asecorp

sparking success

ACCIONS FORMATIVES

Gener 2024

ÍNDEX

METODOLOGIA 4

COMUNICACIÓ 5

1. Com oferir i rebre *feedback* [P, R, W] 5
2. Diàlegs potenciadors [P, R, W] 6
3. Comunicació amb DISC [P, R, W] 7
4. Gestió de situacions conflictives amb assertivitat [P, R] 8
5. Ser més visibles a la feina [P, R] 9
6. Comunicació no violenta [P, R] 10
7. Impacte i influència (1a part) [P, R, W, E] 11
8. Impacte i influència (2a part) [P, R, W, E] 12

EQUIPS 13

9. Introducció al Neurolideratge [P, R, W] 13
10. Neurolideratge (Estratègies de neurociència aplicada) [P, R, W] 14
11. Líder Coach, fer créixer els equips [P, R, W] 16
12. Lideratge d'equips autoorganizats Agile (NOU) 17
13. Direcció de persones en l'Administració Pública [P, R, W] 18
14. Gestió del conflicte [P, R] 19
15. Gestió de la *follower experience* [P, R, W] 20
16. Follower Experience amb Design Thinking [P] 21
17. Potenciar les contribucions amb Belbin® [P, R, E] 22
18. Aplicació pràctica de les posicions perceptives [P] 23
19. Lideratge i creativitat [P] 24
20. Gestió de la (in)competència [P, R, W] 25
21. Acompanyament del rol per a comandaments [P, R, E] 26

22. Mediació i prevenció de conflictes per als equips directius [P, R, E] 27
23. Gestió d'equips híbrids – presencials i telepresencials [P, R, W] 28
24. Gestió d'equips virtuals (1) [versió Presencial i Remot] 29
25. Gestió d'equips virtuals (2) [versió Webinar] 30

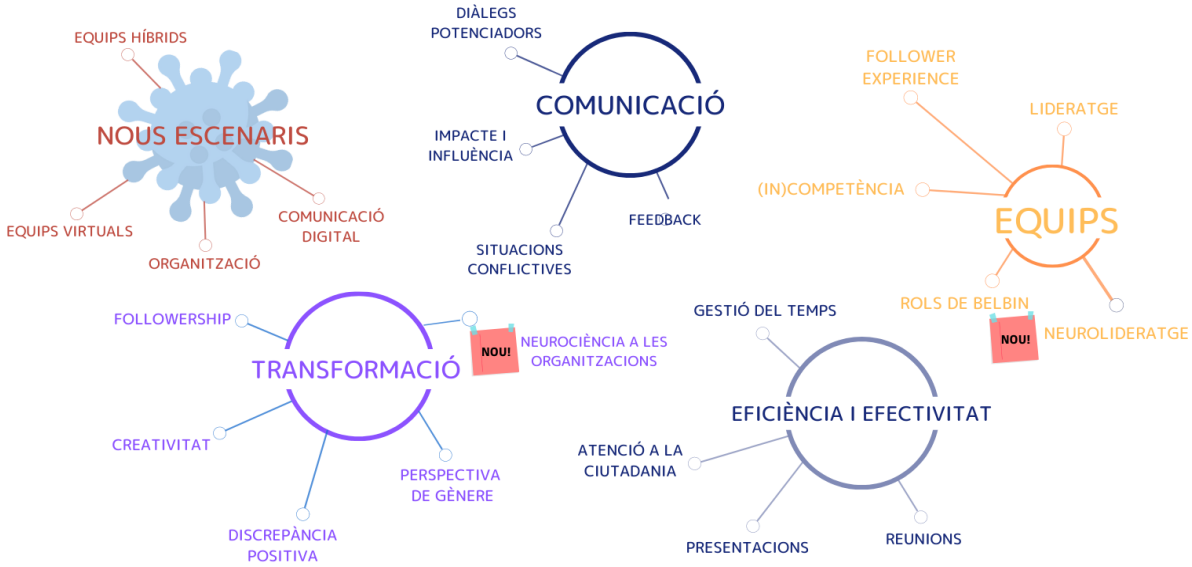
EFICIÈNCIA I EFECTIVITAT 31

26. Direcció i dinamització de projectes [P, R, E] 31
27. Productivitat personal i gestió del temps [P, R, E] 32
28. Organització de la feina amb Trello o Planner [P, R, W] 33
29. Preparació i conducció de reunions efectives [P, R, W] 34
30. Presentacions en públic [P, R] 35
31. Atenció a la ciutadania i a les persones usuàries [P, R, W, E] 36
32. Violència en el lloc de treball exercida per tercers [P, R] 37
33. Eines de comunicació no violenta aplicades a l'atenció al públic [P, R] 38
34. Autogestió de fortaleses per a nous comandaments [P, R] 39

TRANSFORMACIÓ 40

35. Neurociència a les organitzacions [P, R, W] 40
36. CREAtivitat [P, R] 42
37. Perspectiva de gènere [P, R] 43
38. Llenguatge inclusiu i no sexista [P, R] (NOU) 44
39. Discrepància positiva [P, R, E] 45
40. *Followership* (a la feina): de la subordinació a l'associació [P, R] 46
41. Liderar els canvis [P, R] 47
42. Afrontar els imprevistos i la incertesa a la feina [P, R] 48
43. Introducció de la cultura Agile a l'empresa (NOU) 49

METODOLOGIA



MODALITAT	TEMPS	EN QUÈ CONSISTEIX?	METODOLOGIA
PRESENCIAL (màxim 20 persones)	A partir de 2 sessions de 4h. (8h en total)	Formació en directe que parteix d'un treball previ per alinear els continguts de la sessió amb les necessitats i motivacions dels participants. A partir d'introduccions teòriques, convidem a la reflexió i aplicació de les tècniques i recursos que proposem.	• Inspirats en els principis del coaching grupal. • Dinàmiques freqüents: simulació de rols, treball en grups (3 o 4 persones), posada en comú de reflexions individuals. • Treballem amb exemples i casos propis de la realitat professional dels participants.
REMOT (màxim 15 persones)	A partir de 3 sessions de 2h. (6h. en total)		
WEBINAR (sense límit de persones)	A partir de 1 o 2 sessions de 1,5h.		• Es basa en una exposició unidireccional amb moments de participació per mitjà de qüestionaris en línia, moments d'intercanvi d'experiències i torn de dubtes i preguntes.
E-LEARNING (màxim 20 persones)	A partir de 4 càpsules + fòrum + tutoria (2 mesos)	Formació asíncrona que permet als alumnes aprendre al seu ritme, sense limitacions horàries. Dediquem atenció especial a escollir els continguts de major valor juntament amb l'empresa. Així assegurem la continuïtat de participació dels alumnes.	• Treballem amb un paquet de referència amb 4 càpsules de continguts que els participants poden anar treballant per lliure. • Les càpsules estan connectades amb la seva realitat professional. • Promovem al màxim la participació i la interacció, per mitjà d'un campus virtual. **CONEIXEMENTS** **ACTIVITAT PRÀCTICA** **AUTOAVALUACIÓ** **FÒRUM**

OBSERVACIONS

PRESENCIAL · **REMOT** · **WEBINAR**

Es poden combinar amb activitats asíncrones individuals a través d'altres plataformes amb l'objectiu d'aprofundir en el coneixement.

Es treballen continguts complementaris, d'autoavaluació, l'intercanvi de reflexions, l'anàlisi de casos i experiències personals, plans d'acció, etc.

WEBINAR · **E-LEARNING**

Es poden completar amb alguna sessió conjunta en remot o presencial in company.

1. Com oferir i rebre *feedback* [P, R, W]

El **feedback** crea una xarxa de seguretat que ajuda a reduir riscos i maximitza oportunitats en la gestió de l'encert i l'error. Facilita un intercanvi i contrast d'informació útil que posa el focus en el reconeixement, la millora i el desenvolupament personal i professional. Possibilita l'aprenentatge i la millora de resultats a la persona, a la resta de l'equip i a la organització.

