



Treballem amb un prisma diferent

Data de reconeixement: maig de 2017

Revisió: 00



Avís legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Salut). La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca>

Sumari

1. Participants	3
2. Breu descripció del producte.....	5
3. Millores que aporta a l'organització i/o a la ciutadania. Problemes que resol	5
4. Introducció	5
5. Objectius	8
6. Mètode	9
7. Primer producte: "El prisma emocional"	9
8. Segon producte: "Vine a fer un tast emocional"	10
9. Referències bibliogràfiques	12
10. Annex I. El prisma de salut emocional a la feina	14
11. Annex II. Evidència i exercicis per al prisma de salut emocional a la feina.....	15

1. Participants

Autors

Moderadora

Cognoms, nom	Professió	Lloc de treball	Adreça electrònica
Simón Iglesias, Mònica	Veterinària	SDG de Seguretat Alimentària i Protecció Salut, ASPCAT	monica.simon@gencat.cat

Membres de la CoP

Cognoms, nom	Professió	Lloc de treball
Capella González, Jordina	Farmacèutica	SDG de Drogodependències, ASPCAT
Braddick, Fleur	Antropòloga mèdica	SDG de Drogodependències, ASPCAT
Garcia Malo, Pilar	Veterinària	SDR al Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre, ASPCAT
Freitas Ramírez, Ariadna	Llicenciada en Ciències i Tècniques Estadístiques	DG de Planificació en Salut, Departament de Salut
Grifoll Paredes, Montserrat	Farmacèutica i llicenciada en Humanitats	SDR al Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre, ASPCAT
Serrano Roman, Mònica	Farmacèutica	SDR al Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre, ASPCAT
Sánchez Cancio, Teresa	Llicenciada en Humanitats. Màster en Gestió Alternativa de Conflictes	SDG d'Ordenació i Desenvolupament Professional, Departament de Salut
Ibáñez Martínez, Nuria	Psicòloga clínica	SDG de Drogodependències, ASPCAT

Col·laboradors

Cognoms, nom	Professió	Lloc de treball
Roca Fusalba, Ramon	Veterinari	SDR al Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre, ASPCAT
Segura García, Lúdia	Psicòloga clínica	SDG de Drogodependències, ASPCAT
Colom i Farran, Joan	Metge	SDG de Drogodependències, ASPCAT
Garcia-Macià, Ramona	Metgessa	Prevenió de riscos laborals, Departament de Salut

ASPCAT: Agència de Salut Pública de Catalunya. Departament de Salut

SDR: Subdirecció Regional

SDG: Subdirecció General

2. Breu descripció del producte

El producte que es vol treballar és de nova creació i pretén promocionar la salut i el benestar emocionals en l'àmbit del Departament de Salut i de l'Agència de Salut Pública de Catalunya.

3. Millores que aporta a l'organització i/o a la ciutadania. Problemes que resol

- ✓ Millora les condicions de salut i les condicions de treball relacionals i organitzatives com un procés de promoció de la salut emocional.
- ✓ Millora l'entorn de treball i ofereix estratègies per generar un bon ambient que influeixi en la productivitat i la qualitat de la feina, de la qual cosa cada vegada hi ha més evidències.

4. Introducció

La nostra CoP es fonamenta en la Declaració de Luxemburg (1997),^[1] en què tots els membres de la Xarxa Europea de Promoció de la Salut en el Treball van estar d'acord a definir la *promoció de la salut en el lloc de treball* (PST) com la unió d'esforços dels empresaris, els treballadors i la societat en general per millorar la salut i el benestar de les persones en el lloc de treball. La manera com es pot dur a terme és:

- Millorant l'organització i les condicions de treball.
- Promovent la participació activa de tots els integrants de l'organització (gerents, directius, comandaments intermedis, treballadors, representants sindicals, etc.).
- Fomentant el desenvolupament individual.

L'esperit de la nostra CoP és precisament estimular la participació activa i implicar l'organització —en aquest cas, el Departament de Salut, incloent-hi els directius i els treballadors,— per fer un entorn més saludable que promoció la salut i el benestar emocionals.

El 2012, l'Associació Europea de Depressió (EDA) va publicar un estudi, en el qual va participar Espanya, sobre l'impacte de la depressió en el lloc de treball a Europa.^[2] Segons els resultats obtinguts en aquest estudi, a un 20% dels treballadors els havien diagnosticat depressió, i només el 51% d'aquests treballadors van agafar un dia lliure o la baixa laboral per aquest problema. A més a més, només un 34% dels treballadors ho van dir al seu cap. En aquest estudi només un 23% dels treballadors espanyols que tenien depressió reconeixen haver tingut el suport del seu cap.

D'altra banda, hem de tenir en compte que gran part de la plantilla de treballadors del Departament de Salut pertany al món de les anomenades *professions d'ajuda*, i la bibliografia corrobora que aquests professionals són més sensibles a patir desadaptacions emocionals com la síndrome d'esgotament professional (*burnout syndrome*), que va ser descrita per primer cop el 1974 pel psiquiatre nord-americà Freudenberger, el qual la va definir com un estat de fatiga i frustració que es

produeix per la dedicació a una causa o tipus de vida o relació que no produeix el reforç positiu esperat (Ibáñez, *et al.*, 2004).^[3]

L'àmbit laboral és una de les dimensions vitals que més influeixen en la salut psicològica de les persones. En termes psicosocials, la feina no és solament una font de seguretat econòmica, sinó un element important per al reconeixement social, les relacions interpersonals, l'enfortiment de l'autoestima i el creixement personal.^[4]

L'Institut Nacional per a l'Excel·lència Clínica del Servei Nacional de Salut (NHS) del Regne Unit, en la guia sobre promoció del benestar mental en l'àmbit laboral, defineix la salut mental o el benestar professional com “un concepte dinàmic en el qual la persona és capaç de desenvolupar el seu potencial personal, treballar productivament i creativament, construir relacions sòlides i positives amb altres i fer una contribució a la comunitat. El benestar mental augmenta quan una persona és capaç de complir els seus objectius personals i socials i obtenir un sentit de la seva tasca en societat”.^[5]

Parlar de la salut laboral com un concepte dinàmic vol dir, en primer lloc, que la salut mental s'entén com un contínuum entre el benestar i el malestar. En segon lloc, que el nivell de salut que una persona adquireixi serà el resultat d'un equilibri determinat per la interacció entre l'entorn, la naturalesa de la tasca i la persona, i que serà saludable en la mesura que estigui lligat a un sentit de la tasca. Aquest darrer punt significa que, quan parlem de benestar laboral, parlem d'alguna cosa més que d'una situació de bon ambient: parlem d'una satisfacció que prové de fer la feina i realitzar-se professionalment.

