



# Equips Humans d'alt rendiment i Intel·ligència Emocional

Elaborat pel projecte

## Gestió del talent

[www.gestiodeltalent.com](http://www.gestiodeltalent.com)

2009

Synapsiscoach



**Santi López-Villa**  
Consultor en Recursos Humans  
Psicologia de les organitzacions

[santi@synapsiscoach.com](mailto:santi@synapsiscoach.com)  
[www.synapsiscoach.com](http://www.synapsiscoach.com)  
[www.re-ser.com](http://www.re-ser.com)

---

## Sumari

### Unitat Didàctica 1. Concepte de competència emocional

- 1.1 Competències Personals
- 1.2 Competències Socials

### Unitat Didàctica 2. Psicofisiologia de l'emoció

- 2.1 La relació entre la fisiologia i l'emoció
- 2.2 Tècniques corporals

### Unitat Didàctica 3. L'Autoconeixement

- 3.1 Conèixer i optimitzar els nostres recursos
- 3.2 Consciència corporal
- 3.3 Valoració d'un mateix
- 3.3 Confiança en un mateix

### Unitat Didàctica 4. L'Autoregulació de les emocions i de les cognicions

- 4.1 Autocontrol
- 4.2 Confiabilitat
- 4.3 Integritat
- 4.4 Adaptabilitat
- 4.5 Innovacions

### Unitat Didàctica 5. La motivació d'un equip de treball i l'automotivació

- 5.1 Motivació i aconseguiment
- 5.2 Compromís
- 5.3 Iniciativa
- 5.4 Optimisme

### Unitat Didàctica 6. Les habilitats socials i l'assertivitat

- 6.1 Influència
- 6.2 Comunicació
- 6.3 Resolució de Conflictes
- 6.4 Col·laboració i cooperació
- 6.5 Habilitats i Equip
- 6.6 Catalització del canvi

### Unitat Didàctica 7. Desenvolupament de l'empatia com a eina de relació social

- 7.1 Comprensió envers els altres
- 7.2 Orientació al Servei
- 7.3 Aprofitament de la diversitat

### Unitat didàctica 8. Els equips de treball amb una Intel·ligència Emocional Alta

- 8.1 Dificultat d'Equip i Equip d'èxit
- 8.2 Accions facilitadores
- 8.3 Elements per crear una bona relació
- 8.4 Gestionar el feedback
- 8.5 Beneficis degut a la millora de la comunicació
- 8.6 La direcció d'equips

### Unitat Didàctica 9. Conducció de grups i el lideratge

- 9.1 Definició de grup: tipologia i rols que s'estableixen
- 9.2 Lideratge
  - 9.2.1 Liderar
  - 9.2.2 Qualitats del líder
  - 9.2.3 Propostes pel desenvolupament de líders.

---

# Unitat Didàctica 1.

## Concepte de competència emocional

Per començar cal definir el concepte "intel·ligència"

1.1 Competències Personals

1.2 Competències Socials

---

### Competències Personals

Les persones tenim una sèrie de competències/habilitats que ens han permès sobreviure durant tota l'evolució fins als nostres dies. No obstant, a partir de la revolució cultural, l'home té l'opció, no només de sobreviure sinó d'accedir a viure plenament.

No totes les persones al llarg de la història ho han aconseguit. El fenomen de la consciència permet reflexionar sobre el nostre propi pensament: entendre la paraula "perquè", "com", "quan"...

Molt probablement, el nostre pensament sigui la composició de molts tipus de pensament, coma ara el pensament racional, el pensament emocional, el pensament espiritual... i la consciència sigui un acte que els confabula a tots i permet organitzar-los i reorientar-los vers la vida plena.

Sense la consciència, cadascú dels pensaments parcials actuen de forma conjunta, però centrant-se en l'acció de sobreviure. Això fa que cadascú faci de la seva vida una cursa, moltes vegades marcada per l'angoixa, el patiment, l'estrés, relacions desafortunades, marcadíssims alts i baixos, etc. Podem dir, que son persones que sobreviuen a la seva realitat com bonament poden, però... podrien accedir a un tipus de vida més plena? Un tipus de vida més conscient? Podrien dir que son éssers convidats a viure?

Les competències/habilitats personals i socials son les que, amanides desde la consciència, fan que la vida d'una persona sigui un baixell enmig d'una tempesta i que farà el que calgui per sobreviure, fins i tot enfonsar-se, o poden fer de la vida personal, professional, familiar, social un bonic viatge del que hom pot gaudir i sentir-se convidat a una gran festa.

### COMPETÈNCIES SOCIALS

Les Habilitats socials son aquelles que ens permeten relacionar-nos amb efectivitat i satisfacció amb les persones que ens rodejen.

La fluïdesa a través de l'entorn es defineix per la flexibilitat, permeabilitat i energia personal de cadascú.

- 
- Sincronia social
  - Cognició social
  - Wifi social
  - Contagi emocional
  - Emocions socials:  
enamorament, amor, atractiu,  
acord, consens

## Unitats de desenvolupament

social:

- parella intel·ligent  
emocionalment
- grups d'amics intel·ligents  
emocionalment
- equips de treball intel·ligents  
emocionalment

---

## Unitat Didàctica 2

### Psicofisiologia de l'emoció

2.1 La relació entre la fisiologia i l'emoció

2.2 Tècniques corporals

---

#### Visió biològica

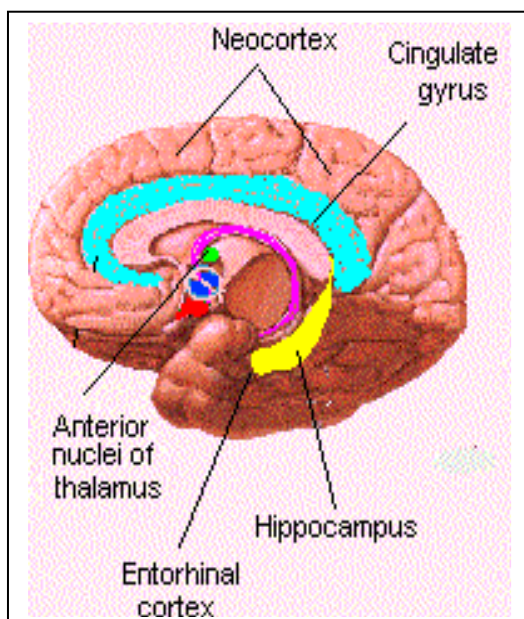
Cervell regional:

- Sistema Límbic: (pensament emocional) l'amígdala, l'hipocamp, l'eix tàlem-hipotàlem-hipòfisi
- Neocòrtex (pensament racional)

El paper de les hormones

#### Visió antropològica

El cas de l'home del Neandhertal. El paper de les emocions en el desenvolupament de les societats pretèrites i la societat actual



#### Visió evolutiva

“les set mares mitocondrials”  
“el naixement de les emocions”

La resposta cognitiva: La via curta i la via ràpida

#### L'Amígdala

L'Amígdala s'encarrega d'emetre les emocions, ja siguin, d'alegria, de por, de ràbia, de tristor, d'eufòria, etc

#### L'Hipocamp

L'hipocamp és un magatzem de memòria emocional, en el que es desen els patrons externs i interns que estan relacionats amb emocions. Diguem que seria una mena de magatzem emocional.

#### Funcionament concertat entre amígdala i hipocamp

Cada cop que ens trobem en un escenari concret, l'hipocamp el compara amb els escenaris que té desats i envia la informació a l'amígdala perquè ella li adjunti l'emoció prevista.

---

Aquesta operació es fa en mil·lèsimes de segon.

Un cop acabat el procés de resposta, l'hipocamp torna a desar el nou l'escenari, junt amb la informació de la darrera emoció associada, per a que la propera vegada que tornem a exposar-nos al mateix entorn, torni a haver una resposta emocional gairebé automàtica i predefinida, potenciant encara més la resposta antiga o bé, afegint els canvis que emocionalment s'hagin pogut produir.

Aquests canvis, dependran del grau d'intel·ligència emocional de l'individu.

Quan més intensa és la resposta de l'amígdala, més forta és la impressió que fan en nosaltres les experiències emocionals i el traç de memòria que suposa. Per això recordem més bé les experiències que ens han emocionat (com ara un por o una gran alegria), i tenim més dificultat per recordar moments estrictament racionals.

Cal destacar la rapidesa de la resposta emocional. La resposta racional, és molt més lenta i requereix temps: temps de reflexió.

## L'àrea pre-frontal

El paper de l'àrea pre-frontal: aquesta àrea és un mena de modul·lador/catalitzador de les respostes emocionals, proporcionades per l'amígdala i el sistema límbic. D'aquesta manera podem aconseguir respostes més analítiques i més reflexives. Sembla ser que fan de pont entre el sistema límbic emocional i el neo-còrtex, el qual reb la informació i la tracta més racionalment, reportant i donant pautes d'activació i modificació de resposta a l'amígdala.

És així com aconseguim respondre emocionalment d'una manera més encertada i conscient. Així és com podem escollir millor com reaccionar davant d'una situació concreta, i redefinir quina resposta emocional ens pot convenir més.