OBJECTIUS

- Conèixer els factors clau per generar feedback crític eficaç
- Prendre consciència de la importància de la retroalimentació
- Descobrir les àrees personals de millora
- Saber donar i rebre feedback positiu i negatiu

CONTINGUTS

Aspectes introductoris

- Comunicació objectiva: evidències i percepcions
- Cultura del feedback i feedback crític
- La finestra de Johari: importància de la retroalimentació

Àrees de millora

- Gestió de la veracitat i l'autoritat dels judicis
- Dependència dels judicis dels altres
- Predisposició a compartir-los amb l'equip (intenció positiva)
- Confusió entre persona i conducta

Recomanacions per entregar i rebre feedback de millora

- Model EPA
- Model CALMA
- Conclusions generals i compromisos d'acció

2. Diàlegs potenciadors [P, R, W]

La conversa és un poderós recurs de comunicació que està a l'abast de tothom i que no sempre aprofitem del tot. Si en fem un ús més conscient i hi afegim alguns complements tècnics, podem aportar molt de valor al lideratge i a la qualitat de les relacions en general.

OBJECTIUS

- Generar converses que ajudin a desafiar autolimitacions i a superar expectatives d'acció
- Aconseguir un major rendiment comunicatiu del temps i esforços que dediquem a escoltar
- Ajudar els nostres col·laboradors a reflexionar sobre resistències i posicionaments negatius

CONTINGUTS

Escolta activa i escolta profunda

- Nivells d'escolta
- Tipologia de preguntes
- Estructura profunda i estructura superficial
- Registre de l'experiència (PNL): canals visual, auditiu i cinestèsic

Tècniques d'escolta

- Backtracking
- Reformulació i paràfrasi
- Articulació
- Comunicació no verbal neutra *versus* invasiva

Model GROW

- GOAL, REALITY, OPTIONS, WILL
- Gestionar bucles i resistències: desencallar/desafiar
- Metamodel del llenguatge
- Preguntes potenciadores

3. Comunicació amb DISC [P, R, W]

OBJECTIU GENERAL

Fonamentalment, augmentar la competència Comunicació

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Conèixer els aspectes fonamentals de la metodologia DISC
- Saber detectar la tendència conductual en les altres persones
- Conèixer i saber utilitzar com a eina de millora el perfil DISC personal
- Evitar malentesos i situacions conflictives a la feina
- Entendre i fer-se entendre de manera més efectiva

CONTINGUTS

Metodologia DISC

- Principis fonamentals: atendre la contribució i el comportament
- Decisió, Influència, Serenitat i Compliment
- Aspectes verbals, paraverbals i verbals

Informe DISC individual

- Comportament natural i comportament adaptat
- Alarmes i pistes per a la millora personal
- Perfils afins i perfils antagònics

Decisió o Dominància

- Reptes, desafiaments i competitivitat
- Empatia i assertivitat
- Gestió de la ira

Interacció o Influència

- Aprenentatge, innovació i propòsit
- Escolta i discreció
- Gestió de l'*ego*

Serenitat o Estabilitat

- Cohesió, acompanyament i suport
- Visibilitat i emocions
- Gestió del canvi

Compliment

- Seguretat, confiança i fiabilitat
- Impacte i adaptació
- Gestió de l'error

4. Gestió de situacions conflictives amb assertivitat [P, R]

Els moments de tensió o les situacions de xoc d'interessos posen a prova la nostra competència comunicativa. Un petit conflicte mal resolt pot ser l'origen de problemes futurs més greus. Tenir en compte alguns aspectes, més enllà del sentit comú i de la bona intenció, ens ajudarà a aprofitar aquests moments de desavinença per millorar personalment i col·lectivament.

OBJECTIUS

- Resoldre de manera més eficient els conflictes quotidians més habituals
- Prendre consciència de la pròpia contribució (coresponsabilitat versus culpa)
- Saber aplicar recursos per prevenir i reduir l'impacte negatiu en les relacions

CONTINGUTS

(Re)plantejaments

- Contribució personal: valors i creences, llindar d'ofensa, estil de comunicació...
- El conflicte com a oportunitat de canvi i de millora
- Diferència entre coresponsabilitat i culpabilitat
- Conducta assertiva: ofensa no és agressió

Actuació

- Comunicació objectiva: definir bé el problema
- Considerar la base emocional: por, ira, rancúnia, frustració...alegria
- Tècniques de llenguatge assertiu
- Aspectes de comunicació no verbal i paraverbal

5. Ser més visibles a la feina [P, R]

Sovint, no és prou valorada la feina que fa un professional o tot un departament, dintre del complexa estructura de les organitzacions. No aconseguim transmetre o fer veure tot allò que realment estem aportant. La percepció que tenim des de "dintre" i la que es té des de "fora" disten l'una de l'altra. A aquest curs veurem les claus per revertir aquest tipus de situacions.

OBJECTIUS

Augmentar la nostra capacitat d'explicar allò que fem i d'obtenir la comprensió o el reconeixement que desitgem, en un moment determinat de la nostra trajectòria professional.

- Posar en pràctica estratègies quotidianes d'influència persuasiva
- Prendre consciència del poder distintiu de l'automotivació i la discrepància
- Saber potenciar la confiança al voltant de la nostra tasca diària

CONTINGUTS

Influència i persuasió

- Comunicació objectiva: el poder de les evidències sobre de les percepcions
- Diferències entre posar el focus en connectar o posar-lo en (contra)argumentar
- El poder persuasiu de l'alegria i l'alleujament psicològic

(Auto) motivació

- Golden Circle: què tenen en comú totes les persones inspiradores, segons Simon Sinek
- Discrepar en positiu; la desobediència intel·ligent com a element personal distintiu
- Participar i donar/rebre feedback de manera efectiva (eficàcia i eficiència)

(Auto) confiança

- Els 4 pilars de la confiança segons Stephen Covey
- La confiança com a sentiment (el cercle de seguretat de Simon Sinek)
- Diferencies bàsiques entre poder i autoritat

6. Comunicació no violenta [P, R]

El model de la comunicació no violenta (Marshall Rosenberg, 1960) ens permet explorar recursos per afrontar les situacions de tensió o de xoc d'interessos, i les relacions en general, sense derrotar ni "destruir" ningú. En síntesi, es tracta de fer tot el possible per aconseguir una comunicació efectiva, empàtica i sostenible.

OBJECTIUS

- Potenciar relacions sostenibles amb qualsevol persona de dintre o fora de l'organització
- Gestionar les situacions difícils des d'una perspectiva més global (no solament personal)
- Aplicar uns passos senzills per potenciar una comunicació més efectiva i empàtica
- Conèixer recursos verbals i no verbals per a moments clau (rebutjar, discrepar, ordenar...)

CONTINGUTS

Factors generals

- Relacions simètriques: drets i deures
- Diferència entre ofensa i agressió
- Actituds de relació: simpatia, antipatia, empatia
- Gestió del conflicte i de la discrepància

Recursos específics

- 4 posicions perceptives (R. Dilts)
- Assertivitat verbal i no verbal
- Fases de la *comunicació no violenta*
    - Autopercepció i percepció de l'altra part
    - Què vull/Què vol; què necessito/Què necessita
    - Què em demano/què li demano que faci

7. Impacte i influència (1a part) [P, R, W, E]

Hi ha moments en què volem que els altres coneguin i comparteixin maneres de pensar o que implementin determinades accions. A vegades, simplement necessitem fer visibles alguns esforços personals o del nostre equip. Per augmentar les possibilitats d'aconseguir-ho, cal que analitzem la situació des d'una perspectiva estratègica i que creem un context facilitador.

OBJECTIUS

- Saber detectar, i incorporar a l'estratègia, aspectes rellevants del context
- Conèixer recursos per generar un entorn facilitador de la influència
- Practicar una manera clara, atractiva i motivadora d'explicar propostes i arguments

CONTINGUTS

- Anàlisi estratègica
    - DAFO(MA) de la situació
    - Triple posició perceptiva
    - 7 nivells de consciència del canvi
- Persuasió: fans i seguidors/ores
    - Pluja fina: construcció d'un *relat* positiu, clar i continu
    - Implicació i coherència
    - Seguretat, confiança i compromís

8. Impacte i influència (2a part) [P, R, W, E]

Hi ha moments en què volem que els altres coneguin i comparteixin maneres de pensar o que implementin determinades accions. A vegades, simplement necessitem fer visibles alguns esforços personals o del nostre equip. Per augmentar les possibilitats d'aconseguir-ho, hem d'aprendre a conviure amb les resistències i no desatendre la dimensió política.

