



INTEL·LIGÈNCIA CONVERSACIONAL.

Psicopedagogia de les competències conversacionals pel lideratge a les organitzacions.

Treball Final de Màster.

Màster Universitari de Psicopedagogia.

Àmbit temàtic d'especialització: entorn laboral.

Universitat Oberta de Catalunya.

Alumne: Ramon Jané i Pallàs.

Professor: Josep Maria Garcia Balda.

Gener 2022.

Índex.

1. Introducció.....	3
2. Justificació.....	5
3. Marc Normatiu.....	6
4. Marc teòric.....	6
Aportació a la societat i a l'ètica professional.....	7
La indagació apreciativa.....	8
La intel·ligència conversacional.....	16
5. Plantejament del problema.....	24
Objectius.....	24
Hipòtesi.....	25
6. Marc metodològic.....	26
Tipus d'investigació.....	26
Instruments.....	26
Context, destinataris i selecció de la mostra.....	27
Estratègia d'anàlisi.....	28
Resultats.....	29
Discussió.....	33
7. Conclusions.....	36
8. Bibliografia.....	40
9. Annexos.....	42

Paraules clau: lideratge, intel·ligència conversacional, indagació apreciativa, psicopedagogia. Liderazgo, inteligencia conversacional, indagación apreciativa.

Índex de figures:

Figura 1: FOAR.....	13
Figura 2: la confiança i la desconfiança.....	18
Figura 3: com funciona el cervell.....	19
Figura 4: taula comparativa nivells de conversa.....	21
Figura 5: factors i variables.....	29
Figura 6: resultats per tipologia.....	30
Figura 7: resultats per valoració d'utilitat.....	31
Figura 8: resultats per emocionalitat, incomoditat.....	32
Figura 9: resultats per emocionalitat, preocupació.....	32
Figura 10: resultats per emocionalitat, motivació.....	33
Figura 11: resultats per formació i preparació.....	33

Resum. Abstract.

La investigación propone profundizar sobre el liderazgo, y más concretamente, sobre las conversaciones en el liderazgo. La comunicación interpersonal implica competencias y habilidades para afrontar diferentes tipos de conversación: conversaciones de fortalezas y valores, conversaciones de feedback, conversaciones difíciles y conversaciones de calidad. Con la participación de diferentes líderes y responsables de equipo, la presente investigación ofrece resultados sobre el uso y utilidad de este tipo de conversaciones en el liderazgo, y propone, a través de los modelos de Inteligencia conversacional de Judit Glaser y de la indagación apreciativa de Coperrider y Subirana, dos modelos de aprendizaje para la mejora de las conversaciones en el liderazgo.

The research proposes to go deeper into leadership, and more specifically, into conversations in leadership. Interpersonal communication involves competences and skills to deal with different types of conversations: strengths and values conversations, feedback conversations, difficult conversations and quality conversations. With the participation of different leaders and team managers, this research offers results on the use and usefulness of these types of conversations in leadership, and proposes, though Judit Glaser's model of conversational intelligence and Coperrider and Subirana's appreciative enquiry, two learning models for the improvement of conversations in leadership.

1. Introducció.

Aprendre a conversar a les organitzacions? Possiblement, aquesta pregunta genera dubtes, ja que s'entén que aprenem a conversar des de la infància a les nostres famílies, a l'escola i als entorns socials, i quan ens incorporem al mercat laboral ja sabem conversar. Però, la realitat a les organitzacions és que les converses en els equips, i més específicament entre lideratge i col·laboradors, poden ser una font d'insatisfacció, conflicte i malestar. Podem promoure converses de qualitat a les organitzacions? Com són les converses entre el lideratge i els col·laboradors? Què ens generen les converses en les organitzacions, malestar o benestar?

Les organitzacions són persones, i com a tals, fan ús d'una de les habilitats més importants que tenim com a humans, la comunicació interpersonal. La comunicació és bàsica en les organitzacions, i tota comunicació té un efecte en les persones que formen part dels equips de treball. Seguint a Paul Watzlawick (1921-2007), filòsof i psicòleg especialitzat en comunicació humana, és impossible no comunicar-se, i fins i tot, no comunicar és comunicació.