Avui dia s'han fet estudis que intueixen una major densitat de sinapsis en l'àrea prefrontal, que correlacionaria amb un major grau de control i gestió emocional.

El segrest emocional, en qualsevol de les seves modalitats emocionals, implicaria dues accions ben diferenciades:

- per una banda, l'activació de l'amígdala
- i per altra la no activació dels processos neocorticals.

## Els lòbuls pre-frontals

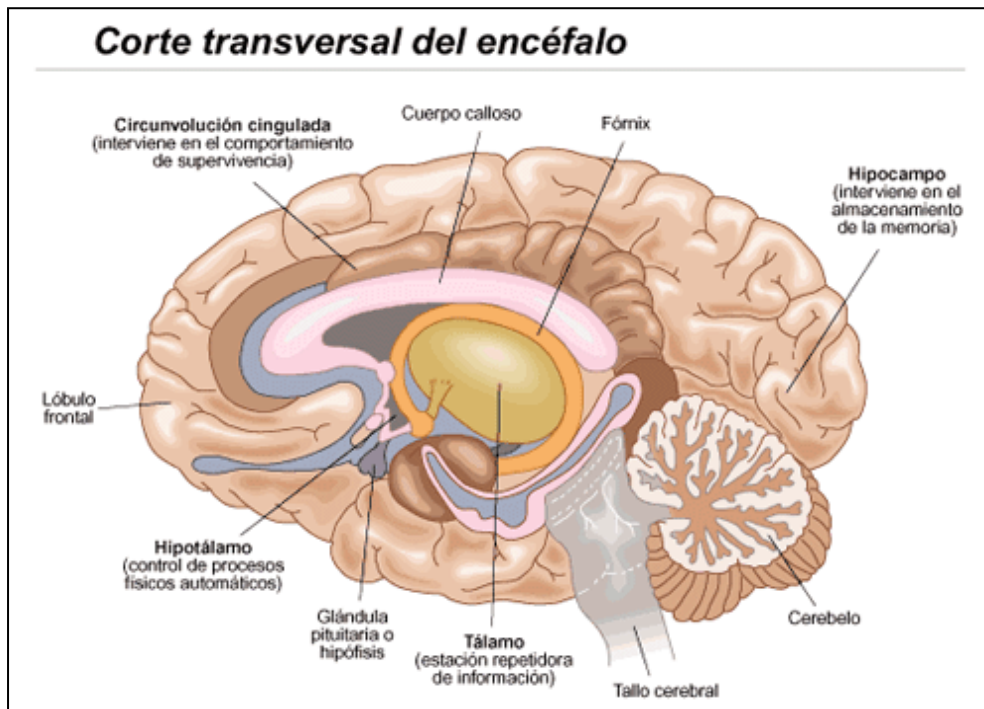
Dos actors més en aquest film de les emocions:

- **El lòbul prefrontal esquerre:** Sembla ser que forma part d'un termòstat que regula al lòbul prefrontal dret.
- Un altre actor més: **El lòbul prefrontal dret.** Sembla ser la seu de les emocions negatives, desagradables (la por i l'agressivitat)

Les llessions en el LPFE fa que les persones siguin més porugues i més agressives.

Les llesions en el LPFD fa que les persones siguin més amables, més contentes i més afectives.

Les emocions son importants i claus en l'exercici de la raó. És per això que cal perseguir una relació harmoniosa



entre un pensament tranquil·lament racional i un pensament adequadament emocional: els dos tenen l'oportunitat de complementar-se des de l'òptica de l'aprenentatge.

Cal fer servir intel·ligentment les emocions.

La desconexió entre l'amígdala i els LPF, fa que tinguem problemes de presa de decisions, doncs ens fa perdre l'accés al seu aprenentatge emocional, perdre la capacitat d'accedir a la memòria emocional que ens diu quins son els nostres gustos, plaers, pors... que hem adquirit al llarg de la nostra història personal.

A partir d'ara, qualsevol estímul extern que ens podria evocar una sensació coneguda agradable o desagradable, no la sabrem reconèixer, donat que la porta que ens obre el magatzem de memòria emocional, està barrada.

### Presca de decisions i aprenentatge

És així com tindrem reals problemes a l'hora de prendre decisions, donat que amb cada decisió, per simple que sigui, l'acompanya un estat emocional que fa que optem per una resolució o per una altra.

### Vocabulari

- Sistema Límbic
- L'amígdala
- Tàlem
- Hipotàlem
- Hipòfisi
- Neocòrtex
- Pensament emocional
- Pensament racional
- Àrea pre-frontal

L'evolució personal i la de les persones en societat no serà pas en prescindir de cap de les dues regions cerebrals (el neocòrtex racional i el sistema límbic emocional), ni en la dominació d'una sobre l'altre, sino en que siguem capaços/es de fer-les treballar de forma complementària.

---

## Unitat Didàctica 3.

### L'Autoconeixement

3.1 Conèixer i optimitzar els nostres recursos

3.2 Consciència corporal

3.3 Valoració d'un mateix

3.3 Confiança en un mateix

---

#### Recursos propis i consciència corporal

"Tota expressió és comunicació, i tota capacitat és relació i experimentació."

La manera de treballar la Consciència corporal es basa en l'experimentació i la recerca del món que ens envolta, ja que cap concepte pot ser après sense haver-lo vivenciat anteriorment.

Cal trobar les circumstàncies que permetin centrar l'atenció en el món immediat a un mateix. Aquest ens donarà pistes de com reacciona el nostre entorn amb la nostra presència i viceversa.

Un treball ben fet de Psicomotricitat, sens dubte afavorirà una bona maduració de la persona en tots els aspectes: seguretat i confiança personal, motricitat fina, àrees instrumentals, millora de l'aprenentatge.

La valoració d'un mateix es fa tenint en compte molts aspectes. No obstant mereix un menció especial la consciència que tenim del nostre cos: el seu tacte, la ductilitat, la

bellesa i estètica, la funcionalitat, la vitalitat, etc. Si tenim consciència de l'existència de la nostra realitat corporal podem tenir una visió més completa de la nostra realitat personal d'una forma més completa.

Exercicis que permeten prendre consciència del nostre cos :

- Conèixer les diferents parts del cos i la seva simetria.
- Acumular vivències realitzant diferents moviments dels diferents segments corporals.
- Realitzar moviments segmentats independents del tot corporal.
- Acumular vivències realitzant inspiracions i expiracions tant per via nasal com bucal. Cada inspiració és diferent de l'anterior, molt diferent.
- Distingir els moviments, les parts implicades i els diferents ritmes respiratoris.
- Explorar diferents tipus d'espais mitjançant el moviment.
- Descriure el sentit, l'orientació i la direcció a l'espai.
- Seguir un determinat ritme amb el moviment corporal.
- Distingir la dreta de l'esquerra corporal.



- Interpretar consignes relatives a nocions d'orientació espacial (dins / fora, dalt / baix, ...)
- Comparar la duració d'un moviment i la seva pausa.
- Gaudir de l'activitat física. Fer esport.
- Explorar la pròpia superació en les activitats físiques.
- Respectar el propi cos i el dels altres.

### Valoració i confiança en un mateix: l'autoestima

És la valoració que fas de tu mateix/a. És el reconeixement a la teva valua com a persona. No es pot confondre amb “sentir-se per damunt de ningú” o amb “l'egoisme”, doncs aleshores, probablement serien signes de tot el contrari.

L'autoestima es forma des de la infància i es basteix en el dia a dia. És una sensació apresada, pel que sempre pot augmentar i millorar-se.

Si la teva autoestima és saludable, gaudiràs de bones relacions, tant personals i íntimes com de socials i informals. Tindràs capacitat de ser molt invulnerable a l'agressió externa, i tindràs sensacions de felicitat sovint.

Tenir una bona autoestima et permet ser assertiu i viatjar per la vida en coherència amb els teus parers i criteris i sense que siguis esclau d'ells. La cristallització del pensament fa que perdís

▪

possibilitats de reaprendre els teus criteris i els pugués adaptar als nous temps i a les noves situacions. (envellir o rejuvenir, aquesta és la qüestió)

La baixa autoestima és molt destructiva: genera sentiments de culpa, d'excès de responsabilitat, desconfiança en un mateix i en els altres, tristor, amargura, ira, etc. En aquests casos, les relacions personals esdevenen desequilibrades, inconstants i escassament satisfactòries, augmentant el nivell de conflictivitat relacional i baixant la satisfacció personal.

### L'autoestima parla llenguatges evidents i no tan evidents

Perfil d'una persona amb risc de baixa autoestima

- Et preocupa el que les demès persones puguin pensar de tu i dels teus actes
- Moltes vegades penses que el teu treball no té gaire valor
- T'agradaria ser una altra persona, doncs no t'agrades...
- Saps que qualsevol cosa que et proposis ho pots aconseguir
- No estàs content/a amb el teu físic
- És massa fàcil ferir els teus sentiments
- Sempre has viscut amb molts complexos
- Quan discuteixes amb algú, sempre creus que tens la raó o bé sempre creus que no la tens.