OBJECTIUS

- Saber reconduir comunicativament les persones contràries a les nostres propostes, rebatre arguments en contra i reforçar arguments a favor
- Prendre consciència de la dimensió política (xocs d'interessos, distribució del poder...)
- Aplicar estratègies per gestionar possibles lideratges negatius

CONTINGUTS

- Resistència, discrepància, dissidència i sabotatge
    - Sintonia i atenció a la *diversitat* (DISC, PNL, altres)
    - Importància de centrar-se en el *per què* i de no argumentar
    - Escolta sense ofensa: diàleg i interès sincers
    - Connexió i *feedback* constructiu
- Autoritat...i poder
    - Factors clau d'assertivitat
    - Marc *polític*: xarxa d'aliances
    - Sociograma: anàlisi dels *jaciments de poder*

EQUIPS

9. Introducció al Neurolideratge [P, R, W]

Els avenços en neurociència dels últims anys han aportat descobriments aplicables al lideratge, l'empresa, el màrqueting, l'economia, l'educació, la psicologia, la medicina, entre d'altres. Comprendre el funcionament del cervell i les seves reaccions ens ajuda a entendre els processos cerebrals que expliquen la conducta, la presa de decisions, la motivació, la intel·ligència emocional, la forma de relacionar-nos, l'aprenentatge, etc.

Com a líder d'equips, un dels reptes que s'ha d'afrontar és aconseguir que les persones aconsegueixin el seu màxim potencial, de la mà del desenvolupament de l'organització. Els descobriments de la neurociència referits a la comprensió de la conducta humana donen eines pràctiques per gestionar les persones de manera diferencial.

OBJECTIUS

Objectius general

Conèixer les bases del funcionament del cervell i prendre consciencia del seu efecte en el lideratge

Objetius específics

- Conèixer algunes bases dels processos mentals i de les emocions
- Comprendre els aspectes essencials que intervenen en el lideratge per augmentar la seva efectivitat
- Conèixer alguns dels aspectes que milloren el rendiment del meu propi cervell i el del meu equip

CONTINGUTS

Principis bàsics de les neurociències

- Cervell reptilià, límbic i neocòrtex; per a què serveixen en l'organització?
- Neurofisiologia i neuroanatomia bàsiques
- Com apren el cervell

Neurolideratge

- Els 6 principis bàsics
- La paradoxa del lideratge i estils
- Com influir en la motivació de l'equip: guia bàsica
- Auto-lideratge

10. Neurolideratge (Estratègies de neurociència aplicada) [P, R, W]

OBJECTIUS

Objectiu general:

Conèixer aspectes bàsics del funcionament del cervell i el seu impacte en les persones d'un equip per assolir objectius diferencials i millorar l'eficàcia del lideratge.

Objectius específics:

- Conèixer algunes bases dels processos mentals i de les emocions
- Saber exercir un lideratge conscient, inspirador i d'alta integritat
- Comprendre les dinàmiques que intervenen en el lideratge per augmentar-ne l'efectivitat
- Aprendre diferents funcions essencials implicades en els equips (atenció i percepció, memòria, aprenentatge, creativitat, presa de decisions, gestió de conflictes…)
- Aplicar els coneixements sobre el funcionamient del cervell en el propi autolideratge
- Crear un Pla d'Acció específic sota la perspectiva de les neurociències

CONTINGUTS

Neurociència bàsica: allò que sabem del cervell

- El cervell triun
    - Cervell reptilià, límbic i neocòrtex; per a què serveixen en l'organització?
    - Tríades instint, sentiment i pensament
    - Neurofisiologia i neuroanatomia bàsiques
- Com aprèn el cervell
    - Memòria, atenció i aprenentatge
    - La plasticitat: índex de plasticitat de l'equip
    - Com augmentar la capacitat d'aprenentatge

Neurolideratge: la gestió de les persones des d'una altra perspectiva

- El mètode SCARF: el cervell social i el seu impacte
- Eines imprescindibles per a gestors/ores d'equips:
    - Els 6 principis bàsics
    - Com influir en la motivació de l'equip
    - Impacte de les neurones mirall
    - Destreses emocionals: assertivitat, empatia, autoestima i comunicació
    - La paradoxa del lideratge

- Entrenar el cervell

    - Autolideratge
    - Efecte del Mindfulness
    - The Healthy Mind Platter

Algunes fonts d'inspiració

- Enologia i neurociència
- Neuromàrqueting (Jürgen Klaric)
- Simon Sinek, Los líderes comen al final
- Olors, emocions i motivacions

Marcar la diferencia

- La intel·ligència emocional
- Autogestió per a l'eficàcia
- Desenvolupar la influència i la persuasió
- Apoderar dintre de les organitzacions
- Pla d'Acció per millorar el propi lideratge

11. Líder Coach, fer créixer els equips [P, R, W]

OBJECTIUS

- Conèixer característiques bàsiques i beneficis de l'estil de líder-*coach*
- Saber aplicar recursos i estratègies concretes per aplicar-lo
- Compartir i consolidar bones pràctiques internes i externes

CONTINGUTS

El rol
- Components d'un líder
- Líders inspiradors: *Golden cicle*

Cuidar les 5 àrees del neurolideratge
- Estatus
- Certesa
- Autonomia
- Relacions socials
- Justícia

La confiança
- La ressonància
- El cercle de seguretat (S.Sinek)

L'apoderament
- 7 nivells de cosnciència de Barrett
- Equip discrepant
- Crear cultura de feedback
- Diàlegs potenciadors:
    - El coaching
    - L'escolta nivell 2
    - La comunicació no verbal i paraverbal

12. Lideratge d'equips autoorganizats Agile (NOU)

El marc de treball Agile requereix d'equips autoorganitzats, capaços de decidir de quina manera faran la feina que han de fer. Sovint aquesta transició cap a l'agilisme comporta un desencaix per part de les persones que assumeixen un rol de lideratge més tradicional. Amb aquesta formació entendrem els avantatges d'aquest marc de treball i facilitarem les eines i recursos per liderar equips autoorganitzats, posant especial èmfasi en les habilitats personals del rol de líder en el marc del lideratge servei.

OBJECTIUS

- Conèixer la forma pràctica en què s'aplica l'agilisme en el marc de treball Scrum.
- Prendre consciència dels principis que guien els equips autoorganitzats
- Desenvolupar competències de lideratge orientades a l'agilitat
- Adquirir eines i recursos per conduir reunions de retrospectiva de forma pràctica i eficaç

CONTINGUTS

Cultura Agile a l'empresa: equips autoorganitzats

- Antecedents de l'agilisme
- Agile Manifesto: 4 valors
- 12 principis de treball

Agile a la pràctica amb SCRUM: equips autoorganitzats

- Rols de l'equip: PO, Scrum Master i Equip
- 5 Events
- 3 Artefactes

Lideratge Agile: Competències d'acció

- Orientació a propòsit evolutiu: eines pràctiques per a la construcció d'una visió conjunta dins de l'equip
- Orientació a talent i col·laboració: (Auto)Confiança a l'equip i principis de la motivació
- Orientació a valors: alineament de la diversitat

Lideratge Agile: Competències de relació

- Foment de la mirada apreciativa o empoderadora
- L'escolta empàtica
- Gestió de la incertesa
- Eines de comunicació directa dins l'equip

13. Direcció de persones en l'Administració Pública [P, R, W]

OBJECTIUS

- Organitzar i coordinar les tasques i càrregues de treball dels professionals a càrrec seu, adaptant-se al context i als seus canvis.
- Orientar i influir en el comportament dels professionals a càrrec seu per tal d'assolir els objectius de l'organització tot desenvolupant i mantenint-hi relacions laborals positives.