Per tant, de la mateixa manera que la feina pot tenir un paper important per a les persones en la promoció de la salut física i psíquica, en el desenvolupament professional i personal, en l'autoestima i en el sentit de realització i d'identitat, també pot tenir els efectes contraris, és a dir, efectes negatius, quan es trenca l'equilibri del qual hem parlat. Quan les exigències sobre la persona superen les possibilitats de control o suport sobre la tasca, quan les relacions interpersonals són difícils, es creen situacions que incrementen els nivells d'estrès i apareix el risc d'una malaltia de salut mental i física.^[6]

L'estrès, pròpiament dit, no és un malaltia, sinó que el podríem definir com un procés d'equilibri entre la capacitat de resposta de la persona i les condicions de l'entorn (Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals),^[7] i es tracta d'una resposta adaptativa. L'estrès positiu és necessari per al progrés en la vida de les persones, però quan la percepció de les exigències de l'entorn sobrepassen les possibilitats d'afrontament de la persona, quan hi ha una percepció de falta de control i d'amenaça, llavors pot emergir el malestar psicològic continuat i la malaltia en diverses manifestacions psíquiques o físiques.

A Europa es recomana que la majoria de les intervencions relatives a la promoció i la prevenció de la salut mental (SM) en la població adulta es facin en el lloc de treball, ja que és el lloc on les persones adultes passen més temps.

L'ocupació en bones condicions és beneficiosa per a la SM.^[8] Però, a la vegada, a Europa les males condicions en el lloc de treball són causa d'estrès i de malalties com ara la depressió i l'ansietat.^[9]

A Europa, l'estrès, la depressió i l'ansietat representen costos molt elevats per a les empreses. En canvi, la bona salut mental dels treballadors té beneficis econòmics per a les empreses i els sistemes de salut.^[10]

L'evidència dona suport a intervencions centrades tant en l'organització com en els individus. S'ha comprovat que quan les intervencions inclouen tots dos elements, els resultats són millors.

Quan les condicions són les adequades, la feina és un factor important de protecció de la salut mental, i a més promou la recuperació després d'una malaltia mental/emocional. A la inversa, l'atur és un factor de risc de trastorns mentals. Resulta preocupant que els canvis socials dels últims anys, com la globalització, les crisis econòmiques i els canvis en les normes culturals dels entorns de treball, estiguin aconseguint que les exigències que es plantegen als treballadors (en termes de mobilitat, flexibilitat, qualificació i responsabilitat personal) siguin cada vegada més grans. Els límits entre l'àmbit laboral i el personal cada vegada estan més desdibuixats, i la inestabilitat de les relacions laborals cada vegada és més gran, per la qual cosa va augmentant la pressió a la qual se sotmet la salut mental/emocional dels treballadors.

Els principals problemes destacats en la sisena Enquesta europea de condicions laborals (2015) (European Working Conditions Survey, EWCS)^[11] van ser:

- augment de les demandes i la intensitat del treball
- falta d'autonomia
- conflictes ètics
- escassetat de relacions socials
- inseguretat laboral

Es tracta d'un problema ben documentat, i cada vegada és més habitual observar en les empreses iniciatives dirigides a aconseguir condicions de treball saludables, entre les quals s'inclouen iniciatives per promoure la salut mental i activitats per eliminar els factors de risc dels trastorns mentals.

Cada vegada és més evident que les organitzacions que inverteixen en programes de prevenció i promoció de la salut mental/emocional en l'àmbit laboral, són empreses on els treballadors són més feliços i més productius i se senten més valorats i desenvolupats professionalment.

Hi ha mesures que poden contribuir a millorar la salut emocional dels treballadors, com ara les mesures de conciliació de la vida familiar i professional i unes bones condicions de feina (pel que fa a recursos, material, seguretat, informació sobre el que es fa, veure un sentit al que es fa, etc.). Les

relacions interpersonals que es desenvolupen a la feina, on s'inclouen les relacions amb els caps, també són importants.^[12] Algunes qüestions són responsabilitat de l'organització, però hi ha altres aspectes que depenen de nosaltres: si descobrim i aprenem a emprar eines que ens poden ajudar emocionalment, podrem aprendre a gestionar molt millor i de manera autònoma moltes situacions adverses.

5. Objectius

5.1. Objectiu general

L'objectiu general de la nostra CoP és promoure que el Departament de Salut incorpori iniciatives adreçades a millorar el benestar emocional dels seus professionals en l'entorn laboral.

5.2. Objectius específics

“El treball no és només el vehicle que permet a les persones de sobreviure, sinó que és l'instrument que els permet desenvolupar les seves potencialitats psicosocials, com l'autoestima, la satisfacció personal i la pròpia identitat.”^[13]

- ✓ Promoure al Departament de Salut les relacions positives entre el personal (interadministratives).
- ✓ Apoderar els seus professionals per aprendre a reconèixer i gestionar les emocions que es produeixen en les relacions interpersonals, i oferir mètodes per resoldre conflictes.
- ✓ Promoure el lideratge saludable entre els comandaments i directius del Departament.
- ✓ Oferir coneixements, eines, estratègies i habilitats comunicatives i de relació que facilitin el benestar i la salut emocional, i promoure el respecte als companys (empatia i simpatia), la participació activa i la presa de decisions entre els treballadors.
- ✓ Promoure el reconeixement de la feina feta i la contribució dels treballadors, i visibilitzar les bones pràctiques professionals i personals dels diferents equips de treball, tenint en compte la descentralització i desterritorialització del Departament (diferents seus del territori).
- ✓ Donar suport als superiors immediats per a:
 - Definir clarament les responsabilitats i funcions dels treballadors, i, si cal, redefinir tasques i responsabilitats entre empleats i comandaments.
 - Elaborar procediments que permetin gestionar adequadament les càrregues de treball.
 - Identificar i ajudar en la gestió d'emocions dels membres dels equips, ja que si no són ben reconegudes i gestionades, podrien ser nocives per a la salut dels individus i per a la salut del grup.