---

## Unitat Didàctica 4.

# L'Autoregulació de les emocions i de les cognicions

- 4.1 Autocontrol
  - 4.2 Confiabilitat
  - 4.3 Integritat
  - 4.4 Adaptabilitat
  - 4.5 Innovacions
- 

### Autocontrol i Integritat

El descontrol emocional és la conseqüència d'un impuls irreprimit, un acte poc conscient del qual acabem penedint-nos o bé amb conseqüències amb les que se'ns minimitza la qualitat de vida i a sobre no ens adonem.

#### Reaccions compulsives

"Em sento deprimida", "estic angoixat", "em falta l'aire, he de sortir"... són aquests efectes secundaris del descontrol emocional. El descontrol emocional afecta a les nostres relacions, a les nostres accions amb el nostre entorn:

- Anar a comprar compulsivament
- Respondre malament a les persones (tan les que estimem com les que no)
- Prendre decisions inadequades.

Sentiments de tristesa, ràbia, incomprensió, desatenció i soledat, troben la seva via de fuga en la presa de decisions precipitada, que ens aporta satisfacció en el moment de la seva manifestació. Potser busquem que algú ens faci cas i sentir que "som algú".

Comprant ens sentim vius, d'alguna manera importants, i sacionem el buit

que causen la soledat, el tedi, les tensions i problemes, els disgusts o la incomprensió.

Moltes vegades intentem reduir el dolor que ens suposa una situació concreta, enlloc de raonar-la i no defugir-la. La canalitzem vers respostes poc satisfactòries a mig/llarg termini.

El descontrol emocional ajuda i s'alimenta de:

- la manca de sentit de la nostra vida,
- la falta d'un horitzó/objectiu,
- i la manca d'un cercle humanament ric.

El descontrol emocional emana:

- La compulsió (emocional-actitudinal-ambiental...)
- L'Adicció (emocional-actitudinal-ambiental...)

#### Estats d'alarma (emocional-actitudinal-ambiental...)

- Quan ens sentim tristes, deprimits o enutjats, quelcom que ens calma és actuar compulsivament.
- Emprem sovint el nostre temps de màxim rendiment en coses poc útils, i que després ens penedim.

- Ens precipitem, perquè no podem controlar els nostres impulsos.
- De l'entorn familiar i d'amics ens arriben missatges crítics de la nostra desmesurada conducta/accions.
- Fins i tot a pesar d'haver treballat molt/invertit molts recursos personal/emocionals/de temps, ens sentim insatisfets quan reflexionem sobre el sentit de tot plegat.
- Veiem que se'ns en van els diners sense adonar-nos-en, i sovint estem irritats per haver gastat els diners estúpidament.
- Quan veiem alguna cosa que ens agrada, no parem fins que l'aconseguim (emocionalment/relacionalment/materialment/professionalment/etc).
- Adquirim productes "miracle" que intuïm o sabem que són inútils.
- El temps lliure el dediquem a coses vanals...

### Adaptabilitat i innovació

Veure el costat negatiu de les coses i la capacitat de mirar el costat positiu, són habilitats que influeixen en els nostres estats d'ànim i a més afecten els nostres resultats en tots els nostres àmbits.

Optimista és qui capta el millor de cada situació i després és capaç d'escollir i recrear constructiva i resolutivament les possibilitats que planteja cada situació.

"res no és veritat ni mentida, tot és segons del color del vidre amb què es mira".

La realitat és polihèdrica i participativament reconstruïda. No hi ha una realitat sumament objectiva sinó tot al contrari. El coneixement és una experiència íntima i personal. No

es pot afirmar categòricament "això és així", és més adequat el plantejament "jo, això ho percebo així" De fet tot dependrà de l'experiència personal, la història personal, i l'actitud personal del moment. Aquest tipus de pensament ens fa més adaptats o menys, i més innovadors o menys.

D'això dependrà en bona part la nostra tendència a generar bons estats d'ànim o no, i bones vides o no. En realitat, hi ha quasi tants punts de vista com persones, en tant que cadascú som diferents dels altres.

El pessimista no sols té el patiment garantit, sinó que amb la seva actitud difícilment aportarà solucions constructives als problemes. En canvi, els optimistes tendeixen a viure més feliços i superen amb més facilitat les complicacions.

En cap cas els optimistes es poden confondre amb persones poc responsables, poc atentes i que no toquen de peus a terra... aquests son uns altres

Els optimistes tenen la virtut de veure la realitat d'una forma molt responsable i efectiva a l'hora. Son persones molt reflexives i resolutives. Son persones immensament creadores i crítiques.

### Les actituds

Les actituds de clausura: amenaces, escepticisme, dramàtiques, difícils

Les actituds d'obertura només pensen en termes de solucions (no de problemes), eficàcia versus fracàs, energètiques i contagiosament positives. Tenen una alta capacitat de lideratge.

### Has de prendre la decisió de ser d'una altra manera

Simplificant, es tracta d'optar, de decidir quin tipus de pensaments i

---

actituds ens resulten més  
convenients.

**Cal que parlis de tu, a tu i als teus  
amics**

Logoteràpia: parlar d'un mateix és un recurs de curació terapèutic molt senzill, que utilitza el nostre sistema de seqüenciar pensament (som el que pensem i pensem el que parlem i fem: el llenguatge estructura el pensament) Cal parlar-se un mateix i parlar amb algú que et faci de mirall d'un mateix en positiu. Cal restringir els pensaments negatius i fomentar la fe en nosaltres mateix. Cal cercar en cada situació la resposta més convenient... per tant, caldrà estar atents. No es poden negar els problemes i els escolls, sinó de centrar-se en les vies de resolució satisfactòries... sempre anar un pas per endavant.

**Si som optimistes: augmenta el nostre autocontrol, augmenta la nostra autoestima i augmenta la nostra capacitat d'adaptació: som creatius i innovadors**

- Cal dubtar desseguida, quan captem quelcom exlucssivament

negatiu: cal dubtar d'aquest pensament... Segur que hi ha quelcom que se'ns escapa, que ens ho mostraria molt més motivant, encoratjador i positiu.

- Quan estem en situacions difícils: Atura't i pensa-hi: hi ha alternatives que cal crear/descobrir/veure
- Cal fer llista, amb habitudat de tot allò que tenim de bó: habilitats, records, persones que ens estimen, el nostre estat de salut. Cal recordar que som afortunats per davant de tot.
- Cal passar més temps al costat de qui ens estimen i ens valoren pel que som. Cal cuidar les nostres relacions al nivell que siguin.
- Cal tenir fé en un mateix i recordar-te que continues essent el més important de la teva vida.
- Cal refer els pensaments que no parlen bé d'un mateix: cal estar atents per identificar-los i reciclar-los
- Les dificultats són grans oportunitats que ens permeten millorar la nostra qualitat de vida i enfortir la nostra autoestima... cal aprendre a reinterpretar-les, val la pena.

---

## Unitat Didàctica 5.

# La motivació d'un equip de treball i l'automotivació

5.1 Motivació i aconseguiment

5.2 Compromís

5.3 Iniciativa

5.4 Optimisme

---

Quan parlem d'Intel·ligència Emocional, parlem de cinc competències concretes:

Capacitat per reconèixer de les pròpies emocions

És la capacitat de reconèixer una emoció pròpia, un sentiment propi, just en el moment que surgeix.

Aquesta és la competència bàsica de la IE.

Requereix un estat de coneixement d'un mateix que ens porta, més endavant, a tenir consciència de les pròpies respostes emocionals que podem emetre d'una forma automàtica: preveure-les, identificar-les i gestionar-les.

Si no som capaços de captar i reconèixer les nostres pròpies emocions, perdrem el control de les nostres accions conscients deixant el nostre comportament a la automaticitat de la resposta immediata emocional.

Les persones que capten i identifiquen les seves emocions tal quals son, son capaces de treballar en prevenció i tenir èxit en els seus processos

personals, professionals, amicals, socials, de parella, etc.

Absència de judici i absència de reacció: Ser conscient d'un mateix vol dir estar atent i observar els estats interiors sense haver de reaccionar i sense jutjar-los.

La consciència, no sempre fa canviar la situació, però sí que pot permetre la comprensió de la circumstància i pot tenir un efecte molt poderós sobre les emocions intenses (negatives i positives). No solament ens pot permetre deslliurar-nos-en del sotmetiment emocional sinó que ens aporta opcions de llibertat.

**Estils personals respecte l'autoconeixement i el respecte emocional (segons Mayer)**

Individu conscient de sí mateix

- Claredat emocional
- Autonomia personal
- Segures de les seves limitacions
- Optimistes i sanes
- Poc obsessius
- Tenen falitat per sortir de situacions negatives
- Son persones atentes al seu interior

---

### Individu atrapat en les seves emocions

- Desbordament emocional
- Esclaus dels seus estats d'ànim
- Persones volubles i inconscients
- Atabalats, perduts
- Incapacitat de prendre decisions
- Incapacitat de prendre compromís
- Incapacitat d'escapar a estats negatius

### Individu que accepta resignadament les seves emocions

Veuen amb claredat el seu estat d'ànim, però no fan res per millorar-lo:

- Bon humor però poc motivats a canviar l'estat d'ànim
- Estat d'ànim negatiu, però estan poc motivats a canviar l'estat d'ànim (laissez faire) (depressió continuada)

### **Passió i indiferència**

La relació que tenim amb situacions estressants ens defineix com a:

Amplificadors de inconscients de la magnitud de les seves reaccions

Es fixen en cada detall de la situació estressant fins a punts inconscientment obsessius...