CONTINGUTS

El rol del Directiu en l'Administració Pública

- Visió estratègica: alineació personal amb la institució. Ni apòstols ni cínics
- Lideratge en entorns de control i de seguretat: entre inspirar i dirigir
- Passar de la teoria a la pràctica: decisions personals traduïdes a comportaments (visibles)

Les àrees de responsabilitat

- Estructura i funcions: liderar des de la perspectiva dels drets i els deures
- Necessitats dels serveis: aplicacions de l'*employee experience* i el *design thinking*
- Eixos bàsics de treball: organització, motivació, supervisió, control, coordinació, presa de decisions, comunicació, assignació de tasques, creixement de l'equip

Factors clau del rol directiu

- Estil personal i de gestió de l'equip:
  - Metàfora d'organització
  - Tendència relacional
  - Valors i creences
- Construcció de la visió i del relat
- Importància i efectes de la (in)coherència
- Model d'influència i transmissió de les ordres
- Aspectes bàsics de motivació quotidiana:
  - Reforç o elogi
  - Agraïment
  - Crítica
  - Disculpa i perdó
- Conducció d'espais de coordinació i supervisió:
  - Entrevista (despatxar)
  - Bríefings
  - Reunions

(durada de 20 hores)

14. Gestió del conflicte [P, R]

OBJECTIUS

Ser capaç de resoldre amb èxit els conflictes més habituals del dia a dia del rol de comandament

CONTINGUTS

1. Com contribueixo al conflicte? (tots som potencialment conflictius)
    - Valors, creences i llindar personal d'ofensa
    - Estil personal de comunicació

2. Què té de positiu? (el conflicte és una oportunitat)
    - Escolta activa: desemmascarar pors, rancúnies i frustracions
    - Desobediència intel·ligent: promoure la discrepància constructiva

3. Com puc actuar? (prevenir és millor que gestionar)
    - Comunicació objectiva i *feedback* descriptiu
    - Conducta assertiva bàsica: verbal i no verbal

(Píndola de 4 hores)

15. Gestió de la *follower experience* [P, R, W]

Si estem d'acord a considerar que la jerarquia només és una qüestió de nivells de responsabilitat, aleshores, la relació entre comandaments (líders) i col·laboradors/ores (followers) és de servei mutu i està basada en el principi "ajuda'm a ajudar-te". Des d'aquesta perspectiva, cal reconduir l'estil personal de lideratge de manera que atengui també el desenvolupament i l'experiència emocional dels equips.

OBJECTIUS

- Prendre consciència de la importància de crear "*followers*" (associats, seguidors) a l'equip
- Adquirir eines que ajudin a gestionar els equips des del factor emocional
- Aplicar millores concretes en el lideratge des de la perspectiva del client intern

CONTINGUTS

"Follower experience"

- Experiència de client, experiència d'empleat i experiència d'associat
- Base emocional: emocions positives i emocions negatives
- Moments de la veritat i carta de serveis
- Comportaments i actituds que marquen la diferència

Lideratge

- Estil propi i estil de comunicació
- Predisposició personal: valors i creences
- Empleat, client, seguidor, fan
- Beneficis de treballar amb "associats" (*followers*) més que amb "subordinats"

16. Follower Experience amb Design Thinking [P]

El *Design Thinking* és una metodologia per generar idees innovadores que centra la seva eficàcia en entendre i donar solució a les necessitats reals dels usuaris i clients. S'utilitza en el disseny de productes i serveis i també es pot aplicar per identificar aspectes clau en la gestió d'equips des del marc de treball que ens proporciona el concepte de "follower experience".

OBJECTIUS

- Conèixer eines pràctiques per (re)dissenyar l'experiència d'associat dels nostres equips
- Saber aplicar-les a les persones i equips concrets que liderem en aquests moments
- Descobrir punts de millora en el propi model de lideratge amb l'ajut del *design thinking*

CONTINGUTS

Aspectes introductoris

- "Viatge" de l'associat
- Punts de contacte i moments de la veritat
- Etapes del *design thinking*: empatitzar, definir, idear, avaluar

Recursos pràctics

- Mapa d'empatia i *insights*
- Distinció entre coneixement i valoració de l'associat
- *Visual Map* : situació de partida i situació desitjada
- Selecció d'accions i compromisos cap als associats (carta de serveis)

17. Potenciar les contribucions amb Belbin® [P, R, E]

La metodologia Belbin® és un suport molt validat per fer créixer els equips a partir de l'anàlisi exhaustiva dels rols de cada persona. Posa el focus en les preferències o tendències de cadascú a l'hora de contribuir al conjunt i se centra en el comportament, defugint consideracions de caràcter psicològic o valoracions en termes de bo-dolent.

OBJECTIUS

- Conèixer la metodologia Belbin i possibles aplicacions a la feina
- Saber generar entorns que promoguin la millor contribució de cada professional
- Comprendre millor les característiques i el moment dels nostres equips
- Analitzar i redefinir la nostra manera de contribuir a la tasca diària
- Rebre un Informe individual de rols i extreure'n línies de millora concretes (opcional)

CONTINGUTS

Rols Belbin

- Mentals, Socials i d'Acció
- Natural i Funcional
- Preferits, Assumibles i Rebutjats

Equips

- Mancances i excedents
- Fases d'evolució
- Moments del projecte

Informe individual

- Fortaleses i estil de treball
- Autopercepció i avaluació
- Debilitats permeses i debilitats no permeses

COMENTARIS

És recomanable que, abans de les sessions presencials, cada assistent empleni el qüestionari Belbin (no inclòs en el preu inicial). Això permet disposar d'un informe individual sobre la manera de treballar en equip i completar els aprenentatges del curs.

18. Aplicació pràctica de les posicions perceptives [P]

Les posicions perceptives són un recurs de la Programació Neurolingüística que ens permet millorar les nostres habilitats de comunicació i potenciar aspectes fonamentals com l'assertivitat i l'empatia.

OBJECTIUS

- Conèixer les 4 posicions perceptives de la PNL
- Prendre consciència de les distorsions cognitives
- Incorporar la gestió de les percepcions al repertori de recursos personals per prevenir i resoldre conflictes

CONTINGUTS

Posicions perceptives (PNL)

- Primera (jo)
- Segona (tu)
- Tercera (observador/a)
- Quarta (nosaltres)

Distorsions cognitives

- Tipus principals
- Efectes en els conflictes
- Alternatives d'actuació

Aplicació pràctica a la prevenció i la resolució

- Empatia i assertivitat (no ofensa)
- Canvi de posició
- Recalibrar la distorsió

19. Lideratge i creativitat [P]

La creativitat és una de les competències més demandades en l'entorn VUCA en què naveguem. Ens cal per respondre davant del canvi, per presentar un mapa d'opcions davant d'una necessitat, per fomentar l'empatia, per inspirar. Les persones que lideren són les primeres que, amb el seu comportament creatiu, han de millorar les oportunitats del seu entorn volàtil, desconegut, complex i ambigu.

OBJECTIUS

- Entendre el valor de la creativitat i definir els factors que determinen un estil creatiu
- Identificar els principals obstacles interns i externs que frenen l'esperit creatiu (amenaces, creences, rutines...)
- Conèixer i entrenar tècniques que estimulen la creativitat
- Aprendre a avaluar-ne l'impacte i automatitzar-ne l'ús

CONTINGUTS

Com pensem, com aprenem, com ens emocionem:

- Pensament lateral
- La connexió entre motivació i creativitat
- Neurociència: el cervell plàstic, com muscular-lo

La Creativitat s'entrena:

- Tècniques de creativitat: 6 barrets de De Bono, Màscares, Brainstorming, visual thinking, mapes mentals, SCAMPER, etc.
- Creativitat i persuasió: aprendre a apoderar la creativitat dels equips
- Fonts d'innovació/fonts d'inspiració

20. Gestió de la (in)competència [P, R, W]

El potencial de creixement dels equips depèn del gruix de persones que, pel motiu que sigui, hi fan una contribució per sota de la mitjana o del que es considera necessari.

OBJECTIUS

- Reflexionar sobre la (in)competència i treballar estratègies per conviure-hi en positiu, en benefici de les persones i dels equips.

CONTINGUTS

Competència

- Excel·lència i Suficiència
- Negligència i Error
- (Auto)sabotatges quotidians

Model FOUGI de Gabriel Ginebra

Usos motivadors dels quadres de polivalència

Frenadors i potenciadors personals

Marc laboral i jurídic

21. Acompanyament del rol per a comandaments [P, R, E]

Tenir responsabilitat sobre altres persones i un nivell de decisió mitjà o alt pot ser una tasca difícil de portar. Més encara, quan les persones que tenim al nostre càrrec són antics companys de feina.