Les converses són l'eina de relació amb els altres. A través de les converses podem compartir informació, gestionar projectes, liderar equips, generar espais de coordinació, crear entorns de creativitat, generar preguntes i respostes, resoldre dubtes... A més, a través de les converses expresseu les nostres opinions, debatem, construïm, deconstruïm, gestionem les relacions i un llarg etcètera. En paraules de Glaser, "les converses són més que la informació que compartim o les paraules que diem, les converses són també tot un món d'emocions" (Glaser, 2014, p.4). En efecte, a les converses també participen les nostres emocions, les dels nostres interlocutors, les expectatives d'ambos i els resultats que s'esperen de la conversa. Les converses són espais vius, on les paraules i la forma de les paraules, esdevenen mons.

A les organitzacions, el lideratge és un element fonamental, neuràlgic per al funcionament d'aquestes. Els estils de lideratge són importants perquè tenen una gran capacitat d'influència en els equips, positiva o negativa (Serrano Orellana et al., 2014). La comunicació en el lideratge esdevé una competència important en el rol i el desenvolupament directiu. Les converses són l'eina principal a través de la qual s'estableixen les directrius, els acords, la negociació o els compromisos. Així, segons com són les converses en els equips de treball, podem obtenir indicadors de la qualitat de les relacions. Segons Judith E. Glaser (2014), antropòloga especialitzada en comunicació i autora del *model d'intel·ligència conversacional*, les converses són molt més que intercanviar informació, ja que determinen les relacions. Ens relacionem a

través de les converses que promovem i, per tant, som subjectes actius en la construcció de les relacions a través de les converses.

El lideratge és una disciplina que s'ha investigat i desenvolupat des de diferents ciències: la psicologia del treball, la sociologia del treball, l'antropologia, l'economia del treball o d'altres. Dins el lideratge, s'ha estudiat les diferents competències que es requereixen per exercir el rol de líder, entre les quals, destaquen la competència comunicativa, la capacitat de generar relacions interpersonals, les habilitats socials, o d'altres, segons el model de competències escollit.

El problema es planteja segons la tipologia de conversa. Conversar quan volem compartir coses positives, és majoritàriament fàcil. Conversar quan volem compartir coses que incomoden, és majoritàriament difícil. Així doncs, la major part de les persones que lideren les organitzacions, tenen dificultats per abordar temes en converses que incomoden, i que sovint són conversacions difícils i complicades. Si a més afegim que la resposta de la persona interlocutora pot ser desagradable, o fins i tot, agressiva, són converses que sovint queden sense resoldre o sense realitzar-se, és el que anomenem *converses pendents*.

El factor humà està present en les converses. La conversa és un espai d'intercanvi no només verbal, sinó també no verbal, emocional i intencional. En una conversa convergeixen diferents factors: el tema del qual es vol conversar, l'emocionalitat de tots dos interlocutors, la intencionalitat d'ambos, les expectatives i fins i tot, les agendes ocultes. És el que anomenem, *el factor humà de la conversa*.

Ens proposem realitzar una mirada profunda sobre la competència conversacional a través de diferents marcs metodològics. En aquest treball farem un recorregut per diferents models, disciplines o metodologies que profunditzen en la comunicació en el lideratge. Concretament, veurem els models de la intel·ligència conversacional de Judit E. Glaser i la indagació apreciativa de David Coperrider i Miriam Subirana.

2. Justificació.

Els marcs competencials del lideratge que existeixen avui dia, com són el lideratge emocional (Goleman, 2002), el lideratge situacional (Hersey and Blanchard, 1969), o d'altres, identifiquen la competència de comunicació com una eina clau en l'èxit del lideratge d'equips. Majoritàriament, les persones que lideren equips requereixen competències de comunicació, i específicament, habilitats per gestionar les converses més difícils i complicades, les converses que incomoden. Per aquest motiu, he enfocat el meu interès d'investigació i, en les competències de comunicació, i específicament, en la intel·ligència conversacional com a eina bàsica en el lideratge d'equips. Dins l'àmbit d'intervenció psicopedagògica en l'àmbit laboral, es tracta d'enfortir les competències de lideratge, element clau a les organitzacions. El tema, per tant, té una vinculació amb el Màster de Psicopedagogia, i més específicament, en l'especialització d'àmbit laboral. Dins l'àmbit laboral, s'endinsa en les competències de comunicació en el lideratge.