Els que miren de distreure's i desconnecten de la situació estressant. A part de fer disminuir la intensitat de la reacció sinó que la relativitzen a nivell conscient, tenint l'opció de tenir la ment clara a l'hora d'actuar en cas de ser necessari.

### **El continu de Diener**

Es tracta d'una línia que té en un dels extrems l'extrema sensibilitat i passió i a l'altre l'escassetat total d'aquesta.

La vida emocional és més rica pels que perceben en un punt mig del continuum. Tant la manca de sensacions (apatia), com la tempesta

emocional aporten escasses qualitats de vida

### **Alexitimia**

La incapacitat d'expressar amb paraules els sentiments propis

"No sé de qué parlar, on tinc sentiments intensos, ni de positius ni de negatius"

No és pas que els alexitímics no puguin sentir, ni tenir emocions, doncs en moments puntuals les poden tenir d'una forma molt intensa i intempestiva, sinó que no saben expressar-les amb paraules.

### **Alexitimia i Somatització**

Poden confondre el patiment emocional amb el dolor físic. És per això que a vegades trobem a consultes mèdiques, persones que insisteixen a ser diagnosticades amb algun tipus de dolència, quan en realitat, aquesta dolència no existeix més que en la seva ment: sent dolor, el pateix sinó que adueix a un problema emocional no identificat, no descrit i no comunicat pel pacient.

Sembla ser que hi ha una desconexió neuronal entre el sistema límbic i el neocòrtex (centres verbals/temporals).

### **Alexitimia i el poder de la paraula**

"quan puguis dir amb paraules allò que sents, aleshores ho faràs teu"

Expressar els estats emocionals propis amb paraules ens fa ser més conscients de nosaltres mateixos/es i és el primer pas per poder regular-los.

el problema de no tenir paraules per expressar els estats d'ànim, fa que la persona no pugui apropiarse'n del seu propi estat emocional...

### **La presa de decisions**

---

El pensament racional, per sí sol, no permet decidir sobre els events importants a la vida, com ara de qui ens enamorem, amb qui ens casem, l'amor als nostres amics, pares i fills, etc. Cal el pensament emocional, que dona coherència i sentit a l'essència humana. La raó sense emoció és cega i inoperant.

Quan prenem decisions, val la pena pensar si és una decisió presa per les nostres emocions o la nostra raó hi ha intervingut.

Quan les emocions actuen soles, sense "el voler" de la raó, la nostra vida queda segrestada per elles.

### **Les sensacions visceral: "indicadors somàtics"**

Les sensacions visceral fan que s'activin una sèrie d'emocions que fan que, sense saber massa bé el perquè, ens encaminen vers una conducta concreta i que no ens és fàcil explicar i per tant de gestionar.

Son sensacions inconscients i que ens predisposen o ens preserven de situacions especialment positives o negatives.

Cal escoltar i estar atents a les respostes que dona el nostre cos, la nostra ment.

### **Les emocions i l'inconscient**

Gairebé totes les emocions tenen un origen inconscient o pre-conscient.

De fet el correlat fisiològic precedeix a l'emoció, ja sigui conscient o no.

Abans de sentir por ja se'ns ha posat la pell eriçada o em començat a palpar... l'emoció és molt ràpida, està dissenyada per sobreviure. No té

temps d'infomar abans el neocòrteu, cal actuar.

No obstant, així que les emocions comencen a ser més conscients, entenem que s'enregistren ja a nivell neocortical. Just en aquest moment podem dir que som conscients de la nostra emoció. Ja ho hem aconseguit!

---

### **Vocabulari**

- Metacognició
- Metaestat
- Consciència d'un mateix
- Ego observador
- Consciència autorreflexiva
- Alexitimia

---

### **Visualització**

Tenir enuig de l'enuig: estic enfadat!

### *Capacitat de gestió de les pròpies emocions*

Un cop som capaços d'identificar amb sinceritat, honestat i seguretat les nostres emocions, podem accedir a gestionar-les des de la prevenció i en menys mesura, la gestió in-situ.

La prevenció consisteix en avançar-nos a situacions concretes i preveure la nostra resposta emocional d'una manera més racional, més reflexiva. Aquest exercici, només es pot fer fora de l'escenari físic, doncs així podem treballar amb baixes dosis d'intensitat emocional, fent que funcioni la via

---

llarga entre el sistema límbic i el neocòrtex.

La gestió in-situ, és més complexa: cal un control i autoconeixement molt acurat per poder avaluar i redirigir la nostra resposta emocional, just en el moment en què es produeix, donat que les emocions fortes s'autoalimenten a elles mateixes i es retroalimenten amb l'escenari que les provoca.

Aquesta habilitat permet controlar les nostres emocions i adequar-les a cada instant a la nostra conveniència.

Les persones que despunten en aquesta habilitat poden relaxar-se ràpidament, baixar els estats d'angoixa, reduir comprensivament la tristesa i la irascibilitat desproporcionades, poden tranquil·litzar-se amb comoditat i davant situacions de risc de segrest emocional.

La vida d'aquestes persones és poc esclava de les passions negatives, doncs saben controlar-les i adequar-les a les seves conveniències.

### **La fluïdesa emocional: expressió i inexpressió emocional**

Fer callar les emocions ens porta a l'adormiment i l'apatia.

Deixar-nos endur per expressions emocionals extremes ens aboca a la depressió, ansietat aguda, còlera o agitació maníaca.

Cal fer fluir les emocions a la nostra conveniència: a les negatives transformar-les o baixar-les el volum i a les positives potenciar-les i aprofitar-nos d'elles.

### **Independència les emocions envers la raó**

Hi ha escassa relació entre el benestar emocional d'un individu i el seu rendiment acadèmic/intel·lectual

És fàcil entreveure la independència de les emocions vers la intel·ligència acadèmica

No obstant poden complementar-se en el moment que les uneix un tercer element pont: la motivació.

Si una persona té un "motiu" (i no pas un argument), per aprendre intel·lectualment quelcom, el desenvolupament acadèmic anirà correlacionat amb una emoció positiva clara, que la reforçarà encara més.

### **La tendència emocional**

Durant un dia sencer hi ha moments de tota mena, de bons i de no tan bons, emocionalment parlant.

No obstant tindrem una sensació global i gens pormenoritzada del nostre estat d'ànim, que titllarà amb un estat global agradable, trist, satisfactori, etc per a tot el dia.

El mateix passa amb els estats d'ànim a mig llarg termini, doncs una persona, tot i que cada instant està invadit amb una emoció diferent, té capacitat per captar la tendència emocional global.

És així com trobem persones amb tendències irascibles, agradables, persones de pau, persones tristes, etc.

Els sentiments intensos, solen ser escassos i normalment poc freqüents. Ben al contrari, vivim en contínuums emocionals sense gaires ensurts. La nostra vida emocional, normalment, tendeix a la planície i navega en termes mig.



---

## **Aprendre a gestionar les emocions**

Una educació adequada des de petits fa que els nens, aprenguin a gestionar-se les seves pròpies emocions.

De fet els nens s'autogestionen tal i com han vist que els grans els gestionaven a ells. Auto repeteixen les mateixes fòrmules amb que han estat tractats.

### **Automanipulació de les emocions**

Podem provocar emocions en la nostre ment, per així provocar estats emocionals concrets en les altres persones:

Un metge necessita mostrar un estat negatiu per poder "acomodar-se" al pacient, al qual li ha de donar una mala notícia.

Quan augmentem la nostra indignació a l'hora de manifestar-nos contra una injustícia.

Quan ens enfadem més del que cal per poder impressionar els nostres enemics amb un estat d'ira suggestionat.

### **Cicle de la violència**

#### **Cicle de la no-violència**

La ira es neix sobre la por s'alimenta de la ira.

La tristor s'alimenta de la tristor i neix de la por i de la ira

La por s'alimenta de la por de l'home

L'alegria neix de l'amor, de l'alegria, de la gratitud, del perdó, de la reconciliació, de la Pau... i es retroalimenta amb aquestes mateixes emocions convertides en actituds.

### **Formes de calmar l'enuig**

#### **Irritament lleu/moderat**

Localitzar els pensaments que desencadenen les primeres càrregues emocionals negatives i trobar pensaments i informacions raonables que els puguin inutilitzar.

Només funciona en els primers moments de l'enuig, després, qualsevol pensament, positiu o no, pot ser potencialment avivador de l'emoció negativa

#### **Irritaments greus**

Cal refredar l'estat emocional:

- Distracció: verbal, visual, etc
- Canvi d'escenari: doncs permet abandonar el lloc (imatge hipocampal) on s'està produint l'emoció negativa.
- Deixar de tenir contacte visual, verbal, etc amb la persona amb la que està relacionada/enfocada l'emoció negativa
- Cercar situacions immediates més agradables que no tinguin res a veure amb l'entorn que ens provoca l'enuig.

Cap emoció forta dura molt temps. Només cal aturar les circumstàncies que fan que es produeixi.

És útil cesar l'escenari i els personatges que la produeixen.