OBJECTIUS

- Treballar de manera pràctica factors que ajuden a potenciar el rol de comandament i a incrementar l'autoritat per damunt del poder jeràrquic

CONTINGUTS

Factors de comportament (DISC)

- Dominància
- Interacció
- Serenitat
- Compliment

Impuls de la tasca

- Autoritat, poder i respecte: l'estil assertiu (*nice pushing*)
- (re)Connectar amb el *per què*: el *Golden Circle*

Motivació quotidiana

- Gestió de l'elogi i l'agraïment
- Disculpa i *feedback* crític

Gestió dels canvis

- Factors clau per atendre la diversitat
- Revisió del *contracte motivacional*

22. Mediació i prevenció de conflictes per als equips directius [P, R, E]

Seguint l'escola Transformativa de Mediació de Bush i Folger, aquesta formació està dirigida a desenvolupar les habilitats interpersonals i les competències directives. Fomenta l'adquisició d'un rol cohesionador d'equip i aporta eines i tècniques per prevenir i gestionar situacions conflictives des del rol de comandament.

OBJECTIUS

- Definir i identificar les principals característiques de la mediació
- Conèixer la estructura bàsica d'un procés de mediació
- Reflexionar sobre el rol mediador i cohesionador des d'una figura de lideratge d'equip
- Assolir diferents estratègies de prevenció de conflictes
- Adquirir habilitats i eines de gestió de conflictes

CONTINGUTS

Conflicte i mediació

- Definició de conflicte
- Anàlisi de conflicte
- Posicionaments davant el conflicte
- Definició, ètica i deontologia de la mediació
- Escoles de mediació

Procés de mediació

- La comunicació
- Premediació. Com arriben les parts
- Entrevistes individuals
- Sessions conjuntes. Estratègies bàsiques
- Tancament de la mediació: acords i seguiment

Habilitats i eines mediadores aplicades al lideratge d'equips

- Potenciar l'escolta
- Fomentar l'empatia entre les parts
- Formulació de preguntes poderoses
- Eines facilitadores d'acords
- Tècniques per millorar la comunicació en els equips de treball

23. Gestió d'equips híbrids – presencials i telepresencials [P, R, W]

Els efectes de la pandèmia del Covid-19 continuen ben vigents, encara, en l'àmbit laboral, i sembla que estarem força temps convivint amb noves maneres de relacionar-nos a la feina i de treballar. Cada equip té una situació diferent que ve definida per multitud de factors. Sigui com sigui, aquesta realitat complexa planteja reptes importants a les persones que gestionen aquests equips.

OBJECTIUS

- Poder fer una (auto)avaluació de l'impacte de la pandèmia en l'equip i en el nostre lideratge
- Prendre consciència d'aspectes bàsics per acompanyar l'equip en la fase de desconfinament
- Potenciar la comunicació malgrat la dispersió i la incorporació del treball en remot
- Adaptar la gestió de la relació i la tasca a la nova realitat
- Aplicar mesures correctores i consolidar bones pràctiques

CONTINGUTS

(AUTO) DIAGNÒSTIC
- Dimensió psicosocial – salut, relacions i emocions
- Dimensió tecnoestructural – tasca, organització, recursos i alfabetització digital
- Dimensió política – lideratge, influència i lleialtats
- Dimensió existencial – compromís, pertinença i visió

TASCA
- Aliança contra la procrastinació: objectius, prioritats, planificació, seguiment
- Recomanacions per promoure l'autonomia i l'agilitat en la presa de decisions
- Importància de no ofegar i de mesurar el rendiment individual i col·lectiu (a la llarga)
- *Nice pushing*: assertivitat aplicada a la nova realitat; conèixer bé el treball de l'equip

RELACIÓ
- Alguns valors clau: apoderament, transparència, confiança, empatia...
- Sincronia amb l'equip
- "Trobar-nos tots", malgrat tot: videoreunions per combatre el dèficit presencial
- Autoritat, poder i respecte

(TELE) COMUNICACIÓ
- La lluita contra la saturació i el soroll
- Explicar-nos bé a la primera
- Fer-se costat, celebrar, reforçar, animar
- Administrar estratègicament la disculpa i el feedback crític

24. Gestió d'equips virtuals (1) [versió Presencial i Remot]

Una situació sobrevinguda i inesperada com la que estem vivint posa a prova les nostres habilitats de lideratge. El teletreball, en molts casos, ha aparegut de cop i és un canvi molt profund que hem fet de pressa, nosaltres i els nostres equips, enmig d'un confinament. Tenim una gran oportunitat per liderar aquest canvi, per estar al costat de les persones i ajudar a convertir aquesta etapa del nostre camí conjunt en un aprenentatge que ens faci millors com a persones i com a equip

OBJECTIUS

- Prendre consciència d'aspectes bàsics per acompanyar l'equip durant el confinament
- Disposar d'estratègies per sortir-ne reforçats
- Ser capaç de dissenyar una comunicació efectiva malgrat la distància i la situació
- Saber com adquirir criteris per acabar de triar els recursos tecnològics necessaris

CONTINGUTS

GESTIÓ DEL CANVI

- Teletreballar és molt més que treballar a distància
- Pautes perquè la distància no tregui el pitjor de l'equip
- Generacions i alfabetització digital: que tothom ens segueixi
- Adoptar les eines digitals sense paràlisi per anàlisi; equivocar-se de pressa

TASCA

- Una aliança contra la procrastinació: objectius, prioritats, planificació, seguiment
- Recomanacions per promoure l'autonomia i l'agilitat en la presa de decisions
- Importància de no ofegar i de mesurar el rendiment individual i col·lectiu (a la llarga)

RELACIÓ

- Alguns valors clau: apoderament, transparència, confiança, empatia...
- Sincronia amb l'equip:
    - Contactes: periodicitat, horaris, freqüència, participants...
    - Horaris i bioritmes personals
    - Mesurar la satisfacció de les persones de l'equip
- "Trobar-nos tots", malgrat tot: videoreunions per combatre el dèficit presencial

COMUNICACIÓ

- La lluita contra la saturació i el soroll:
  - Preparar la reunió i verificar la necessitat
  - Aprendre a interrompre les digressions
  - Posar ordre a la diversitat de canals: Skype, WhatsApp, Drive, Zoom, Mail, Teams...
- Explicar-nos bé a la primera:
  - Adaptar els missatges a cada integrant o subequip; explicar-nos bé a la primera
  - Assegurar la transferència del missatge, sol·licitar feedback de comprovació
  - Evitar la tendència al monòleg
- Fer-se costat, celebrar, reforçar, animar

RECURSOS: recomanacions generals

25. Gestió d'equips virtuals (2) [versió Webinar]

Una situació sobrevinguda i inesperada com la que estem vivint posa a prova les nostres habilitats de lideratge. El teletreball, en molts casos, ha aparegut de cop i és un canvi molt profund que hem de fer de pressa, nosaltres i els nostres equips, enmig d'un confinament. Tenim una gran oportunitat per liderar aquest canvi, per estar al costat de les persones i ajudar a convertir aquesta etapa del nostre camí conjunt en un aprenentatge que ens faci millors com a persones i com a equip

OBJECTIUS

- Prendre consciència d'aspectes bàsics per acompanyar l'equip durant el confinament
- Ser capaç de dissenyar un pla d'actuació fins a la fi del confinament

CONTINGUTS

ANÀLISI DE L'EQUIP

- Alfabetització digital
- Hàbits de teletreball i eines digitals consolidades
- Expectatives de relació i comunicació
- Reacció emocional al canvi

PLA D'ACCIÓ

- Tasca: establir una aliança contra la procrastinació
- Relació: sincronitzar-se amb l'equip
- Comunicació: lluitar contra la saturació i explicar-se bé a la primera
- Recursos: recomanacions generals

EFICIÈNCIA I EFECTIVITAT

26. Direcció i dinamització de projectes [P, R, E]

La nostra tasca professional diària està marcada per l'esforç que hem de dedicar a tota mena de projectes i, tard o d'hora, se'ns presenta el repte de liderar-ne algun. La dimensió relacional és fonamental per a l'èxit d'un projecte i ens cal disposar d'habilitats personals molt específiques per garantir al màxim l'assoliment dels objectius.