6. Mètode

La CoP està formada per un grup heterogeni de professionals que comparteixen la preocupació pel benestar i la salut emocionals dels treballadors del Departament. Aquesta CoP disposa d'assessors i professionals que provenen del món de la salut mental i de la promoció de la salut.

Durant el 2016-2017, hem fet vuit reunions de treball presencials, i de cada reunió hem fet un acta per compartir les conclusions entre tots els components de la CoP. En aquestes reunions de treball, els membres del grup s'han conegut i reconegut i han establert relacions basades en la confiança que han permès compartir experiències, coneixements i bibliografia basada en l'evidència. S'han fet grups de discussió que han tingut com a resultat dos productes que pretenen impulsar la salut i el benestar emocionals.

7. Primer producte: “El prisma emocional”

Justificació

La sensibilització i la conscienciació de tots els treballadors és el primer pas perquè hi hagi un canvi d'actituds i aptituds. És fonamental que el producte que es desenvolupi tingui com a objectiu arribar a tothom sense crear rebuig o resistències. D'acord amb l'evidència referent als programes de promoció de la salut, és millor sensibilitzar sobre els temes de salut que no fer res. Aquesta sensibilització és ben rebuda pels treballadors i afavoreix els canvis d'actituds i aptituds.

És preferible que les campanyes de sensibilització per promoure canvis continguin imatges suggeridores i missatges clars i positius, i que al mateix temps afavoreixin la reflexió. Per aquest motiu, i tenint en compte l'objectiu de la nostra CoP, s'ha elaborat un primer producte de sensibilització, que hem anomenat “El prisma emocional”.

S'ha triat un prisma precisament per donar a entendre que es busca fer un canvi de perspectiva, de mirada, per millorar la salut i el benestar emocionals de tots els treballadors. Per aconseguir això, s'han escollit un seguit de jocs de paraules, frases o dites que conviden a reflexionar sobre les relacions que establim com a persones, és a dir, amb nosaltres mateixos, com a companys de feina i com a responsables o caps.

Amb el prisma es pretén ampliar la mirada sempre des d'una òptica positiva i encoratjadora.

Periodicitat

Un cop hagi estat aprovat i s'hagi rebut el finançament, el prisma es reparteix entre tots els treballadors del Departament de Salut i de l'Agència de Salut Pública de Catalunya.

S'ofereix la plantilla (que es pot muntar) de missatges saludables mitjançant el web corporatiu, la intranet o el canal que es decideixi, amb la finalitat que cada empleat la pugui descarregar. A més, es proposen un seguit d'exercicis, pautes i recomanacions que es poden posar en pràctica per gestionar millor les situacions generadores d'estrès, frustració, malestar, etc., i per tractar de recuperar un equilibri emocional sa i generador de benestar.

Destinatari

Organitzacions interessades a millorar l'entorn de treball i descobrir estratègies per generar un bon ambient.

Difusió

Convé utilitzar totes les eines disponibles per fer-ne la màxima difusió.

Més informació sobre el prisma als annexos I i II d'aquest document.

8. Segon producte: “Vine a fer un tast emocional”

Justificació

Cada vegada hi ha més evidències que les organitzacions més felices són més productives en tots els sentits.

Aquest producte vol generar un espai on els empleats del Departament puguin escoltar i conèixer, gràcies a professionals de l'àmbit de la salut i el benestar emocionals externs al Departament, conceptes, habilitats, eines i recursos que els enforteixin emocionalment i al mateix temps puguin contextualitzar, relativitzar i expressar els seus dubtes i neguits i les situacions entre companys.

Proposem que el prisma emocional sigui el fil conductor d'aquests temes, i per això les reflexions que es pretenen generar amb les frases que hi consten serien els temes que introduirien aquestes sessions del tast.

Tot té la finalitat de millorar la relació entre companys i el clima laboral, que es traduirà en una millor salut emocional i física dels empleats del Departament de Salut.

Estructura

- Un ponent exposa un tema durant uns 20-30 minuts i després s'obre un espai de debat entre tots els assistents, moderat per un membre de la CoP.
- Al final es deixa un espai d'uns 15 minuts per fer un resum/relat del que s'hagi parlat.

Seria desitjable dur-ho a terme en un espai informal que permetés projectar, sentir música, parlar i gaudir d'un petit refrigeri (a càrrec dels participants o, si hi ha pressupost, de l'organització).

Destinatari

Organitzacions interessades a millorar l'entorn de treball i descobrir estratègies per generar un bon ambient.

Temes proposats

Per a cada tast es proposa treballar una de les reflexions de cada cara del prisma, per crear un fil conductor que afecti/integri/impliqui els diferents rols dels treballadors:

amb un mateix, amb els companys, amb els caps i els caps com a tals (en el doble rol).

- Per exemple, algunes de les propostes que es volen treballar són les següents:
 - En relació amb les “Reflexions per a tu mateix”: “Et convido a somriure»...; s’organitza un tast per parlar de l’optimisme i el sentit de l’humor i de la importància que té per a la salut la nostra actitud.
 - En relació amb les «Reflexions com a company»: «No es poden evitar els defectes»...; s’organitza un tast per tractar la diversitat, la col·laboració, l’acceptació d’un mateix i dels altres i l’exigència perfeccionista.
 - En relació amb les «Reflexions com a cap»: «El lideratge no és una posició ni un títol»...; s’organitza un tast per parlar de la importància d’un lideratge saludable, la connexió i l’empatia.

Difusió


- Convé utilitzar totes les eines disponibles per fer-ne la màxima difusió.
- És important que les persones que vulguin assistir als tasts s’hi inscrivin per saber el quòrum aproximat i reservar un espai adequat.
- Prèviament a cada tast, mitjançant els canals que es decideixin (blog, Twitter (@PrismaCop), intranet, Facebook (prismaemocional.emocional)...), s’anuncia el tema que es tractarà en la sessió i es proposen lectures, pel·lícules, activitats... *A posteriori* es penja o es difon pel mateix canal el resum/relat de la sessió per donar-lo a conèixer a tot el personal.