La motivació al respecte bé donada perquè un dels projectes que desenvolupo a l'organització on treballa, és realitzar formacions de lideratge per a persones Responsables de projectes i Direccions de departaments. Concretament, aquest programa formatiu incorpora quatre grans continguts: comunicació interpersonal, lideratge situacional, disfuncions en els equips i lideratge conscient. Es tracta d'una formació amb continguts que es desenvolupa en setze hores, quatre de les quals es dediquen a la comunicació interpersonal entre líders i col·laboradors. A les enquestes d'avaluació d'aquestes formacions, destaca com a molt necessari aprofundir en les competències conversacionals, és a dir, enfortir les habilitats per gestionar les converses amb les persones col·laboradores, especialment, les converses difícils. Per tant, del que és general (les competències de comunicació), indagarem en un aspecte més específic (les competències de comunicació en les converses de lideratge).

3. Marc normatiu.

Existeixen dues lleis que emmarcant aquesta investigació i intervenció.

La Llei 31/1995, de 8 de novembre, de Prevenció de Riscos Laborals (B.O.E. 269 del 10/11/1995), la qual té per objecte les millores de les condicions de treball que millora el plantejament anterior, articulant la PRL dins les accions de les organitzacions per la millora de la seguretat i la salut dels treballadors. A més, aquesta llei s'operativitza en el Real Decret 29/1997, del 17 de gener, on s'aprova el reglament anterior. En aquest marc, la salut laboral esdevé un factor d'inversió per part de les organitzacions, i més concretament, la prevenció dels riscos psicosocials. En aquest sentit, la nostra investigació aprofundeix en la millora del clima laboral i, per tant, la salut de les persones treballadores, a través d'una millor qualitat de comunicació interpersonal en els equips. Quan les persones poden comunicar-se bé, sentir-se escoltades, aportar les seves inquietuds i aspiracions, senten que tenen una millor salut emocional en els entorns de treball.

El Real Decret Llei 28/2020, de 20 de setembre, regula el treball a distància, com una realitat contemporània a la qual les organitzacions i les persones que la formen, ha d'adaptar-se. Aquesta realitat implica noves formes de relacionar-se i, per tant, de comunicar-se. En els antecedents de la llei, explica amb detall la importància de millorar la comunicació entre les persones treballadores, i no perdre el vincle corporatiu. En aquest sentit, aquest Decret Llei incorpora la formació com un element fonamental d'adaptació a un nou entorn i cura de la salut de les persones. Així doncs, la nostra proposta esdevé un mitjà per millorar la comunicació interpersonal entre els equips i el seu lideratge, en entorns canviants com avui dia és el teletreball. Per tant, l'increment de les competències de comunicació interpersonal esdevindrà un factor clau d'èxit d'adaptació a aquest nou entorn.

4. Marc teòric.

El present treball proposa realitzar una investigació en dos models d'intervenció en comunicació interpersonal. Seguidament, reflexionarem sobre les aportacions a la societat i a l'ètica professional, i posteriorment, exposarem les principals aportacions de cada model i la seva aplicació pràctica en la gestió de les converses en el lideratge.

4.1. Aportació a la societat i a l'ètica professional.

Aquest treball pretén fer diverses aportacions a la societat, ja que vinculat a la nostra hipòtesi de treball, una bona comunicació interpersonal implicarà un millor benestar personal, així com la millora del clima laboral. Per què fa una aportació a la societat? Quan una persona es troba en un ambient laboral òptim, i pot comunicar-se i expressar les seves opinions i fins i tot sentiments, aporta benestar personal en els entorns laborals. Aquest benestar personal influeix en la seva vida en general, és a dir, en els seus altres entorns com poden ser el familiar o social. Una bona o mala comunicació interpersonal, està vinculada a les emocions individuals i col·lectives, "igual que els individus, els col·lectius senten en funció del que pensen, i ho reflecteixen en les seves converses, comportaments i actuacions" (Peñalver, 2009, p.74). Així també, altres autors com Goleman, Boyatzis i Mckee (2002), afirmen que l'estat emocional i la forma que es dirigeixen els líders als seus col·laboradors, influeixen directament en el rendiment dels mateixos (p.48).