OBJECTIUS

- Definir els eixos estratègics bàsics i les particularitats de cada projecte
- Identificar i revisar hàbits personals a l'hora de dirigir
- Equilibrar les contribucions i la comunicació entre els/les participants
- Aplicar mecanismes de control i seguiment que garanteixin l'assoliment dels resultats

CONTINGUTS [durada recomanada: 20 hores]

Aspectes generals

- Definició i tipus de projectes
- Fases habituals
- Context: cultura organitzativa i *client*
- Visió política: les parts interessades (*stakeholders*)

Lideratge i motivació

- Competències clau per dirigir projectes
- Estils i estratègies efectius
- Factors per construir un ambient de treball positiu
- Compromís, implicació i motivacions

Gestió de l'equip

- Assignació de responsabilitats i tasques
- Rols, contribucions i preferències conductuals
- Etapes a considerar
- Pla de comunicació

Seguiment de la tasca

- Retroalimentació i seguiment
- Imprevistos i limitació de recursos
- Reunions i coordinació efectives
- La perspectiva *Agile*

27. Productivitat personal i gestió del temps [P, R, E]

En general, ens motiva fer la feina i fer-la bé. Cadascú de nosaltres, però, viu de manera diferent la relació amb el temps, els recursos, la càrrega de treball, l'equip... Fins al punt que, a vegades, el preu que paguem per la nostra responsabilitat és massa alt. Necessitem adquirir estratègies per gestionar amb èxit escenaris d'alta demanda productiva, de manera sostenible en el temps.

OBJECTIUS

- Identificar creences i pautes de comportament de la nostra relació amb el temps
- Entendre la utilitat i la importància de la planificació del treball
- Aprendre a fixar metes i objectius
- Identificar fuites i lladres de temps i aprendre a gestionar-los
- Conèixer estratègies i recursos per organitzar i prioritzar tasques
- Augmentar l'eficàcia i l'eficiència pròpia i la de l'equip

CONTINGUTS

Efectivitat
- El temps com a recurs
- Els hàbits i creences i la influència en l'organització
- (Auto)excuses i coartades

Fuites
- Lladres interns i de l'organització
- Gestionar les interrupcions
- Assertivitat i autoritat

Organització
- Establir objectius i prioritzar
- Prendre decisions
- Fer seguiment

28. Organització de la feina amb Trello o Planner [P, R, W]

Quan ja hem pres consciència dels aspectes més importants en relació amb la gestió del temps a la feina i hem posat en marxa alguns canvis d'hàbits, podem completar la feina aplicant alguna eina concreta de gestió. Trello pot ser una opció interessant.

OBJECTIUS

- Entendre la utilitat i la importància de la planificació del treball
- Identificar creences i pautes de comportament de la nostra relació amb el temps
- Saber utilitzar les funcionalitats bàsiques de l'eina de gestió Trello/Planner

CONTINGUTS

Trello/Planner, un aliat de l'eficiència organitzativa

- Què és i per a què serveix
- Per què utilitzar
- Avantatges
- Com funciona:
    - Taulells, llistes i targetes
    - Eficiència personal i projectes col·laboratius

Recursos complementaris (recomanacions)

- Telèfon i coreu electrònic
- Reunions
- Agenda
    - Activitats síncrones i asíncrones
    - Caos, Chronos i Kairós
    - Indicadors de productivitat

29. Preparació i conducció de reunions efectives [P, R, W]

A poc a poc, hem anat entenent que les reunions no són una finalitat en elles mateixos, sinó un mitjà més que tenim a l'abats per fer avançar els projectes i assolir els objectius. Ben gestionades, esdevenen, a més a més, una eina potent de difusió de cultura corporativa, de reforç dels lideratges i de cohesió dels equips.

OBJECTIUS

- Augmentar el nivell d'efectivitat de les nostres reunions
- Aplicar criteris per preparar-les amb més facilitat i augmentar-ne el rendiment
- Prendre consciència d'aspectes estratègics que hi estan relacionats

CONTINGUTS

Preparació – pauta bàsica
- Triar el tipus de reunió i el grau de necessitat
- Formular eficaçment els objectius
- Definir la tasca i el model de presa de decisions
- Replantejar l'ordre del dia i la convocatòria

Esquema general de conducció: tècnica pegasus
- **P**resentació dels objectius
- **E**xplicació de la tasca
- **G**uanyar-se els assistents als objectius
- **A**gudesa sensorial
- **S**intetitzar cada decisió important
- **U**tilitzar la caça de les digressions
- **S**íntesi de l'etapa següent

AVALUACIÓ, MILLORA I SEGUIMENT
- Qualitat i quantitat de les reunions
- Gràfica d'intervencions: anàlisi per mitjà de les categories de Bales
- Feedback 0-5: identificació amb el resultat i valoració de la relació
- Reuniòmetre: anàlisi de costos en temps real
- Graella d'autoavaluació: seguiment binari dels factors bàsics
- Aprofitament dels resultats com a eina de motivació

30. Presentacions en públic [P, R]

Disposar del temps d'altres persones per fer-los arribar propostes, explicar-los projectes o compartir coneixement amb ells, és un privilegi que no sempre sabem gaudir ni aprofitar del tot. Hi ha algunes recomanacions clàssiques que, combinades amb la pràctica, ens ajudaran a viure les nostres presentacions com una experiència agradable i positiva.

OBJECTIUS

- Preparar les presentacions de projectes diversos amb menys temps
- Augmentar la capacitat d'influir i de transferir la informació desitjada
- Potenciar el rol individual i el del nostre col·lectiu professional
- Predisposar i motivar els altres cap a presentacions futures

CONTINGUTS

Contingut

- Definir el propòsit
- Formulació eficaç de l'objectiu
- Fixar el guió (3 x 3) i els missatges clau
- Motivació subjectiva i motivació objectiva
- Base retòrica: comparació, analogia i metàfora

Exposició

- Procés del discurs (AMIC)
    - Captar l' Atenció
    - Motivar i adaptar-se a l'interlocutor
    - Desenvolupar les idees - creativitat
    - Commoure i concloure
- Emoció i comunicació no verbal (congruència)
- "Defenses assertives" bàsiques; gestió de resistències i interrupcions
- Utilitzar el feedback crític

Factors d' influència

- Models d 'influència: persuasió, manipulació i alleujament psicològic
- Ús persuasiu de la veu
- Gestualitat i postura (recomanacions)

31. Atenció a la ciutadania i a les persones usuàries [P, R, W, E]

Enmig dels canvis que viuen els serveis i els models d'atenció als clients, usuaris i persones en general, l'atenció directa personal encara té un paper important. Cada cop més tecnificat i vinculat als casos de resolució més complexa i més difícils d'automatitzar.

OBJECTIUS

- Aplicar factors clau per a l'atenció directa
- Aconseguir bons resultats amb facilitat i eficiència
- Conèixer algun recursos per gestionar la tensió i el conflicte
- Reforçar el compromís amb l'atenció i l'actitud de millora constant

CONTINGUTS

Base personal

- Estils de comunicació i dimensió no verbal/paraverbal
- Relació amb el conflicte i el xoc d'interessos
- Fortaleses i debilitats; valors i creences
- Competències personals: autoconsciència, autoregulació i automotivació

Aspectes generals

- Característiques i fases de l'atenció presencial i de la telefònica
- Experiència de client: base emocional de l'atenció a la ciutadania
- Gestió dels moments de la veritat
- Actituds de relació i control de la primera reacció

Resolució efectiva

- Eficàcia: expectatives i solucions
- Recursos verbals (argumentari) i no verbals (veu, gestualitat i actitud corporal)
- Escolta activa, un factor clau de la relació
- Feedback, disculpa i agraïment

32. Violència en el lloc de treball exercida per tercers [P, R]

Moltes persones treballen en posicions que reben molta pressió dels seus clients interns o externs, al límit de l'agressió física. Com a complement a d'altres mesures imprescindibles vinculades amb la Seguretat laboral, és important entrenar habilitats personals que ajudin a conviure amb les emocions que generen aquestes situacions i a generar estratègies d'autoprotecció.