És un error lluitar contra l'emoció, doncs aquesta té una energia suficient de supervivència i no té previst aturar-se raonadament.

La capacitat d'atenuació emocional negativa de la distracció rau en posar fi a la cadena de pensaments negatius.

El canvi de lloc i de persones, no garanteix la fi de l'escalada emocional negativa, simplement ens dona la

---

possibilitat de delibilar-la momentàniament per a que un mateix tingui la possibilitat de reprendre un altre cicle de pensaments diferents, constructius i raonats.

Per tant, dos accions interessants en el control de les pròpies emocions son :

No lluitar contra l'emoció, sinó tenir la capacitat de distreure-la, sabent que aquesta s'alimenta de l'escenari i les persones implicades.

Aprofitar el mínim refredament que aporta la distracció per recuperar el pensament raonat i redirigir la situació a la nostra conveniència.

### **La Catarsi emocional**

No té cap sentit, ni benefici, en termes de costos/beneficis.

Alimenta l'espiral de violència, engendran emocions negatives i filles d'aquestes emocions en un mateix i l'altre.

Les catarsis emocionals negatives ens fan perdre el control i augmenta la inexactitud de les accions provocades, pujant el risc personal.

### **Les preocupacions**

La preocupació és un estat de alerta que ens prepara per quan arribi el perill/catàstrofe/desgràcia/... Sempre és un estat mental virtual i pronostica, ens prepara per solventar millor allò que arriba i ens afecta.

Més enllà de les preocupacions normals (aquelles que ens permeten tenir una bona qualitat de vida), les preocupacions no serveixen per res més que per complicar-nos la vida.

Una preocupació negativa és aquella que creix amb el temps (cosa que hauria de ser al contrari)

Les preocupació negativa ens aturen i detenen el present a favor d'un futur irreal i innexistent

La major part de preocupacions son fonamentades sobre coses sobre les que no tenim cap tipus de control, pel que preocupar-se és inútil. Pots tenir, no obstant un punt de vista crític, i adequar les teves emocions a la teva disconformitat sobre algun tema o fet... però preocupar-te?

La preocupació negativa produeix estrés inútil.

### **Consells útils per eliminar la preocupació (exercici)**

### **Consells útils per gestionar els estats de tristesa (exercici)**

### **Gestió dels Estats depressius (transparència)**

### **Vocabulari**

---

- Gestió versus control
- Fluidesa emocional
- Motiu versus argument
- Cicle de violència
- Distracció i canvi d'escenari
- Catarsi emocional
- Preocupació negativa

### **Visualització**

---

(exercici)

Capacitat de motivar-se a un mateix

La vida succeeix gràcies a la motivació de cada individu. Cada persona té una forma de trobar l'energia necessària per iniciar i

---

continuar la seva vida vers la mort, encara que no ho sàpigui.

De la font i del tipus de motivació dependrà, en bona part la qualitat de vida de la persona.

Sobre la font, podem dir que hi ha dos tipus molt generals: fonts externes (referent extern) i fonts internes (referent intern)

Sense deixar de constatar la necessitat que tenim del nostre ambient extern humà a tots nivells, trobarem que hi ha persones que son capaces de trobar la motivació interna, més enllà de qualsevol tipus de circumstància externa.

Aquestes persones gaudeixen d'una autonomia espectacular, podent mantenir la calma interior i exterior davant de situacions de risc, d'alteració, de combulsió, etc.

Trobar/tenir motius per viure i tirar endavant, i trobar-los interiorment, fa que l'ambient extern sigui una font de riquesa constant i no pas d'agravi o de desgast o de carència. Son persones amb una forta independència i l'hora profundament generoses i humanitzades.

L'exercici de trobar els motius (e-motions=moviment/acció vers a...), cal revisar-la quan ja hem superat estadis més bàsics com el de la identificació, reconeixement i acceptació de la nostra resposta emocional (sigui quina sigui); y la gestió emocional pròpia (la capacitat de modular el nostre estat emocional d'una forma deliberada).

Trobar els motius de perquè actuem o sentim, fa que tinguem a la nostra mà la forma d'automotivar-nos.

El lideratge interior es basa en trobar la benzina sense necessitar els factors externs de forma exclussiva.

Un cop s'han identificat els motius vitals, entrem en "estats de fluxe" que ens fan viatjar per la vida d'una forma plena, de tranquil.la alegria, amb la capacitat d'acceptar nous reptes, amb capacitat per relacionar-nos amb comoditat amb la por, amb la crítica externa, amb els obstacles quotidians.

La vida abandona els "però's" per no fer, i es converteix en un passeig amb motius per viure!

L'estat de "flux" permet resultats excel.lents en qualsevol àrea de la vida.

**La capacitat del poder del pensament: com es genera una tendència de pensament**

**Optimisme**

**Aprentatge i flux: un nou paradigma educatiu**

- Motivació i automotivació (regions de plaers)
- Relacions basades en el reconeixement
- Resolució del conflicte personal i col.lectiu
- Foment del treball en equip

**Vocabulari**

---

- El cicle de l'elaboració del pensament
- Referent extern
- Referent intern
- Calma interior
- Optimisme
- Flux

---

## Visualització

---

(Exercici)

El reconeixement de les emocions en els altres

L'empatia és la nau espacial amb la qual podem viatjar al cor de les altres persones.

Les persones que tenen empatia poden entendre i comprendre què senten les altres persones, què poden esperar de nosaltres i què poden esperar d'elles mateixes.

Les persones que tenen empatia poden arribar a tenir un coneixement molt complet i comprensiu de les respostes conflictives de les altres persones i d'ells/es mateixos/es.

Les persones amb alt grau d'empatia poden comunicar-se amb molta més humanitat i efectivitat amb les persones amb les que coneixen, amb les que conviuen, amb les que treballen i sobre tot amb les que estimen.

És una competència bàsica per ser una persona feliç. Però també és especialment necessària per a cobrir llocs de treball com ara les professions sanitàries, la docència, publicitat, vendes, tracte amb públic, direccions, i qualsevol professió que precisi de les relacions humanes.

La comunicació passa no només per l'enteniment, sinó per la comprensió de l'altra part: d'allò que diu i d'allò que no diu, d'allò que fa i d'allò que no fa.

A més precisa d'un component vivencial. L'empatia permet, a part de saber i imaginar allò que passa a l'altre, viure-ho d'una forma

experiencial, arribant a sentir una part important i significativa de l'emoció i pensament que l'altre té. Diferència entre "entendre" i "comprendre".

L'empatia, per tant, a part de ser una nau espacial que ens transporta fins el cor de l'altra persona, també ens fa sentir i experimentar l'emoció concreta de l'altra. Així i només així podem comprendre amb cura i certesa allò que sent l'altre.

L'Empatia permet obrir la porta a

l'altruisme, doncs és capaç de

commoure'ns i torbar-nos dabant de

la realitat personal de l'altre.

L'empatia té un component d'acció molt potent. El viatge que ens permet l'empatia, té un factor transformador d'un mateix, doncs fa que ens puguem implicar satisfactòriament amb la realitat de l'altra persona.

Amb la IE, podem adequar la nostra actuació d'implicació, amb la intensitat, direcció i modalitat que creguem convenient.

L'Empatia emocional, consensuada amb la reflexió del neocòrtex, fa que ajustem la nostra comunicació, acció i implicació amb l'altra persona, a la nostra conveniència i amb resultats molt satisfactoris, basats en la connexió, en el feeling i la complicitat.

## Desenvolupament de l'empatia

### Sintonització

### Dissonància

### Ètica/filosofia

---

## **Altruisme**

### **Vocabulari**

---

- Empatia
- Sintonització
- Contagi emocional
- Dissonància
- Ètica
- Filosofia
- Altruisme
- Comunicació
- Acord

### **Visualització**

---

(exercici)

Capacitat de relació amb altres persones

Ara parlem de la capacitat de relacionar-nos satisfactòriament amb les altres persones: a la nostra intimitat, les nostres amistats, la família, qualsevol persona desconeguda, el nostre entorn laboral, etc.

L'eficàcia interpersonal conforma les bastides del lideratge, la popularitat i les relacions de qualsevol tipus.

Cal dir que totes les persones no mostren el mateix grau de maduresa i desenvolupament en totes les competències descrites. És per això, de la conveniència de poder parlar en termes d'equilibri de competències, doncs aquest equilibri d'habilitats ens permet tenir vides més complertes i més satisfactòries a tots els nivells, com ara: poder fer amistats amb facilitat, sentiment de benestar personal, capacitat de mostrar-se alegres i comunicar afectivament i espontàniament, així com estar obert a tenir experiències sensuais, projectes professionals engrescadors, no tenir

por al compromís amb aquelles persones i fites que ens agraden, etc.