En les organitzacions, durant dècades, s'ha posat molt èmfasi en les competències tècniques, deixant de banda les competències personals. Però, hi ha multitud d'estudis i investigacions, que posen de manifest que les competències personals, com és la comunicació interpersonal, són cabdals per al bon funcionament i assoliment d'objectius d'aquestes. Així també, una bona comunicació pot afavorir espais de reflexió, "necessitem espais de reflexió per tal que apareguin veritats més profundes" (Laloux, 2017, p.100).

Respecte a la metodologia d'investigació del present treball, destaca els referents teòrics que han posat en la pràctica de les organitzacions les seves propostes, és a dir, parlem de marcs teòrics que estan experimentats en la vida real de les organitzacions. Per altra banda, el present treball incorpora una eina d'anàlisi quantitativa, l'enquesta. Com veurem endavant, es tracta d'un instrument d'elaboració pròpia que presenta limitacions, per tant, implica una interpretació dels resultats inferits per aquestes limitacions de l'estudi. Tot això,

incorpora una pregunta de resposta oberta que aporta una mirada qualitativa als resultats de l'estudi.

Respecte a l'ètica professional, destacar que la metodologia de la investigació convida als participants a reflexionar sobre la importància de la comunicació interpersonal, i més específicament, sobre la importància de les converses de qualitat en el lideratge. Les persones convidades en la investigació, són lliures de participar i les seves respostes es mantenen anònimament, de forma que no comprometin la persona, l'Organització ni la investigació. En aquest sentit, no hi ha un propòsit lucratiu ni personalista, ben al contrari, hi ha un objectiu de realitzar una aportació de valor al lideratge de les Organitzacions. Així mateix, el qüestionari al qual es convida a participar, explica els objectius de la investigació i s'ofereix a què les persones participants puguin accedir als resultats del qüestionari un cop estiguin analitzats i bolcats a un informe de resultats.

4.2. La indagació apreciativa.

La indagació apreciativa (endavant IA), és una metodologia o model d'acompanyament a persones i grups que promou el canvi, des de la recerca del nucli positiu de cada persona o organització. Es tracta d'un procés que promou el creixement i la generació des de les fortaleces, a través de la indagació, és a dir, descobrir des del millor del que és ara fins al que és ser en el futur. En paraules de Coperrider (2013, p. 14),

“La IA trata, sobre todo, de ver. Trata de la búsqueda rigurosa de lo mejor de las personas, en sus organizaciones, y en el universo repleto de fortalezas en el que vivimos. En su enfoque más amplio, la IA implica un descubrimiento sistemático de todo lo que proporciona vida a un sistema vivo cuando este es más eficaz, está más vivo y es más capaz en términos económicos, ecológicos y humanos. La IA implica, de una manera disciplinada, el arte de hacer preguntas que refuercen nuestra propia capacidad y la de los demás, de aprehender, anticipar y aumentar el potencial positivo”.

Indagar vol dir explorar, investigar per arribar a descobrir. Apreciar vol dir valorar i reconèixer la persona o organització, afirmar allò que s'ha aconseguit en el passat i en el present, amb una mirada de capacitats vers el futur. Així, la indagació apreciativa és un procés de descoberta d'allò que es pot arribar a ser des de la valoració i l'afecte (Bengoa González, J., & Espinosa Salcido, M.; 2009).

El diàleg és l'eina principal que utilitza la IA. El diàleg implica saber escoltar, proposar, intercanviar opinions, aportar coneixement i saviesa, arribar a acords.

El diàleg apreciatiu eleva el nivell de la conversa, des d'una mirada de respecte i valoració vers la persona interlocutora.

La indagació és l'inici de tot. Com indaguem promou cultures a les organitzacions. La indagació apreciativa aporta una cultura participativa, positiva, basada en les fortaleces i en el que podria arribar a ser. El passat no es pot canviar, però si es pot construir un futur des de les fortaleces i amb una mirada positiva vers allò que pot arribar a ser.

Com a procés, és col·laboratiu, és a dir, hi ha un procés de cocreació. Així també, busca connectar l'organització amb les persones que la formen, a través de les seves competències i fortaleces amb les de l'organització, per crear un espai comú, es tracta d'orientar-se conjuntament cap al futur. La participació de les persones fa que sentin seu el procés de canvi, se senten més compromesos quan valoren com i on poden aportar a l'organització. Des d'aquest punt de vista, la indagació apreciativa aporta una mirada sistèmica, on totes les persones participen i aporten des del que existeix fins al que es vol aconseguir, és a dir, de l'ara al futur.