OBJECTIUS

- Conèixer les fortaleses, les febleses, les creences i les oportunitats del meu estil de comunicació
- Explorar noves tècniques, estratègies i valors, per afrontar les situacions de complexitat especial
- Entrenar el feedback crític i l'assertivitat orientats a la millora del servei al ciutadà

CONTINGUTS

Base personal

- Estils de comunicació: fortaleses i febleses individuals en relació amb l'atenció i la resolució dels casos difícils
- Creences, valors, emocions i pensaments que limiten la nostra efectivitat
- Motivació i concepció de l'atenció a l'usuari

Estratègies d'actuació

- Impacte irreversible de la primera reacció
- Simpatia, antipatia i empatia: claus verbals i no verbals
- Assertivitat versus agressivitat i passivitat
- Habilitats assertives

Comunicació en situacions de crisi [PASEC]

- **P**ersuasió: claus verbals i no verbals (paraules, gestos i veu persuasiva)
- **A***compassament*: transcendir les paraules de l'interlocutor i distingir clarament entre ofensa i agressió
- **S**eguretat: gestió conscient de les emocions; la *màscara* de la seguretat
- **E**scoltar: factors per aconseguir una escolta activa *des de zero*
- **C**laredat: centrar-se en el missatge a transmetre i evitar les percepcions

33. Eines de comunicació no violenta aplicades a l'atenció al públic [P, R]

Divulgar consignes i recomanacions per al control de la violència i l'ús d'estratègies no violentes de resolució de conflictes és un primer nivell d'actuació imprescindible per **prevenir les situacions violentes a la feina**, tant les internes o de fora cap a dintre (tipus III) com les de dintre cap a fora (tipus II). Cal tenir en compte, també que, segons la *European Agency for Safety and Health at work*, les víctimes més freqüents dels diversos tipus de violència en contextos laborals són **persones treballadores que estan de cara al públic**, especialment professionals dels camps relacionats amb la salut física i mental i, també, personal d'hostaleria o vendes.

OBJECTIUS

- Aplicar aspectes bàsics de la comunicació no violenta de Marshall Rosenberg
- Incorporar alguns factors clau per evitar l'increment de la tensió i el conflicte
- Potenciar relacions sostenibles amb qualsevol persona de dintre o fora de l'organització
- Gestionar les situacions difícils des d'una perspectiva més global (no solament personal)
- Practicar recursos verbals i no verbals per a moments clau (rebutjar, discrepar, ordenar...)

CONTINGUTS

Base personal

- Estils de comunicació: fortaleses i febleses individuals en relació amb l'atenció i la resolució
- Tipus de violència laboral i nivells de prevenció
- Relacions simètriques: drets i deures
- Creences, valors, emocions i pensaments que limiten la nostra efectivitat
- Motivació i concepció de l'atenció a l'usuari

Comunicació no violenta

- Principis bàsics de Marshall Rosenberg
- Fase 1: Autopercepció i percepció de l'altra part; observar sense avaluar
- Fase 2: Identificar i expressar els sentiments (versus els pensaments)
- Fase 3: Assumir la responsabilitat dels sentiment; diferenciar entre ofensa i agressió
- Fase 4: Tenir clar què demanem i saber-ho demanar: petició o exigència?

Recursos complementaris

- El model SCARF: el que necessita el nostre cervell
- Gestió de la primera reacció: simpatia, antipatia i empatia
- Metamodel del Llenguatge (PNL)
- Abordatge de les "conductes disruptives" des del *coaching*: autogestió, curiositat, escolta, aprofundir/impulsar, intuïció

34. Autogestió de fortaleses per a nous comandaments [P, R]

Fonamentat en el Coaching de Fortaleses de la doctora Eva Katharina Herber. Inspirant-nos en aquest enfocament, identifiquem les habilitats i talents de cada persona per a explotar-les al màxim. Aquesta acció facilita assolir els objectius de la organització i potencia les capacitats, la motivació i el benestar personals.

OBJECTIUS

- Identificar les principals fortaleses personals i en quin estat es troben.
- Dotar d'equilibri a les diferents fortaleses de la persona
- Fomentar l'ús de les fortaleses personals a l'entorn laboral i la seva adaptació als objectius de l'equip de treball

CONTINGUTS

Bases del Coaching de Fortaleses

- Introducció a la Psicologia Positiva
- Identificació de Fortaleses personals
- Test de perfil de Fortaleses.
- Avaluació de Fortaleses.

Estratègies avançades.

- Potenciar
- Equilibrar
- Combinar
- Substituir.
- Mètode ABCDE
- Activitats per assolir un funcionament òptim

Ús de les Fortaleses en situacions específiques.

- Adaptació a l'entorn laboral específic
- Millora de la comunicació amb els diferents integrants de l'equip de treball
- Com assolir metes personals i de la organització a través de les fortaleses

TRANSFORMACIÓ

35. Neurociència a les organitzacions [P, R, W]

Els avenços en neurociència dels últims anys han aportat descobriments aplicables al lideratge, l'empresa, el màrqueting, l'economia, l'educació, la psicologia, la medicina, entre d'altres. Comprendre el funcionament del cervell i les seves reaccions ens ajuda a entendre els processos cerebrals que expliquen la conducta, la presa de decisions, la motivació, la intel·ligència emocional, la forma de relacionar-nos, l'aprenentatge, etc. Dotar-nos d'aquest coneixement esdevé una avantatge competitiu per gestionar l'organització i les persones que hi treballen.

OBJECTIUS

Conèixer aspectes bàsics del funcionament del cervell i el seu impacte en les persones per assolir objectius diferencials i millorar l'eficàcia de la nostra contribució professional.

- Conèixer algunes bases dels processos mentals i de les emocions a les organitzacions
- Identificar quins són els elements que marquen la diferencia, sota la perspectiva de les neurociències
- Analitzar els processos organitzatius habituals sota la perspectiva de les neurociències: atenció y percepció, memòria, aprenentatge, creativitat, presa de decisions, gestió de conflictes…
- Crear un Pla d' Acció específic per aplicar els aprenentatges a la feina

CONTINGUTS

Neurociència bàsica: allò que sabem del cervell

- El cervell triun
    - Cervell reptilià, límbic i neocòrtex; per a què serveixen en l'organització?
    - Tríades instint, sentiment i pensament
    - Neurofisiologia i neuroanatomia bàsiques
- Com aprèn el cervell
    - Memòria, atenció i aprenentatge
    - La plasticitat: índex de plasticitat de l'organització
    - Com augmentar la capacitat d'aprenentatge

Neurociència aplicada a les organitzacions

- L'aprenentatge, la vida social i el sentit de pertinença
- El model de canvi intencional de Boyatzis
- L'efecte del mindfulness a les organitzacions
- The healthy Mind Platter
- La gestió del canvi
- Neurociència, estrès i rendiment
- Organitzacions conscients
- L'impacte del líder mindful

Algunes fonts d'inspiració

- Enologia i neurociència
- Neuromàrqueting (Jürgen Klaric)
- Simon Sinek, *Los líderes comen al final*
- Olors, emocions i motivacions

Pla d'Acció Individual

- Casos crítics
- Moments de la veritat
- FER i DEIXAR DE FER

36. CREAtivitat [P, R]

La creativitat i la capacitat d'innovar són una de les competències més demandades en l'entorn VUCA (volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat) en què naveguem. Ens cal per respondre als canvis, per presentar un mapa d'opcions davant d'una necessitat, per fomentar l'empatia, per inspirar-nos i inspirar. Amb el nostre comportament creatiu ajudem a augmentar les oportunitats de trobar millors solucions i d'utilitzar els recursos de manera més eficient.