9. Referències bibliogràfiques

1. World Health Organization - WHO. Declaración de Luxemburgo sobre promoción de la salud en el lugar de trabajo [Internet]. Luxemburg; noviembre 1997. [Document tècnic WHO.] Disponible a: http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos%20ENWHP/Documentos%20estrategicos/Ficheros/22_1%20Declaracion_%20Luxemburgo.pdf
2. IDEA: Impact of depression at work in Europe audit final report. Ipsos Healthcare [Internet]; octubre 2012. Disponible a: http://eddas.eu/wpcontent/uploads/2016/04/IDEA_Survey_depression_in_the_workplace_results.pdf
3. Ibáñez Martínez N, Vilaregut Puigdesens A, Abio Roig A. Prevalencia del síndrome de burnout y el estado general de salud en un grupo de enfermeras de un hospital de Barcelona [Prevalence of the burnout syndrome and the general health state in a group of nurses of a hospital of Barcelona]. Enfermería Clínica. 2004;14(3):142-51.
4. Gil P. Algunas razones para considerar los riesgos psico-sociales en el trabajo y sus consecuencias para la salud pública. Rev Esp Salud Pública [Internet]. 2009;83(2):169-73. Disponible a: <http://scielo.isciii.es/pdf/resp/v83n2/editorial3.pdf>
5. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo [Internet]. Madrid: Ministeri de Treball i Immigració; 2009. Disponible a: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias_INSHT/2009/ficheros/Libro%20ExperienciasCD.pdf
6. Departament de Governació i Administracions Públiques. Direcció General de la Funció Pública. Notes sobre l'estrès en l'àmbit laboral [Internet]; 2005. Disponible a: http://www.gencat.cat/governacio-ap/administracio/pdf/protocol_estres.pdf
7. Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals [Internet]. Madrid: Boletín Oficial del Estado. 1995;(269):32590-611. Disponible a: https://www.boe.es/boe_catalan/dias/1995/12/31/pdfs/A00267-00286.pdf
8. McDaid D. Background document for the Thematic Conference on Promotion of Mental Health and Well-being in Workplaces [Internet]. Luxemburg: European Communities; 2011. Disponible a: http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/ev_20110303_bgdoc_en.pdf


9. McDaid D. Mental Health In Workplace Settings. Consensus Paper. Luxemburg: European Communities; 2008. Disponible a: http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/docs/consensus_workplace_en.pdf
10. McDaid D. Background document for the Thematic Conference on Promotion of Mental Health and Well-being in Workplaces [Internet]. Luxemburg: European Communities; 2011. Disponible a: http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/ev_20110303_bgdoc_en.pdf
11. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). Sixth European working conditions survey: 2015. European Working Conditions Surveys (EWCS) [Internet]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
12. Pozo Muñoz C, Alonso Morillejo E, Hernández Plaza S, Martos Méndez MJ. Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la Administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*. 2005;11(2-3),247-64.
13. Riesgos psicosociales en los empleados de la Administración pública en la comunidad de Madrid. II Plan director en prevención de riesgos laborales de la comunidad de Madrid (2004-2007).

10. Annex I. El prisma de salut emocional a la feina



El prisma ofereix aforismes i dites per estimular reflexions sobre els hàbits i actituds que ens fan estar més contents i capacitats a la feina.

El prisma emocional és un producte de la comunitat de pràctica (CoP) "Treballant amb un prisma diferent"



El prisma
d'un
nared diferent

Per veure les coses

Reflexions per a tu mateix/a

- Optimisme i sentit de l'humor
"El convidat a somriure, jo pago"
(Anònim)
- Mire el present
"Només hi ha dos dies i'any en què ja no hi ha res a fer: ahir i demà"
(Dalai Lama)
- Empatia
"Ningú és tan pobre per no poder regalar un somriure, ni tan ric com per no necessitar-lo"
(dita internacional)
- Metes realistes
"Quan l'objectiu et sembla difícil, no el canvies, busca un nou camí per arribar-hi"
(Confúci)

Reflexions com a company

- Resolució conflictives
"Buscar culpables, si és que se'n troben, impedeix buscar solucions"
(Alfredo Vela)
- Identitat de grup
"No intencis ser tu el millor del teu equip, intenta que el teu equip sigui el millor"
(Anònim)
- Escolta activa
"Quan parles només estàs repetint el que ja saps, però si escoltes pot ser que aprenguis alguna cosa nova"
(Anònim)
- Col·laboració
"Si vols arribar ràpid camina sol, si vols arribar lluny fes-ho arribar lluny en grup"
(Proverbi africà)

Reflexions com a cap

- Reconeixement
"El bon líder aprèn constantment del seu equip"
(Anònim)
- Confiança
"Per liderar un equip aprèn a caminar-hi al darrere"
(Lao Tse)
- Compartir
"El bon líder no mostra el seu arí sinó que el comparteix amb el seu equip"
(G. Nardone)

• Connexió
"El líderatge no és una posició ni un títol, sinó una acció i un exemple"
(Cory Booker)

www.facebook.com/prismaemocional

Si vols saber més sobre aquestes idees, pots mirar els exercicis i els articles que hi ha a la pàgina de la CoP:
www.facebook.com/prismaemocional.em

11. Annex II. Evidència i exercicis per al prisma de salut emocional a la feina

Aquest annex dona informació i exercicis pràctics per promoure bons hàbits, actituds i comportaments per enfortir-nos emocionalment en tres àmbits: l'individual, el del grup de treball i el dels caps o líders dels grups.

Àmbit individual. Reflexions per a tu mateix

Si bé el canvi ha de venir de l'organització, d'una cultura organitzacional saludable i de les bones condicions laborals, sí que hi ha aspectes que podem treballar per ajudar-nos a reaccionar i superar les dificultats habituals i les situacions estressants que de vegades sorgeixen en qualsevol feina, i així podem augmentar la nostra resiliència individual i el benestar bàsic.

És important ressaltar que creiem que amb les bones pràctiques i els bons hàbits individuals no n'hi ha prou per procurar un lloc de treball saludable, i que aquests exercicis i idees no són útils si els treballadors pateixen males condicions laborals (per exemple, sobrecàrrega contínua de feina, assetjament...). En aquests casos, cal buscar l'ajuda del servei de prevenció de riscos laborals.

Els exercicis i l'evidència estan adaptats d'informació de la iniciativa "**Greater Good in Action**", de la Universitat de Berkeley, en la qual es poden trobar més exercicis, recerca i notícies sobre molts aspectes de benestar emocional.

1. Autoacceptació

"Un cop acceptem les nostres debilitats, deixen de fer-nos mal."

(Adaptació de G. Nardone)

Per què és important?

La recerca indica que les persones solen ser més crítiques i exigents amb si mateixes que amb els altres. Això sovint fa que un error o una situació estressant sigui encara més estressant. En els casos més greus, acabem simplement evitant les experiències noves o desafidores per por de fallar i provocar una nova onada d'autocrítica.