El nucli positiu és un dels conceptes fonamentals a la IA. És el centre vital d'una persona o organització. És allò que ens fa vibrar, que ens il·lusiona, que ens motiva. Arribar al nucli positiu d'una persona o equip en una conversa, implica un aprofundiment en les motivacions de les persones. Obre un procés de reflexió sobre allò que estimula i motiva i ens dirigeix cap a noves perspectives enfocades en allò que volem fer.

4.2.1. Els principis de la indagació apreciativa.

- Principi construccionista. Les paraules creen mons. El llenguatge que fem servir, la forma com fem anàlisi i estratègia, les converses que promovem, generen un tipus o un altre d'organització. Aquest principi recau en el construccionisme social. Subirana (2013), diu que la forma com motivem a l'organització a analitzar-se és determinant en el resultat, per exemple si ho fem des d'un llenguatge bèl·lic com serien lluitar, competir, dominar..., o ho fem des d'un llenguatge apreciatiu.
- Principi de simultaneïtat. La pregunta genera canvi. En el mateix moment que s'inicia un procés d'indagació, alhora, s'està produint un canvi. Qualsevol acció o pregunta genera una acció simultània.
- Principi poètic. En allò que ens enfoquem, ho fem créixer. El principi narratiu crea a través d'històries personals i les organitzacions esdevenen un llibre obert, no pas un sistema tancat. Les organitzacions

estan obertes a interpretacions i reinterpretacions, a formulacions i reformulacions.

- Principi d'anticipació. Imaginar-se el futur i després promoure el canvi, ja que la imatge inspira l'acció. Si les imatges són positives, millor inspiració i motivació pel canvi.
- Principi positiu. Les converses i les preguntes positives inspiren el canvi. Com més positives són les preguntes, més profunditat i durabilitat tindrà el canvi. Les organitzacions que se centren en allò que és bo, creixen en allò que és bo.
- Principi de ser conscient. Obrir-se al diàleg i suspendre el judici. Prendre consciència de les converses que fomentem, dels diàlegs que promovem, de les imatges que visionem. En la indagació apreciativa, prendre consciència de les preguntes que fem.
- Principi narratiu. És a través del relat, de la construcció d'històries sobre nosaltres i les nostres organitzacions que promouen el canvi.

4.2.2. La finalitat de la indagació apreciativa. El per a què.

Una de les tasques que més repetidament realitzen les persones que lideren organitzacions i equips és indagar. En ocasions, no són conscients que ho estan fent, o no tenen les millors eines per fer-ho, però és una tasca fonamental i repetida en el dia a dia del lideratge. Així, la indagació permet conèixer quina és la situació dels projectes, l'anàlisi econòmica, el clima emocional de l'organització, les resistències als canvis, etc. És a través de la indagació que podem obtenir informació. Per això, són importants les preguntes que fem, la intenció amb les que les fem, la finalitat de les nostres preguntes. En aquest sentit, la indagació apreciativa aporta qualitat a la indagació, ja que se sustenta en una mirada positiva. Indagar per descobrir, millorar, canviar.

4.2.3. Les cinc fases. El procés de diàleg en la indagació apreciativa.

Fase de definició, definir. Fase I.

Es tracta de considerar i valorar aquells temes que es volen investigar i que generalment sorgeixen de temes que generen preocupació o que poden ser viscuts com un problema, en aquest sentit, serà necessari formular-ho en positiu. Una bona forma de reformular en positiu és preguntar com seria el

problema si estigués resolt, provocant una visió afirmativa de la situació. En reflexionar sobre allò que volem, flueixen noves alternatives i les persones s'inspiren cap a allò que volen. El relat que sovint és explicat en negatiu com un problema, es transforma en una mirada positiva i el diàleg s'obre entorn allò que realment volem, no pas en allò que no volem. Seguint a Subirana i Cuperrider (2013), quan es defineix el tema tenim en compte que "Lo que preguntamos determina lo que encontramos. Lo que encontramos determina como hablamos. Cómo hablamos determina como imaginamos juntos. Cómo imaginamos juntos determina lo que logramos" (p.30).

