difícil ajudar.
2. Mostra-li al teu company com s'ha de comportar amb tu o de quina manera ha de reptar-te per semblar-se al membre de l'equip en qüestió.
3. Mentre el teu company representa el paper tracta d'ignorar el comportament molest i de concentrar-te només en el seu potencial. Ets capaç de fer-ho? Pots imaginar-te dirigint la teva atenció només a aquest potencial i passant per alt el comportament molest perquè, comparat amb el potencial, és simplement insignificant? Si pots fer-ho: ¡intenta-ho!

La teva pròpia trajectòria com persona difícil

1. Reflexiona sobre la teva pròpia vida: ¿en quins moments has exercit el paper de persona molesta? La resistència presentada pot ser activa o passiva. Pensa en situacions de grup i en relacions de tota mena.
2. Posem que la forma de relacionar-te amb aquesta persona o aquest grup es desenvolupa de la manera normal i segueix un curs més o menys predictable.
3. Què és el que et va molestar d'aquesta situació i va provocar que mostressis resistència al curs normal dels esdeveniments, provocant a l'altra persona o al grup? Quines respostes donaries al següent ? ¿Fins a quin punt el curs normal dels esdeveniments no es corresponia amb la teva disposició? Quina necessitat no satisfeta et va conduir a convertir-te en una persona molesta?
4. Com hauria de haver-se vist alterat el curs de les coses, així com la gent implicada en elles, perquè satisfer aquestes necessitats? ¿Què hauria canviat en aquest cas en la relació?
5. Les teves provocacions i molèsties van aconseguir l'efecte desitjat?
6. **Si va ser així:** Enhorabona! Vas seguir la teva necessitat de canvi i vas trobar una manera d'alterar l'acord existent de tal manera que les coses van canviar d'una manera més d'acord amb el teu desig. Utilitza aquesta experiència contestant les següents preguntes de la manera més precisa possible: Com ha passat? ¿Totes les persones implicades van treure profit d'això?
7. **Si no va ser així:** Per què no va conduir el teu comportament molest fins al resultat desitjat? Per què et va sortir el tret per la culata? De quina manera podries haver desafiat el curs normal de les coses i les persones involucrades en elles per aconseguir que s'obrissin a les teves necessitats? Tracta de respondre aquestes preguntes de la manera més precisa possible.

Potser, després d'haver reflexionat sobre la teva pròpia experiència com a persona difícil tens més elements nous per comprendre i mirar des d'un altre angle les persones que et resulten impossibles.

ANNEX 1

Annex 2: Exercicis per treballar la visió personal i la visió comú

- Exercici de reflexió sobre la pròpia visió personal:⁷
 1. En quins moments de la teva vida laboral t'has sentit o et sents viu/va i donant lo millor de tu? (sents entusiasme, claredat, vitalitat)
 2. Quines qualitats tens en aquests moments que et fan únic/a? per quin tipus de món estás treballant? quines coses són importants per tu en les relacions? i en relació al lideratge? (anota paraules, imatges, colors, objectes, moviments, llocs que et vinguin a la ment)
 3. Quin va ser el teu primer somni referit a la teva carrera professional, què volies ser de gran? què era el més especial d'aquestes fantasies? quina actitud davant de la vida desitjaves? (anota paraules, imatges, colors, objectes, moviments, llocs que et vinguin a la ment)
 4. Pensa en la cooperativa de la que formes part. Quina és la seva visió? quina és la funció i l'essència dels productes i serveis que ofereix? quina qualitat tenen en ella les relacions personals i col·laboratives?
 5. Des de la perspectiva de la teva visió personal pregunta't: perquè formes part d'aquesta organització?

Fer aquesta reflexió de forma individual i després compartir-la, primer en parelles i després en el gran grup.

- Exercici de reflexió sobre la visió comú: Historia de futur⁸

La dinàmica es pot adaptar a la mida, tipologia del grup i complexitat del projecte.

1. Intenta identificar les teves necessitats, expectatives i pors respecte el projecte. Escribeu-les en paraules clau o frases curtes. Posada en comú.
2. Cada persona, de manera individual, imagina i dibuixa una mica de la seva pròpia visió del projecte grupal, tal com el veu en 1, 5 o 10 anys, depenent de la tipologia del projecte.

7. Adaptació de l'exercici 1: direcció bàsica i visió personal del manual Líderes Empoderados. Desarrollo personal para un liderazgo congruente y eficaz de Lukas Kohler (Grundkraft) i traduït per Fil a L'agulla

8. Exercici proposat per Diana L. Christian a Creating a Life Together

3. Cadascú escolta i observa la visió dels altres, expressada en paraules i en dibuixos o esquemes (el mateix temps per cadascú) Cadascú comenta el que ha vist i escoltat en la visió de l'altre (diu alguna cosa que li agrada i alguna cosa que ha après).
4. Junts desenvolupen una nova visió a partir de les idees i perspectives aportades per cada persona. Fan un pòster per il·lustrar l'essencial de la seva visió, amb tots els elements comuns en el centre del pòster i les principals discrepàncies en un costat.
5. Debate o Processar les discrepàncies i intentar arribar a acords (algunes potser són les que ja sabem, d'altres potser no les coneixem).
6. Dedicar algun temps a pensar quins podrien ser els propers passos que hauríem de donar per realitzar la visió comuna. Crear una història del futur imaginant ara en aquest futur que heu visionat juntes. Des d'aquí, tractar de respondre a les següents preguntes: com hem arribat fins a aquí? què hem fet perquè tot això hagi succeït? Per torns, cada persona explica la seva història al grup, mentre els altres prenen notes del que s'està dient. Quan tothom ha acabat intentem descobrir quines activitats i iniciatives estaríem d'acord a dur a terme a curt i mig termini.
7. Per acabar, cada persona s'imagina duent a terme les accions descrites en el pas anterior, prestant especial atenció a les imatges i sons que li arriben, i als sentiments que li provoquen. Quan ha pres consciència d'aquestes sensacions, les comenta en el grup.

Autoria

Neus Andreu Monsech de la cooperativa Fil a l'agulla, SCCL per a la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya



**Cooperatives de Treball
de Catalunya**

C/Premià 15, 1^a planta

08014 Barcelona

Tel: 93 318 81 62

Amb el suport de l'Ajuntament de
Barcelona



**Ajuntament de
Barcelona**

Economia
Cooperativa,
Social i Solidària
i Consum