Adoptar una actitud de més autoacceptació pot ajudar-nos a ser més resilents a l'estrès i a afrontar-nos a tasques difícils amb més seguretat. Tractar-nos a nosaltres mateixos amb més compassió pot beneficiar la nostra salut física i mental.

Exercicis

Podeu fomentar l'autocompassió intentant parlar-vos a vosaltres mateixos en temps difícils **tal com parlaríeu amb un amic estimat**.

Aquí hi ha un exercici d'uns 15 minuts per enfortir i practicar aquest hàbit. Podeu intentar fer-ho un cop al mes com a mínim si no teniu més temps.

Com cal fer-ho:

Agafeu un full de paper o obriu un document en blanc a l'ordinador, i seguiu els passos següents:

- Primer de tot, imagineu-vos un amic o una amiga que pateix per algun motiu. Com el tractaríeu, típicament? Escriviu el que normalment faríeu i diríeu, especialment el to amb què parlaríeu amb l'amic o amiga.
- Ara, imagineu-vos que sou vosaltres els qui patiu. Com us tractaríeu, típicament? Escriviu el que normalment faríeu i diríeu, especialment el to amb què us parlaríeu a vosaltres mateixos.
- Heu notat alguna diferència? Si és el cas, pregunteu-vos per què. Quins factors o pors us influeixen i fan que us tracteu a vosaltres mateixos de manera diferent que als altres?
- Escriviu les coses que us imagineu que podrien canviar si us tractéssiu de la mateixa manera que als altres.
- La propera vegada que patiu una situació difícil, intenteu tractar-vos com tractaríeu els altres.

Evidència que funciona

- Neff KD, Germer CK. A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *J Clin Psychol*. 2013;69(1):28-44.

Els participants d'un curs d'atenció plena (*mindfulness*) i autocompassió, que va incloure exercicis d'aprenentatge com aquest, van informar d'una millor autoacceptació després del curs en comparació d'un grup de control (no participants en el curs). Els participants també van informar d'una millor autoacceptació i satisfacció de vida i de menys depressió, ansietat i estrès que el grup de control.

- Breines J, Chen S. Activating the inner caregiver: the role of support-giving schemas in increasing state self-compassion. *J. Exp. Soc. Psychol*. 2013;49:58-64.

Els participants d'un estudi que: a) recordaven un moment en el qual havien donat suport a un amic, o b) donaven suport escrit a un altre, van mostrar millor autocompassió pensant en una situació difícil que els participants d'un grup comparatiu que no pensaven a donar suport a un amic.

2. Optimisme i sentit de l'humor

“Et convido a somriure, jo pago.”

(Anònim)

Per què és important?

Tothom té tendència a pensar en les coses que han anat malament a la vida (per exemple, un error que vam cometre a la feina o una nit que no va sortir com havíem planejat). Fins i tot podríem pensar de tant que ens estanquem en les coses que no ens han sortit bé, que les nostres vides semblen estar plenes d'aquests contratemps i decepcions. Centrar-nos massa en aquests pensaments pot enfosquir la nostra vida i fins i tot estar associat amb el pensament depressiu.

Fixar-nos en la cara positiva de la vida en general, o d'una mala situació en particular, és un component clau d'optimisme que la investigació ha mostrat que va associat a una prevalença més baixa de depressió, a una millor capacitat per gestionar l'estrès i a un grau de satisfacció en les relacions més alt, entre altres beneficis.

Exercicis

Podeu cultivar l'optimisme amb un exercici de **buscar la part positiva** d'una situació difícil o irritant (petita o gran). L'evidència indica que, per treure bons resultats, és recomanable intentar fer aquest exercici de 10 minuts un cop al dia durant tres setmanes (i repetir-lo diverses vegades a l'any).

Com cal fer-ho:

- Per començar, feu una llista de cinc coses que us facin sentir que la vostra vida és agradable, que us enriqueixen o que fan valuós aquest moment. Aquestes coses poden ser tan generals com “estar en bon estat de salut” o específiques com “beure una deliciosa tassa de cafè durant el matí”. El propòsit d'aquest primer pas és ajudar-vos a assolir un estat d'ànim positiu sobre la vostra vida en general.
- Ara, penseu en l'última vegada que alguna cosa no va sortir com volíeu o bé l'última vegada que va sentir frustració, irritació... Descriu breument la situació.
- Després, escriviu tres coses que us ajudin a veure la part positiva d'aquella situació. Per exemple, si avui al matí heu perdut l'autobús, podríeu fer les consideracions següents:
 - Tot i que he perdut l'autobús, he fet una mica d'exercici físic quan corria perseguint-lo.
 - Tinc molta sort de viure en una ciutat on hi ha un autobús cada 10 minuts (o on hi ha transport públic regular).
 - D'aquí a deu anys ja no recordaré això que m'ha passat aquest matí.

Evidència que funciona

- Sergeant S, Mongrain M. An online optimism intervention reduces depression in pessimistic individuals. J Consult Clin Psychol. 2014;82(2):263-74.

Els participants que van fer dos exercicis d'optimisme (aquest exercici de "busquem la part positiva" i el de "visualització de metes", explicat més endavant) cada dia durant tres setmanes, van assenyalar més motivació vital i menys pensaments disfuncionals (com ara la creença que les petites errades indiquen que una persona és incompetent en tots els aspectes) al final de l'estudi, en comparació del principi. En particular, els participants que tenien tendència a ser pessimistes es van beneficiar més dels exercicis i van mostrar una clara millora en els símptomes depressius posteriorment. No obstant això, aquests efectes no eren visibles dos mesos més tard, la qual cosa apunta a la necessitat de repetir aquesta pràctica periòdicament.

3. Metes realistes

"Quan l'objectiu et sembli difícil, no el canviïs: busca un nou camí per arribar-hi."

(Confuci)

Per què és important?

Tenir confiança en la nostra capacitat per aconseguir els objectius que ens hem marcat és un component clau d'optimisme i s'associa a més salut i felicitat, a taxes de depressió més baixes, a més capacitat per fer front a l'estrès i a més satisfacció en les relacions personals. Però quan ens enfrontem a una tasca d'enormes proporcions, la part més difícil és, de vegades, començar.

Quan els objectius se senten assolibles i una persona creu que tindrà èxit en alguna cosa, s'anima a treballar de valent per aconseguir-ho, i aquest esforç augmenta la probabilitat de tenir èxit realment. A més, com més èxit, més confiança tindrà sobre els objectius futurs.