## **Ressonància i Contagi emocional**

### **Calma interior**

### **Feeling, enamorament**

### **Habilitats que segons Hatch i Gardner componen la IE relacional:**

- Organització de Grups
- Negociar solucions
- Connexions personals
- Anàlisi social

### **Davant el despropòsit aliè**

### **Parella**

### **Habilitats de gestió de persones Salut emocional i salut física**

### **Vocabulari**

---

Ressonància  
Contagi emocional  
Feeling  
Enamorament

### **Visualització**

---

(exercici)

---

# Unitat Didàctica 6.

## Les habilitats socials i l'assertivitat

- 6.1 Influència
  - 6.2 Comunicació
  - 6.3 Resolució de Conflictes
  - 6.4 Col·laboració i cooperació
  - 6.5 Habilitats i Equip
  - 6.6 Catalització del canvi
- 

### Influència i Comunicació

La comunicació esdevé quelcom més que la transmissió d'un missatge: és la forma en que tenim els éssers humans de relacionar-nos. És des d'aquest concepte que entenem l'evolució de l'espècie humana fins al punt actual.

Sense la comunicació no es pot concebre l'home. És, per tant, no solament una qualitat que ens caracteritza, sinó una necessitat bàsica i una part de nosaltres.

La comunicació s'entén des de la diversitat de canals:

Comunicació verbal  
Comunicació oral  
Comunicació gestual

#### **La comunicació no - verbal**

La comunicació a la que estem acostumats NO ÉS LA VERBAL. L'home ha desenvolupat altres canals de circulació de la informació molt més potents i entenedors i universals, que van molt més enllà de la comunicació verbal.

Estudis actuals parlen que davant l'ambigüitat, desconcert o desatenció, cadascun dels tipus de transfer informatiu aconsegueix el seu comès en els percentatges següents i aproximats:

Comunicació verbal	7%	-
10% (les paraules)		
Comunicació oral	38%	-
40% (entonació i projecció de la veu)		
Comunicació gestual	55%	-
50% (gestos, mirades, aspecte personal, entorn...)		

Dins la comunicació oral, en la que inclouríem el to, el timbre, el volum, la interpretació entonativa, etc. així com en la comunicació gestual, trobem la informació necessària referent als estats emocionals, on inclouríem els estats d'ànim, predisposició, nivell d'acceptació, etc.

Normalment trobarem que aquestes fonts d'informació transmeten d'una forma molt més contundent i decisiva, que no pas el que transmetem, moltes vegades de forma inexacta verbalment parlant.

La informació codificada com la no-verbal la percebem d'una forma molt

---

més automàtica i inconscient que no pas de forma deliberada i conscient.

Cal aprendre a operativitzar la informació que ens arriba constantment de les persones del voltant: la info que ens proporciona sol decisiva per gestionar precisament el més difícil d'un equip: la gestió emocional, emotiva de l'equip de treball.

### **Consideracions**

1. La manera de comunicar-nos ens defineixen com a éssers humans concrets i identificables
2. Una comunicació deficient és font de conflictes
3. Actituds necessàries per a una comunicació rica: sinceritat, predisposició a l'hora de compartir criteris, clima de confiança i respecte.
4. És impossible no comunicar: el silenci no és no-comunicació
5. Totes les habilitats s'aprenen: no podem pretendre que tothom tingui desenvolupades òptimament aquests aspectes: cal ensenyar, aprendre, entrenar, indagar...
6. La comunicació comença per recrear espais humans on comunicar sigui una necessitat i un plaer.
7. Si vols que la comunicació sigui efectiva has d'acompanyar el missatge verbal d'un to de veu i un llenguatge corporal coherents, en cas contrari el missatge podria ser inconsistent i poc creïble.

### **Elements que deterioren la comunicació**

Aconsellar de forma sistemàtica i descontrolada  
Amagar informació

Amençar, encara que sigui subtilment (l'altre, subtilment ho nota...)

Analitzar l'altra persona: a ningú ens agrada que ens avaluin

Animar gratuïtament

Criticar

Elogiar gratuïtament

Posar-li etiquetes...

Evitar temes que no són d'interès per a l'altra part

Insultar...

Conducta interrogativa

Jutjar

Badallar: fer veure que t'avorreixes

Manar...

### **Elements que milloren la comunicació**

Assertivitat: expressar i defensar el teu criteri i sentiments, esforçant-te per ser entès/a i donant la possibilitat i facilitant la manifestació de l'altra part: no hi ha agressió ni ofensa...

Per ser assertiu és recomanable emprar llenguatge positiu, autoafirmacions, tècnica del disc ratllat, la interrogació negativa, la tècnica del banc de boira, l'assertió negativa...

Escolta activa: motivar i fer que l'interlocutor s'expressi amb comoditat i confiança. No hi ha judici: hi ha comprensió. Li hem de fer saber que ens estem assabentant perfectament del que ens intenta dir. Les persones quan tenim la sensació d'ésser escoltats ens sentim compresos i ens sentim bé i tranquils, malgrat els problemes que tinguem. L'escolta activa desactiva els processos d'angoixa, tranquil·litza i humanitza la relació. Per fer escolta activa es recomanable: emprar llenguatge no-verbal (somriure, assentir, mantenir

---

el contacte visual...), parafrasejar, clarificar, sintetitzar, reformular...

**Empatia:** posa't en la pell de l'altre per connectar amb ell/a emocionalment: sabràs com se sent...

Convé modificar i tenir en compte aspectes com els següents:

Evita generalitzar  
Evita el llenguatge "elitista-sofisticat"  
Evita els missatges que promoguin la distorsió... promou la informació de primera mà.

## Resolució de conflictes

El conflicte és una part natural de la vida. És font de creixement i evolució humana. En el conflicte rau la possibilitat de canviar la realitat d'un mateix, de l'entorn i de les relacions amb altres persones. El conflicte és una font d'aprenentatge. És sens dubte una oportunitat de millora contínua.

El diàleg és una habilitat humana que vehiculitza la informació necessària per resoldre constructivament el conflicte. Com a habilitat cal potenciar-lo i entrenar-lo de forma efectiva.

El conflicte es desglossa en termes d'informació racional/lògica, normalment contraposada per les parts, però també conté un contingent emocional molt significatiu, que indica la forma en que afecta aquesta informació lògica compromesa a la persona.

Ens indica el grau d'implicació/afectació, si l'ambient és adequat o no per iniciar un

procés de pacificació, el perfil psicològic de l'individu, etc.

El reconeixement i l'expressió de les emocions esdevé una eina bàsica d'anàlisi de situacions i realitats diverses.

El pensament reflexiu, així com la creativitat, el consens així com una actitud crítica són actius per a la prevenció i la gestió estratègica del conflicte.

## Les etapes d'un conflicte

- Creació de confiança
- Localització dels fets/aïllament dels problemes
- Creació d'opcions i alternatives: Creació i distribució de valor
- Negociació i presa de decisions

## Mediació i resolució de conflictes

### La mediació com a habilitat relacional

#### Característiques del mediador

#### El procés de mediació

## Habilitats i Equip

Les habilitats d'un equip són els recursos que individualment i col·lectivament formen "l'actiu humà" de la corporació: l'intangible.

Quan parlem d'habilitats parlem en termes de:

- Assertiu
- Automotivador
- Empàtic



- Comunicador
- Resolutiu
- capacitat de millora contínua
- cooperant
- col.laborador

Les habilitats d'un equip, depenen en bona part del sistema de valors que tingui i de l'ètica que hagi pogut desenvolupar internament.

Les habilitats individuals i col.lectives es desenvolupen i entrenen.

El desenvolupament d'habilitats requereix de la incorporació del concepte "participació" al treball i filosofia de l'equip.

Cal definir la figura del "coach" o entrenador/gestor personal de l'equip. El coach no té perquè ser el director general, ni tan sols els mateixos comandaments intermedis, tot i que aquests càrrecs haurien de tenir habilitats d'entrenador.

### Cooperació i col.laboració

La cooperació i cohesió son característiques d'equips humans, emocionalment madurs.

Tan la cooperació com la col.laboració tenen valor de combustible i regeneració interna.

També aporta una imatge externa que identifica l'equip davant altres equips, afectant així el procés de feedback inter-grup.

Marca tendències actudinals derivades d'aquestes com ara:

- la competitivitat vers altres equips, la tranquil·litat i autestima de grup
- sentiment de pertinença
- millora de resultats a curt/mit i llarg termini
- permet la integració i la potenciació dels individus un a un
- permet l'autoregulació de l'estrés grupal i individual
- permet assumir projectes a curt, mit i llarg termini
- augmenta la capacitat creativa
- milloren les relacions personals
- augmenta la professionalitat individual i col.lectiva
- es redueix el conflicte
- augmenten les habilitats resolutives
- millora la imatge externa
- millora la imatge interna

### Vocabulari

Conflicte

Problema

Persones

Relació entre el mot problema i el mot conflicte

Circumstància

Comunicació

Llenguatge

Negociació

Mediació

### Visualització

---

## Unitat Didàctica 7.

# Desenvolupament de l'empatia com a eina de relació social

7.1 Comprensió envers els altres

7.2 Orientació al Servei

7.3 Aprofitament de la diversitat

7.4 Consciència Política

---

L'empatia és la nau espacial amb la qual podem viatjar al cor de les altres persones.

Les persones que tenen empatia poden entendre i comprendre què senten les altres persones, què poden esperar de nosaltres i què poden esperar d'elles mateixes.

Les persones que tenen empatia poden arribar a tenir un coneixement molt complert i buit de dubtes en quant a les respostes conflictives de les altres persones en vers situacions concretes i vers a nosaltres mateixos.