OBJECTIUS GENERALS

- Entendre el valor de la creativitat i definir els factors que determinen un estil creatiu
- Identificar els principals obstacles interns i externs que frenen l'esperit creatiu (amenaces, creences, rutines...)
- Conèixer i entrenar tècniques que estimulen la creativitat
- Aprendre a avaluar-ne l'impacte i automatitzar-ne l'ús

CONTINGUTS

Com pensem, com aprenem, com ens emocionem

- Activació del pensament lateral
- Connexió entre motivació i creativitat
- Neurociència: el cervell plàstic, com "muscular-lo"

Entrenament de la creativitat i la innovació

- Tècniques de creativitat:
  - 6 barrets de De Bono
  - Màscares
  - *Brainstorming*
  - *Visual thinking*
  - Mapes mentals
  - SCAMPER
  - Altres

- Creativitat i persuasió: aprendre a apoderar la creativitat dels equips

- Fonts d'innovació/fonts d'inspiració

37. Perspectiva de gènere [P, R]

Més enllà de ser un requeriment polític o legal, la inclusió de les polítiques d'igualtat i de la gestió amb perspectiva de gènere són una demanda social creixent que implica un canvi cultural global. Les accions de formació i sensibilització ajuden a acompanyar els diversos col·lectius d'una organització en aquest canvi de model de relacions i de valors. El repte, però, és aconseguir que hi participin les persones que més ho necessitin i no limitar-se a atreure les persones ja convençudes o "militants" del canvi.

OBJECTIUS

- Sensibilitzar sobre la necessitat d'incorporar la perspectiva de gènere a l'activitat diària
- Modificar la pràctica professional personal i contribuir a la millora general

CONTINGUTS

- Base legislativa (europea, estatal i catalana)
- Prejudicis sexistes
- Sistema sexe-gènere
- Bones pràctiques i eines inclusives:
    - Conciliació
    - No discriminació
    - Selecció i contractació en clau de gènere
- Eines de recollida d'informació a l'empresa, indicadors de gènere
- Accions de millora

38. Llenguatge inclusiu i no sexista [P, R] (NOU)

El llenguatge és l'eina més important per a la inclusió, per lluitar contra la discriminació i les diverses formes de violència. En aquest curs de fonaments pràctics del llenguatge inclusiu, aprendrem quines són les bases del llenguatge inclusiu i com podem aplicar-ho en la comunicació per construir un mon més igualitari, així com, a identificar el llenguatge sexista. Al final, més enllà de tenir una guia de passos a seguir, aconseguirem desconstruir la manera com entenem el llenguatge i com ens expressem, promovent l'obertura i el respecte cap a la diversitat i identitat de gènere.

OBJECTIUS

- Comprendre les conseqüències perjudicials que provoca el llenguatge sexista.
- Advertir dels mecanismes socials subjacents al llenguatge sexista.
- Saber identificar usos sexistes del llenguatge.
- Utilitzar eines pràctiques per implementar el llenguatge inclusiu en el dia a dia.
- Conèixer paraules genèriques o d'us comú que reemplacen les paraules sexuades i discriminatòries.

CONTINGUTS

- El llenguatge: pensament i construcció social
    - Androcentrisme lingüístic
    - Conseqüències del llenguatge sexista
- Llenguatge inclusiu
    - Perspectiva de gènere interseccional
- Anàlisi dels continguts sexistes en el llenguatge visual i textual
    - Paritat en la representació
    - Estereotips sexistes
- Propostes de llenguatge no sexista i inclusiu
    - Paraules inclusives i marcades
    - Construcció del llenguatge: redacció de fórmules i formularis

39. Discrepància positiva [P, R, E]

Reaccionar d'una manera creativa a situacions de canvi, conflicte o desavinença, és una de les fonts de generar innovació i veure el problema com una oportunitat de crear nou valor. Per poder fer això, és essencial veure la discrepància com un factor positiu i saber-ne treure rèdit. La innovació necessita predisposició personal i entorns organitzatius adequats que la potenciïn.

OBJECTIUS GENERALS

- Prendre consciència dels factors personals que limiten la nostra capacitat de discrepar
- Conèixer estratègies individuals i organitzatives per qüestionar l'*status quo* i la zona de confort
- Aplicar recursos desafiadors a la tasca quotidiana

CONTINGUTS

Aspectes personals

- El discrepància com a oportunitat d'innovar
- Valors i creences enfront l'status quo
- Factors personals i la innovació (DISC)
- Les distorsions cognitives

Aspectes organitzatius

- El Factor EVA o desobediència intel·ligent
- El cercle de Seguretat de Simon Sinek
- Les 4 posicions perceptives de Robert Dilts

40. *Followership* (a la feina): de la subordinació a l'associació [P, R]

En els darrers anys, diversos autors s'han interessat per les accions, les habilitats i les actituds relacionades amb el fet de seguir una persona que lidera. La idea de base és que líder i seguidor/a (*follower*) són dues dimensions interrelacionades i interdependents.

OBJECTIUS

- Prendre consciència del poder transformador que el concepte de *followership* (seguiment) pot arribar a tenir en la pròpia activitat professional
- Aprendre a aplicar-lo en la realitat personal

CONTINGUTS

- El seguiment (*followership*) com a fonament del lideratge
- Beneficis de treballar amb "associats" (*followers*) més que amb "subordinats"
- Comportaments i actituds que marquen la diferència
- "Desobediència intel·ligent" i discrepància positiva
- Decisions concretes per a un pla de transformació personal

41. Liderar els canvis [P, R]

Una de les activitats en què es veu implicada una persona que lidera equips o projectes és l'acompanyament dels canvis. El treball conscient en aquest sentit pot ajudar a reduir els temps d'assimilació dels canvis i a augmentar-ne la valoració positiva.

OBJECTIUS

- Prendre consciència de les competències personals
- Conèixer recursos per impulsar els canvis i la innovació dintre de l'organització
- Saber aplicar estratègies concretes a la pròpia realitat professional

CONTINGUTS

- Autoanàlisi i Autodiagnòstic: DISC i altres eines
- 4 imprescindibles: confiança, rol, efectivitat i influència
- Claus del lideratge transformador
- 7 nivells de consciència del canvi
- Poder mobilitzador de la "metàfora"
- Actituds i comportaments d'un líder innovador

42. Afrontar els imprevistos i la incertesa a la feina [P, R]

Cada cop estem més instal·lats de manera global en un entorn canviant, carregat d'incerteses. Podem reforçar la nostra capacitat de conviure amb aquesta realitat i assimilar-la amb menys cost personal i, alhora, podem ajudar altres persones a fer-ho.

OBJECTIUS

- Explorar el nostre grau de predisposició a assimilar canvis
- Conèixer alguns factors clau per gestionar-los amb el mínim desgast
- Aplicar tècniques de comunicació preventiva
- Conviure amb la incertesa i l'estrès pel canvi

CONTINGUTS

El canvi: oportunitat o amenaça

- Àmbits d'inseguretat i zona de confort
- Creences impulsores i resistències
- Posicionaments davant dels canvis

Barreres i potenciadors del canvi

- Factors necessaris per aconseguir un canvi amb èxit
- Competències efectives: flexibilitat, treball en equip, habilitats interpersonals, actualització, confiança
- Estratègies per impulsar els canvis

El cicle evolutiu del canvi

- Fases més freqüents i emocions associades
- Recursos personals: comunicació objectiva
- Importància de preguntar i saber acceptar judicis crítics

43. Introducció de la cultura Agile a l'empresa (NOU)

Les metodologies Agile han nascut com un intent de donar resposta a un món en canvi permanent on cada cop costa més planificar i pensar a llarg termini. L'objectiu d'aquest curs és conèixer els principis i valors que hi ha darrere de les metodologies àgils i fer els primers passos per a la implementació de l'agilitat a l'empresa i guanyar en eficiència i efectivitat.

OBJECTIUS

- Entendre els principis de les metodologies Agile per decidir quin és l'encaix respecte de la cultura de l'organització i començar a fer els primers passos.

- Conèixer els fonaments de l'Agile Manifesto

- Prendre consciència dels diferents estils culturals a les organitzacions i de les compatibilitats o incompatibilitats respecte de la cultura Agile

- Conèixer el marc de lideratge necessari per a la implementació d'un equip Agile

CONTINGUTS

Els orígens de l'agilitat

- Gestió predictiva vs adaptativa: navegant el canvi
- Els antecedents: Kodak i Toyota

Fonaments Agile

- Agile Manifesto
- Els quatre 4 valors
- Agile a la pràctica: 12 principis

Cultura corporativa

- Estils culturals a les organitzacions
- Encaixa la cultura de la teva organització amb els principis Agile?

Lideratge Agile

- Trets característics dels equips Agile
- Introducció al lideratge Agile i lideratge servei