També és molt important no frustrar-se si no es té èxit de manera immediata o si les coses no surten perfectament. Amb la pràctica repetida, es pot sentir més confiança en la capacitat d'assolir fites importants a la vida, i això pot tenir un impacte significatiu en l'estat d'ànim general i promoure una mentalitat optimista.

Exercicis

Podem cultivar una actitud d'optimisme realista amb un exercici de descriure un objectiu a curt termini i visualitzar els passos que haurem de seguir per aconseguir-lo. L'evidència indica que, per treure bons resultats, és recomanable intentar fer aquest exercici de 10 minuts un cop al dia durant tres setmanes (i repetir-lo diverses vegades a l'any).

Com cal fer-ho:

- Identifiqueu un objectiu que us agradaria assolir durant els pròxims 1-2 dies i feu una nota descrivint-lo. Cal fixar un objectiu que sigui fàcil i realista (per exemple, “ordenar les carpetes d’un projecte”, i no pas “netejar i sistematitzar totes les carpetes de la unitat S:”), i que sigui alguna cosa important per a vosaltres.
- Per ajudar-vos a visualitzar com assolireu aquest objectiu, descriuiu els passos que seguireu per arribar-hi. Per exemple, si l’objectiu és ordenar les carpetes d’un projecte, els passos podrien ser:
 - Buscar una hora lliure a l’agenda per fer aquesta tasca.
 - Tancar el correu, silenciar el mòbil i eliminar altres distraccions.
 - Posar música animada, si us ajuda.
 - Dividir la meta principal en tasques més petites: fer carpetes dels temes principals del projecte, endreçar els arxius a les carpetes corresponents, eliminar arxius duplicats, identificar on falten documents clau i buscar-los, notificar al vostre equip el nou sistema d’arxius...

Recordeu que no passa res si no ho feu tot perfectament o si queda alguna part pendent.

Evidència que funciona

- Sergeant S, Mongrain M. An online optimism intervention reduces depression in pessimistic individuals. *J Consult Clin Psychol*. 2014;82(2):263-74.

Els participants que van fer dos exercicis d’optimisme (aquest exercici de “visualització de metes” i el de “busquem la part positiva”, explicat abans) cada dia durant tres setmanes, van assenyalar més motivació vital i menys pensaments disfuncionals (com ara la creença que les petites errades indiquen que una persona és incompetent en tots els aspectes) al final de l’estudi, en comparació del començament. En particular, els participants que tenien tendència a ser pessimistes es van beneficiar més dels exercicis i van mostrar una clara millora en els símptomes depressius posteriorment. No obstant això, aquests efectes no eren visibles dos mesos més tard, la qual cosa indica la necessitat de repetir aquesta pràctica periòdicament.

4. Viure (i gaudir) el present

“Només hi ha dos dies a l’any en què no es pot fer res: ahir i demà.”

(Dalai-lama)

Per què és important?

En la nostra vida quotidiana, no sempre notem o reconeixem les coses agradables i positives que ens envolten. Potser perquè anem amb molta pressa, distrets amb altres pensaments o pendents del telèfon mòbil. Com a resultat d'això, trobem a faltar oportunitats de tenir experiències positives i emocionants, que són els blocs de construcció de la nostra felicitat a llarg termini. Prendre'ns un temps per apreciar —els investigadors ho anomenen *assaborir*— el que ens envolta, pot millorar la felicitat i potenciar sentiments d'estima i gratitud. Assaborir ens ajuda a aprofundir l'impacte dels moments positius a les nostres vides. Si no ens prenem aquest temps per assaborir aquests moments, se'ns escapen de la consciència. Si estem més en sintonia amb el nostre entorn, també podem ser més propensos a connectar-nos amb les persones que ens envolten.

Exercicis

Podem aprofitar-nos més de les coses positives i beneficioses que hi ha en el nostre entorn, i enfortir l'habilitat d'*assaborir*, per exemple durant un passeig en què prestem més atenció conscientment a les vistes, les olors i els sons que sovint oblidem (15-20 minuts cada dia durant una setmana).

Com cal fer ho:

- Reserveu-vos 15-20 minuts per fer un passeig tot sols cada dia durant una setmana. Intenteu no variar aquest programa encara que les condicions climàtiques no acompanyin.
- Durant el passeig, intenteu parar atenció a totes les coses positives i agradables que pugueu: paisatges, olors, sons o altres sensacions (per exemple, l'altura impressionant d'un arbre que no havíeu vist mai, l'arquitectura d'un edifici en el seu conjunt, el reflex del sol en les coses, l'olor de l'herba o les flors, o l'aspecte de les persones que passegen pels carrers concorreguts).
- Quan les noteu, intenteu reconèixer cadascuna d'aquestes coses positives a la vostra ment, i no simplement veure-les i continuar endavant, és a dir, mireu de fer una pausa mentre escolteu o veieu cada cosa i assegureu-vos que us queda registrada en el coneixement conscient, que ho assimileu de veritat. Hauríem d'intentar identificar allò que sentim que és agradable per a nosaltres.
- Intenteu caminar cada dia per una ruta diferent perquè no us acostumeu gaire a qualsevol d'aquestes coses.

Evidència que funciona

- Bryant F, Veroff J. *Savoring. A new model of positive experience*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 2007.

Els participants que van mantenir un enfocament positiu durant les passejades diàries durant una setmana, experimentaven un augment significatiu de la felicitat al final de la setmana, en comparació dels participants als quals se'ls va demanar que mantinguessin un enfocament negatiu o neutral durant les passejades.

5. Empatia

“Ningú és tan pobre per no poder regalar un somriure ni tan ric per no necessitar-lo.”

(Dita internacional)

Per què és important?

Un dels principals obstacles per ser altruistes i generosos és el de la diferència de grup: ens sentim molt menys motivats per ajudar algú si no sembla pertànyer al nostre grup o tribu, és a dir, si no és un membre del grup “nosaltres”, i fins i tot podem sentir hostilitat cap als membres del grup “altres”. Però els estudis han demostrat que aquesta percepció dels grups “nosaltres” o “altres” pot modificar-se. Per això, un element clau per promoure l’altruisme i l’empatia és reconèixer els punts en comú amb una altra persona, fins i tot si aquestes similituds no són immediatament evidents.