Les persones amb alt grau d'empatia poden comunicar-se amb molta més humanitat i efectivitat amb les persones amb les que coneixen, amb les que conviuen, amb les que treballen i sobre tot amb les que estimen.

És una competència bàsica per ser una persona feliç. Però també és especialment necessària per a cobrir llocs de treball com ara les professions sanitàries, la docència, publicitat, vendes, tracte amb públic, direccions, i qualsevol professió que precisi de les relacions humanes.

La comunicació passa no només per l'enteniment, sinó per la

comprensió de l'altra part: d'allò que diu i d'allò que no diu.

A més precisa d'un component vivencial. L'empatia permet, a part de saber i imaginar allò que passa a l'altre, viure-ho d'una forma experiencial, arribant a sentir una part important i significativa de l'emoció i pensament que l'altre té.

L'empatia, per tant, a part de ser una nau espacial que ens transporta fins el cor de l'altra persona, també ens fa sentir i experimentar l'emoció concreta de l'altra. Així i només així podem comprendre amb cura i certesa allò que sent l'altre.

L'Empatia permet obrir la porta a

l'altruisme, doncs és capaç de

commoure'ns i torbar-nos dabant de

la realitat personal de l'altre.

L'empatia té un component d'acció molt potent. El viatge que ens permet l'empatia, té un factor transformador d'un mateix, doncs fa que ens puguem implicar satisfactòriament amb la realitat de l'altra persona.

Orientació al servei

- 
- Filosofia Kaizen
  - Cicles de millora contínua
  - Cultura de l'organització
  - La Gestió del canvi
  - Motivació i arguments personals
  - Alineació d'objectius

#### Aprofitament de la diversitat

- Intel·ligència connectiva
- El valor de la diferència
- 

- Realitat polihèdrica
- Definició deconstructiva
- Processos de participació
- Creativitat
- Tècniques de generació d'idees
- Alineació amb l'estructura
- Cultura de Valors
- Els rumors
- Posicionament personal versus posicionament col·lectiu
- Teoria de grups i corrents ideològiques

---

# Unitat didàctica 8.

## Els equips de treball amb una IE alta

- 8.1 Diferència d'Equip i Equip d'èxit
  - 8.2 Accions facilitadores
  - 8.3 Elements per crear una bona relació
  - 8.4 Gestionar el feedback
  - 8.5 Beneficis degut a la millora de la comunicació
  - 8.6 La direcció d'equips
- 

### Què és un equip? Una aproximació

- El lideratge és compartit
- La responsabilitat és tant individual com conjunta
- El propòsit és específic de l'equip
- Es generen nous productes de forma creativa i participada, que són fruit del treball en col·lectiu
- Es fomenten les discussions i reunions per resoldre problemes
- Els resultats es poden mesurar i s'avaluen per a la millora i l'ànim col·lectiu
- Es discuteix, es dialoga, es comparteix, es decideix i es treballa conjuntament
- És un petit nombre de persones amb habilitats complementàries, compromés amb un propòsit comú, objectius de rendiment i enfocament, del que es consideren mutuament responsables

### Accions facilitadores Beneficis per la millora de la comunicació

- Exposa els arguments des de diferents punts de vista

- Cerca aliats. Els identifica i sap com i en quin moment pot comunicar-se amb ells
- Aporta suggeriments sobre com s'ha d'abordar el problema
- Aconsegueix que l'equip participi plenament en la consecució dels objectius
- Suggereix la distribució del treball i la participació en la solució i creació...
- Impulsa per progressar en la discussió
- Resumeix i reemprèn els objectius clars del debat...
- Selecciona bé els membres de l'equip: hem d'assegurar que les persones escollides s'adaptin bé al perfil idoni per desenvolupar les seves funcions. Sinó pots fer selecció: forma
- El més important és Fixar objectius immediats
- Delega
- Fomenta la comunicació
- Promou el creixement professional de l'equip
- Passa temps junts...
- Fomenta la cooperació
- Determina les pautes del comportament
- Comprèn els errors
- Anima i felicita

---

## Elements per crear una bona relació

Els equips no apareixen per art de màgia. Són el fruit de la unió d'un conjunt de persones que comparteixen:

- L'ambició,
- La capacitat
- Un sentiment de cooperació
- Humilitat
- S'ho passen molt bé amb. la feina: els hi agrada
- Objectius comuns
- I una gran emoció

## Els Objectius

Cal que la meta comú sigui tan important com la personal

Cal readaptar les metes comunes i personals i arribar a un consens d'interessos. Els interessos i metes han de ser realistes i mai ficticis ni llunyans: han de ser propers, assequibles i t'han d'afectar de manera que vulguis aconseguir-los personalment.

No podem inventar-nos arguments per fer-nos creure que un objectiu comú m'agrada... pot ser hauria de ser al revés: exposa els teus arguments i els teus objectius: què pots aportar? Què pots oferir? Què t'agradaria oferir?

Això sí que és real! Això és un bon punt de partida en quant a la definició d'objectius [les màquines ens les podem inventar, i podem posar -hi totes les utilitats que ens plaguin: podrem fer una màquina per a cada objectiu... però, les persones són les que són: no les podem inventar: l'actiu humà (i el seu pensament, les seves

capacitats, motivacions i detalls estan molt per sobre de qualsevol empresa)

Cal una adequació realista de les finalitats i objectius.

T'has de plantejar si ets sentit capaç de conrear la confiança desinteressada i l'esforç

És fantàstic que la motivació et vingui donada per l'equip, però garanteix-te que aquesta motivació la puguis generar tu mateixa/mateix per que en realitat la necessitat i la sensibilitat de fer aquesta feina surt de tu: tu tens els teus propis motius: això és el que tu aportes a l'equip, i per descomptat el que també rebràs.

## La direcció d'equips Gestionar el feedback

**Cal ser conscient que un viatge té dies bons i de no tan bons.**

Un equip no és una bassa d'oli. Cal ser adult i pensar que les persones som així... cal comprendre les persones com a éssers humans. Éssers que responen a moltes altres variables que s'ens escapen... cal una gran comprensió.

Forma't en habilitats humanes, sigues persona, sigues un ésser humà, practica la generositat que això significa i que només el coneixement et pot donar, sigues condescendent facilita't el teu treball i facilita-li als altres, contempla les diferents realitats de cadascú i ofereix: el teu entorn es transformarà en un oasi de pau... solament així pots arribar a brillar ésser un estel més de la constel.lació que suposa ésser un

---

equip de treball: ésser un equip de persones.

És aleshores que podem parlar d'eficàcia, de dinamisme, rapidesa, creativitat, resolució...

**Tot i que tinguis un estil inconfusible i carismàtic, no oblidis mai que l'equip sempre estarà per sobre**

Qui vulgui prevaler i ser competitiu:  
QUE COMENCI A  
JUGAR/TREBALLAR EN EQUIP!

Els altres recursos dineraris, d'infraestructura, fins i tot de màrketing, de reducció de costos, i agressives campanyes publicitàries estan arribant al seu sostre: cal invertir en les estructures humanes: només les persones que treballen a la nostra empresa poden crear el valor afegit que ens farà ser competitius i tenir resultats satisfactoris: CANVIA! LA FÒRMULA ÉS TREBALLAR EN EQUIP!

### **Disciplina esportiva**

L'art de conjugar l'autoconfiança en el treball amb la recerca continua de fins més elevats.

Caldrà dissenyar i implementar les accions formatives adequades, per que no ho sabem tot. Caldrà un training acurat, caldrà consens, creativitat...

5 disciplines que caracteritzen les organitzacions intel·ligents:

1.-Construcció d'una visió compartida. Tots els membres de l'organització comparteixen fites, objectius i resultats

2.-Pensament lateral: oblida't dels supòsits convencionals del pensament lògic-formal i considera altres patrons

3.-competència personal i domini de les pròpies capacitats

L'autocontrol/gestió personal per l'anàlisi de la nostra realitat. Implica el coneixement de les pròpies capacitats les necessitats d'aprenentatge i perfeccionament, a més de l'assumció de la mateixa realitat.

### 4 Aprenentatge en equip

Posa a disposició de l'equip l'energia individual, adopta un pensament de conjunt per aprofitar les potencialitats individuals i multiplica les seves habilitats. Combina el teu estil personal amb l'art de donar canxa als demés.

### 5 Pensament sistèmic

Integra les altres 4 disciplines i considera que la organització, en el seu conjunt pot obtenir millors resultats. Importa més el jugador que la pilota.

**Només el capital humà és l'únic que pot fer una empresa realment competitiva.**

“el problema no es tanto la resistencia al cambio como conseguir la participación. Hasta ahora, el contrato emocional era muy limitado y el corazón no estaba presente. Hay que replantearse la participación de la persona para que, gracias a su compromiso a todos los niveles, se pueda reducir el cambio. La estrategia es la misma que en un deporte: todo el que participa puede aportar algo...”

---

“Existen dos formas de ver la empresa: como una organización centrada en la tarea que deben hacer los hombres o como una organización centrada en los hombres que deben hacer la tarea...”