És important destacar que el fet de reconèixer elements comuns no significa negar les diferències, però en realitat pot ajudar la gent a valorar les diferències en lloc de percebre-les com un element amenaçador.

Exercicis

Descobrir els elements d'**identitat compartida** amb una altra persona que inicialment sembla molt diferent pot ajudar-nos a superar la desconfiança per les diferències i promoure l’empatia i el benestar personal. Intenteu repetir aquests passos amb una persona diferent com a mínim un cop per setmana.

Com cal fer-ho:

- Penseu en una persona que té una vida que sembla molt diferent de la vostra en tots els sentits que us pugueu imaginar. Pot ser que tingui diferents interessos, diferents creences religioses o polítiques, o diferents experiències de vida. Pot ser fins i tot algú amb qui heu tingut algun conflicte personal, o que pertany a un grup amb el qual heu estat en conflicte.
- A continuació, feu una llista de totes les coses que és molt probable que tingueu en comú amb aquesta persona. Potser tots dos treballeu per a la mateixa empresa o van anar a la mateixa escola. Potser tots dos teniu fills, o una parella. Probablement tots dos heu perdut l’amor en un moment o altre, o heu perdut un ésser estimat. Més genèricament, tots dos pertanyeu a l’espècie humana, la qual cosa significa que compartiu el 99,9% del vostre ADN.
- Reviseu la llista d’elements comuns. Veieu aquesta persona d’una manera diferent? En comptes de veure-la com un desconegut o com a membre d’un grup extern, ara intenteu veure-la com una persona amb gustos i experiències que en alguns casos podrien coincidir amb els vostres.

- Repetiu aquest exercici cada vegada que conegueu algú que inicialment sembli diferent i també amb els qui tingueu algun conflicte o els qui us facin sentir incòmodes.

Evidència que funciona

- Levine M, Prosser A, Evans D, Reicher S. Identity and emergency intervention: How social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior. *Pers Soc Psychol Bull.* 2005;31(4):443-53.

Els participants van ser més propensos a ajudar una persona que havia caigut fent fúting quan era del mateix equip de futbol que quan era seguidor d'un equip rival (indicat per la vestimenta). Però quan als participants se'ls va recordar el tema de la identitat compartida amb la persona que havia caigut (el fet de ser un aficionat al futbol), eren més propensos a ajudar-la.

- Leary MR, Tipsord JM, Tate EB. Allo-inclusive identity: Incorporating the social and natural worlds into one's sense of self. A: Wayment HA, Bauer JJ, editors. *Transcending self-interest: psychological explorations of the quiet ego.* Washington: APA; 2008. p. 137-47.

Les persones que tenen més sentit de connexió amb altres, independentment dels grups als quals pertanyen, van reportar menys egocentrisme, més preocupació pels altres i menys interès a tenir poder sobre els altres.

Àmbit de grup. Reflexions com a company

Un dels factors que més influeixen en el nostre benestar al lloc de treball és la convivència amb el grup, amb l'equip amb qui treballem.

Les empreses també s'han adonat ja fa temps que una bona dinàmica de l'equip és un element clau en l'eficàcia i la productivitat de qualsevol oficina o empresa, i l'evidència recent mostra la importància que té l'estil de comunicació compassiva per millorar les relacions del grup.

Les pràctiques o idees següents són una adaptació de les diferents fonts de la literatura comercial i acadèmica en la bona formació d'equips i el benestar a la feina: l'Escola de Negocis de Harvard i el model TESI (Team Emotional and Social Intelligence).

1. Col·laboració

“Si vols arribar ràpid, camina sol; si vols arribar lluny, fes-ho en grup.”

(Proverbi africà)

Per què és important?

Sembla obvi, però els equips amb treballadors més feliços i productius són els equips en els quals hi ha un bon nivell de col·laboració, tant en contextos socials com laborals, i independentment de l'excel·lència dels individus.

La col·laboració es caracteritza per compartir:

- recursos i temps (generositat en equip)
- reconeixement i valoració
- agraïment
- retroalimentació (avaluació enfocada en positiu)
- sentit/visió (compartir la visió del treball del grup amb tothom).

Exercicis / passos per fer-ho

Intenteu sincronitzar les pauses de cafè de tot l'equip com a mínim un cop per setmana. Pot semblar contrari a la intuïció i anar en contra de les normes d'oficina acceptades, però invertir temps per socialitzar un equip durant un descans pot tenir un efecte beneficiós sobre la capacitat de treball del grup al llarg de la jornada laboral.

Evidència que funciona

- <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

2. Escolta activa

“Quan parles només repeteixes el que ja saps, però si escoltes pot ser que aprenguis alguna cosa nova.”

(Anònim)

Per què és important?

És important que es fomenti la comunicació interna. Si el flux d'informació és el correcte, no es crearan rumors ni malentesos que puguin influir en el negativisme general dins de l'organització.

Exercicis

Intenteu tenir cura de la manera com us comuniqueu amb l'equip. L'ideal seria:

- cara a cara
- parlar amb totes les persones de l'equip
- influir activament en els qui no parlen tant

Evidència que funciona

- <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

3. Acceptar la diversitat

“No es poden evitar els defectes de les persones sense renunciar al mateix temps a les seves virtuts.”

(Emil Cioran)

Per què és important?

La diversitat és un valor afegit en els equips, que amplia les opinions i solucions per a qualsevol problema. Però la nostra tendència pot ser anar cap a l'homogeneïtzació de personalitats, cultures i creences. A més, la diversitat només pot sorgir en un ambient de tolerància i de curiositat. Aquest entorn es pot promoure a través de mecanismes per superar les tendències naturals de l'ésser humà cap a l'hegemonia i la conformitat.

Exercicis

Un exercici desenvolupat en l'àmbit dels negocis per donar un valor positiu a la diversitat és un *premortem*: els membres de l'equip (que inicialment treballen pel seu compte) s'han d'imaginar que el seu projecte ha fracassat, i han de raonar per què; això fomenta un ambient que valora les opinions d'aquells de qui es tenen dubtes i reserves.

Evidència que funciona

- <http://99u.com/articles/7285/5-evidence-based-ways-to-optimize-your-teamwork>

4. Identitat de grup

“No intentis ser el millor del teu equip. Intenta que el teu equip sigui el millor.”

(Anònim)

Per què és important?

La identitat d'un grup és una de les set característiques d'un equip socialment intel·ligent en el model TESI, i és un indicador del grau de col·laboració d'un grup. Hi ha activitats que poden fomentar una bona atmosfera i identitat d'equip.