RENSIS LIKERT, New Patterns of Management

“Cada hombre es un nuevo modo de hacerse consciente en el mundo. Ninguna actividad social puede tener otro sentido que ayudarlo a descubrir que vale la pena vivir. Porque se dan condiciones de vida en que ese descubrimiento es casi imposible”

ROBERT SPAEMAN, filósofo

**Un equip vist per un caça talents:**  
**Gerardo Seeliger: conseller delegat de Quokka Sports, cofundador de l'empresa de caçatalents Seeliger y Conde.**

En un equip ha d'haver:

- Disciplina
- Concentració
- Joc net
- Treball en equip
- Lideratge
- Els resultats ens dirigeixen cap a l'èxit
- Coaching
- Autoconvicció
- Resistència
- Millora contínua

## Consideracions

1 dona joc: sigues desinteressat/da, l'equip és el primer

2 és necessari que les persones no s'orientin a tasques concretes, aïllades, sinó als resultats.

Com es pot aconseguir? Amb. els processos: evolució de les tasques individuals al conjunt de les tasques.

En les empreses d'alt rendiment la piràmide jeràrquica decreix, doncs moltes de les responsabilitats que abans estaven en mans dels directius i supervisors son ara assumides pels protagonistes de cada treball, que a més a més estan a primera línia, moltes vegades amb. el client.

### Definicions d'equip:

“Dentro de un equipo que no funciona bien, cada jugador/trabajador, parece peor de lo que es. Sin embargo, cuando reinan valores como el respeto, el afecto y la solidaridad, todos terminan pareciendo un poco mejor de lo que individualmente son...”

JORGE VALDANO, consultor de Make a Team

“Un equipo es un pequeño número de personas con aptitudes complementarias que se reúnen para lograr un objetivo y el desarrollo de metas, de las cuales se hacen responsables”

K. Smith, The Wisdom of Teams

---

# Unitat Didàctica 9.

## Conducció de grups i el lideratge

9.1 Definició de grup: tipologia i rols que s'estableixen

9.2 Lideratge

9.2.1 Liderar

9.2.2 Qualitats del líder

9.2.3 Propostes pel desenvolupament de líders.

---

### Lideratge i tipologia/rols de líders,

Els estils gerencials es poden classificar de moltes maneres.

- Els que son autoritaris (els jefes)
- Els que promouen la participació (els democràtics)
- Els que deixen fer (laisse afaire).

- Els que es centren en tasques i resultats
- Els que es centren en persones

- Els que es centren en tasques d'iniciació (defineixen objectius, planifiquen, organitzen...)
- Els consolidadors de projectes

No obstant, qualsevol lideratge es manifesta segons les seves relacions i comunicacions interpersonals amb els seus col·laboradors i networking.

1. Orientats a l' Acció  
EMPREDORS/ES
2. Orientats a Processos.  
GESTORS/ES
3. Orientats a Persones.  
ENTRENADORS/ES
4. Orientats a Idees.  
CREADORS/ES

Cada un d'aquests estils es caracteritzen tres elements:

1-De qué parlen (expressa el contingut del que els interessa)

2-Com son (en el procés de comunicació i en les seves relacions)

3-Com hem de comunicarnos amb ells per ser més efectius.

### 1-Orientats a l'Acció.

Generalment parlen sobre: resultats, responsabilitat, objectius, retroalimentació, resolució, experiència, eficiència, desafiament, progressos, èxits, decisions, canvis.

Tendència: pragmàtics, directes, impacients, decisius, ràpids, energètics, desafiants.

### Com pots comunicar-te amb ells

- Concentra't en els resultats primerament, expressant els resultats al començament
- Dona la teva millor recomanació, sense gaires alternatives
- Sigues breu
- Resalta l'aspecte pràctic de les teves idees
- Empra mitjans visuals per recolzar-te.

### 2-Orientats a processos:

Generalment parlen sobre: fets, proves, procediments, organització, control, detalls, comprovacions...



---

Tendència: sistemàtics (pas a pas), lògics (causa/efecte), positius, freds, pacients, mirats.

Com pots comunicar-te amb ells

- Sigues precís (exposa els fets tal qual.
- Organitza la teva presentació amb un ordre lògic i ben seqüenciat:
- Antecedents
- Situació actual
- Resultats
- Analitza les seves recomanacions
- Inclou opcions/alternatives, avantatges i inconvenients
- No donis la pressiones amb presses... és una persona de processos
- Sistematitza la teva resposta i seqüencia-la (1,2,3....).

**3-Orientats a las Persones.**

Generalment parlen sobre: persones, autodesenvolupament, necessitats, sensibilitat, motivacions, consciència, equips de treball, valors, cooperació, comunicacions, creences, sentiments, expectatives, esperit d'equip, relacions, comprensió.

Tendència: espontanis, empàtics, càlids, subjetius, emocionals, perceptius, sensitius.

Com pots comunicar-te amb ells

- Deixa que es produeixi una mínima conversa .
- No comencis amb el tema central, sinó dona-li un aire personal informal.
- Enfatitza les relacions entre la seva proposta i les persones que hi intervenen.
- Mostra com la idea va funcionar bé en el passat.

- Senyala el recolzament per part de personas respectades.
- Per escriure, empra un estil informal

**4-Orientats a les Idees.**

Generalment parlen sobre: conceptes, el que és nou en aquest camp

- Innovació
- Creativitat
- Interdependència
- Oportunitats
- Noves vies
- Possibilitats
- Nous mètodes
- Grans dissenys
- Temes novedosos
- Potencial
- Alternatives
- Tendència
- imaginatius
- Carismàtics
- Complicats d'entendre
- Egocèntrics
- Poc realistes
- Plens d'idees
- Provocatius

Com pots comunicar-te amb ells):

- Permet que hi hagi temps per a la discussió
- No siguis impacient quan s'en vagi per la tangent
- Quan faci la seva introducció, tracta de relacionar el tòpic discutit amb un concepte o idea més ampli i conceptual
- Subratlla la originalitat de la idea o tòpic
- Subratlla el valor futur o impacte de la nova idea
- Ressalta els conceptes clau que fonamenten la seva proposta o recomanació, només començar
- Comença per coses àmplies i globals i continua amb els detalls i la concreció

---

## Qualitats del líder

- La humilitat d'admetre que moltes vegades es necessita ajuda externa per poder solucionar les pròpies dificultats

### ▪ Responsabilitat

- Dels propis actes i de les seves conseqüències
- El valor de la tercera part: Un gran poder precisa d'una gran responsabilitat:

### ▪ Respecte

- per a un mateix
- per a qualsevol persona

### ▪ Cercador

- Recerca dels propis desitjos, de les necessitats mútues i dels valors

### ▪ Discreció

- Els moments complexos i delicats mereixen de la discreció i privacitat.
- Comprendre que el conflicte i la crisi, formen part del creixement personal de les persones i que s'han de tractar amb la naturalitat que es mereixen
- Saber que les situacions de crisi i conflicte comporta patiment
- Creure en el gran potencial de les parts
- La Creativitat està a la base de qualsevol resolució
- Cal canviar la paraula "guanyar" per la paraula "satisfacció"
- Capacitat d'aprendre molt de la situació de crisi i conflicte: aquesta és l'oportunitat
- El camí, el procés, no sempre és un camí plà...

- Generositat i paciència
- Generós en temps, en atenció als altres i a un mateix i en bondat
- Pacient per esperar a que cada persona arribi al moment en que pugui decidir i pensar amb eficàcia i tranquil·litat... cada persona té el seu "tempo", i cal descobrir-lo i saber esperar-lo
- Filàntrop: cal estimar l'ésser humà pel que ja és, des de la passió, la comprensió, el compromís i la bondat
- Esperançador: qui dona esperança està donant l'energia per poder fer processos insospitables
- Gràtitud: caldrà ser agraït en cada paraula, en cada gest, en cada circumstància. Gràcies a les paraules, els gests i les circumstàncies som el que som i podem esdevenir millors
- Previsió:
- la forma de relacionar-nos amb el conflicte depèn de la nostra maduresa
- la millor forma de no entrar en conflictes innecessaris és la prevenció: millora la teva comunicació de forma constant: la comunicació amb tu mateixa i la comunicació amb els demès
- Millora els teus hàbits relacionals: sigues assertiu, practica l'empatia i estima les persones.
- Creant sinergies: caldrà que facis ponts de mediació, que comuniquin les persones i es puguin trobar en ambients agradables, constructius i d'enteniment

## Bibliografia

- Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Kairós
- La pràctica de la Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Kairós
- Inteligencia Social, Daniel Goleman, Editorial Kairós
- Teoría de Conflictos, Remo Entelman, Gedisa
- El lenguaje de la negociación, Joan Mulholland, Gedisa
- El cambio psicológico, A. Bolinches, Kairós
- Cómo trabajar en Equipo, Francesc Borrell, Gestión 2000
- Reser, Santi López, RBA, Integral
- La sensación de fluidez, Desarrollo del Liderazgo, Cubeiro, Ed. Prentice Hall
- Tus zonas erróneas, Dyer, Ed. Grijalbo
- Tu mateix, Relats d'ecologia emocional, Jaume Soler M. Mercè Conangla, Ed. Amat
- Cómo motivarse en la vida personal y profesional, Brigitte Bouillercce & Françoise Rousseau, Ed. Biblioteca Larousse
- Manual de mediación, Celia González-Capitel, Ed. Atelier