Exercicis

Sens dubte, les excursions en grup i altres activitats de socialització poden fomentar bones relacions a la feina, però també poden ser contraproductes si no s'executen correctament: poden fer que es perdi la confiança, que augmentin les tensions...

Quan s'organitza una excursió en grup o alguna altra activitat cohesiva s'ha de tenir en compte si pot fer sentir incòmode a algú. S'han identificat cinc tipus d'activitats més aptes per promoure la cohesió en els equips:

1. El voluntariat. La coordinació de les activitats de voluntariat motiva els companys de feina per contribuir a la comunitat, promovent al mateix temps les causes que més els poden interessar.
2. La gimnàstica o altres activitats esportives.
3. Les excursions. El fet de sortir dels límits de l'oficina per visitar un museu, anar a la muntanya, etc., proporciona una oportunitat per als nous aprenentatges i experiències.
4. Les activitats de desenvolupament professional. Un taller de formació o una conferència fora del despatx fomenta l'aprenentatge i proporciona una oportunitat perquè els treballadors interactuïn en un ambient diferent.
5. Els àpats compartits, però sense afegir-hi activitats addicionals de formació d'equip, ja que això podria crear un ambient forçat.

Evidència que funciona

- 5 best types of team building activities. DW Ballard (American Psychological Association): <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/08/23/the-5-best-bonding-outings-for-co-workers>

Àmbit de direcció. Reflexions com a cap o responsable

Actuar en l'àmbit dels caps pot tenir grans resultats. S'han de posar els recursos necessaris perquè el lideratge sigui saludable.

Aquest apartat es continuarà desenvolupant durant els propers anys.

1. Reconeixement

“Un bon líder aprèn constantment del seu equip.”

(Anònim)

Per què és important?

Que un líder intenti ser just és clau per a la percepció d'equitat i equilibri social de l'equip. A més a més, el líder ha de reforçar la motivació dels treballadors. Cal que el líder reconegui les virtuts, les fortaleses i els èxits del seu equip, i que les reconegui públicament. Un bon líder integra un sistema de reconeixement i agraïment. Les accions destinades a ressaltar els mèrits dels treballadors obtenen resultats positius i immediats. A més, cal valorar el talent i fomentar el desenvolupament i la participació activa dels treballadors.

Exercicis

Motivar els membres de l'equip a conèixer les seves fortaleses principals i utilitzar-les de noves maneres:

- Vuit intel·ligències:

<http://vivireflow.com/conocete-mejor/8-inteligencias/>

<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/es/user/login?destination=node/629>

<http://vivireflow.com/la-fortaleza-es-tu-superautomatismo/>

<http://vivireflow.com/como-hacer-el-test-via-de-las-fortalezas-personales/>

<https://www.viacharacter.org/www/Research/VIA-Character-Strengths-in-the-Workplace>

<http://www.happify.com/hd/new-ways-to-happiness-with-strengths/>

Per què és important?

Cal intentar que els treballadors interactuïn entre ells i amb el cap. Encara que es tracti d'una feina que es desenvolupi de manera individual, és important establir vincles comunicatius i fomentar el treball d'equip, amb el suport dels comandaments.

Exercicis

— Es pot fer un taller de risoteràpia grupal. El sentit de l'humor és una bona manera per reduir l'estrès i fer cohesió de grup. Es pot fer una sessió de dues hores per als treballadors, la qual ajudarà a reduir l'estrès, relaxar-se, eliminar l'insomni i promoure un clima de confiança dins de l'empresa.

— També es poden organitzar sessions de formació vivencial. Es tracta d'un mètode en el qual es duen a terme activitats a l'aire lliure per desenvolupar i entrenar unes habilitats i actituds adequades per gestionar el comportament, relacionar-se amb els altres i treballar en grup. Les activitats poden ser una gimcana a la muntanya, ràfting, exercicis de dramatització... Es pot dur a terme una activitat d'aquest tipus segons la disponibilitat una vegada al trimestre, per exemple.

2. Compartir

“Un bon líder no mostra el seu art, sinó que el comparteix amb el seu equip.”

(G. Nardone)

Exercicis

En reunions d'equip regulars, compartiu els vostres coneixements i dubtes amb el grup sobre les raons de treballar en un projecte o tema, així com la visió de la unitat o l'organització. Deixeu temps perquè tothom pugui fer preguntes i comentaris.

L'anàlisi DAFO ('debilitats, amenaces, fortaleces, oportunitats') és una bona eina per compartir els aspectes clau de la situació de treball d'una manera estructurada.

3. Proximitat

“Per treure el màxim de qualsevol professional, cal entendre el que el motiva personalment, com a ésser humà.”

(Rasheed Ogunlaru)

Exercicis

Es poden organitzar esmorzars informals a l'oficina. La trobada en contextos que no siguin reunions de feina millora la relació entre els treballadors. Un bon motiu per dur a terme aquest tipus de trobades és celebrar esdeveniments interns com ara aniversaris, inauguracions, convencions, festes de Nadal, etc.

- <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

També es pot establir un mecanisme per saber les notícies (bones i dolentes) del vostre equip.

4. Confiança

“Per liderar un equip aprèn a caminar darrere seu.”

(Laozi)

Exercicis

Es poden organitzar reunions periòdiques amb els treballadors de millora contínua de la tasca i dels recursos, de les necessitats de l'equip i de lideratge. Cal fomentar el desenvolupament individual i d'equip, així com el dels líders formals i informals. Cal establir un sistema de captació, retenció i desenvolupament de talent, així com sistemes d'expressió d'aquest talent i de creativitat.

5. Connexió

“El lideratge no és una posició ni un títol, sinó una acció i un exemple.”

(Cory Booker)

Exercicis

Un bon líder és aquell que és sensible a les necessitats del seu equip i ofereix comprensió i solucions. Els responsables o caps han d'inspirar una visió compartida pensant en el futur i integrar el seu equip en aquesta visió comuna. Un bon exercici és parlar dels objectius i les fites del grup i buscar sempre els punts forts de cada membre.

Per aconseguir això, és bo fer un exercici comú on cadascú escrigui cinc qualitats que vegi en cada company, així com del seu cap, i després posar-les en comú. D'aquesta manera, sorgiran les fortaleses tant de l'equip com del líder, i comparant-les s'aconseguirà identitat d'equip.