En un procés grupal d'IA, es recomana la identificació d'entre tres a cinc temes, seguint les següents recomanacions de Subirana i Coperrider (2013):

- Els temes han de ser afirmacions i formulats en positiu.
- Els temes han de ser desitjables, identifiquen els objectius que les persones volen aconseguir.
- El grup mostra molta curiositat pels temes i desitja aprendre més.
- Els temes es mouen en la direcció que el grup vol anar.

En definitiva, es tracta d'identificar les aspiracions, no pas els problemes. I per fer-ho, l'eina transformadora apreciativa ajudarà a obrir un diàleg més constructiu per a l'organització o la persona.

Fase de descobriment, descobrir. Fase II.

És la fase de descobrir allò que dona vida a la persona o organització i apreciar allò millor del que és. Es tracta de descobrir i trobar els moments més importants de l'organització o la persona, és a dir, connectar amb moments rellevants vinculats al tema escollit. Per fer-ho, cal pensar en allò que dona vida i motivació. A aquesta etapa, és bàsic reflexionar sobre l'entorn de com i quan es va produir aquest moment, i pensar en els factors facilitadors. En resum, és una fase per centrar-se en moments clau a escala personal i organitzacional, allò que dona sentit a la persona i organització i finalment, els factors possibilitadors dels moments clau.

Aquesta fase incorpora la tècnica de l'entrevista guiada, generalment en parelles, per tal de facilitar que tots els components del grup participin, tant com entrevistadors com entrevistats. Aquesta acció és generativa, ja que facilita que totes les persones puguin expressar-se en aquesta fase. Posteriorment, s'obre una fase per compartir en grups, on es presenta el relat de les persones participants i s'obren múltiples possibilitats sobre el tema que s'està treballant, des d'un enfocament apreciatiu. A aquesta fase s'identifiquen quatre nivells de descoberta: personal, grupal, organitzacional i de l'impacte en l'entorn. Així

doncs, les entrevistes, el relat de les històries personals i l'espai de diàleg que es genera obren la porta al descobriment i preparen per a la següent fase.

Fase de somni, somiar. Fase III.

Aquesta fase tracta d'identificar allò que podria ser, i per tant, és una bona forma és visualitzar els resultats que esperem i que ens motiva.

“La visión se refiere a la dirección en la que quiere ir la persona, el grupo y la organización. Es lo que la organización quiere ser. Expresa el deseo de la organización de ser más de lo que es. Se trata de un aspecto estratégico que ofrece un punto focal a la dirección y al movimiento de dicha organización. Es decisivo para definir lo que más importa a la organización y para motivar las maneras de lograrlo”. (Subirana y Coperrider, 2013, p. 228).

Un aspecte fonamental en la construcció de la visió és la construcció participativa, no la que s'imposa de dalt a baix, sinó la que construeixen tots els membres participants. D'aquesta forma, amb la visió compartida, el compromís augmenta. Novament, a aquesta fase es tracta d'identificar els quatre nivells: personal, grupal, organitzacional i entorn.

La fase anterior (descobrir) serà la base per construir la visió compartida. Així doncs, les històries i relats d'èxit que s'han compartit serviran per amplificar el nucli positiu de l'organització, és a dir, allò que volen fer créixer. En resum, és una fase on es compartiran històries positives que generin sinergies, crear una visió compartida individual i grupal, i identificar els temes comuns que es profunditzaran en la següent fase.

Fase de disseny, dissenyar. Fase IV.

És l'inici de la concreció. Es tracta de seleccionar els elements clau del disseny a través de la identificació dels temes dels quals es faran disseny de propostes concretes. A través d'un diàleg col·lectiu, s'identificaran les propostes i es valorarà quines accions facilitaràn la posada en marxa. Metodològicament, els temes s'hauran escollit per consens, o per votació, prioritzant les que consideri el grup. A través de la creació de grups més petits, s'aniran treballant les propostes. Cada grup realitzarà una pluja d'idees que servirà de base per a fer les declaracions, és a dir, allò que es vol. Així, cada proposta s'ha de connectar

amb el nucli positiu de l'organització, és a dir, ha de respondre a allò que ens motiva i ens inspira.

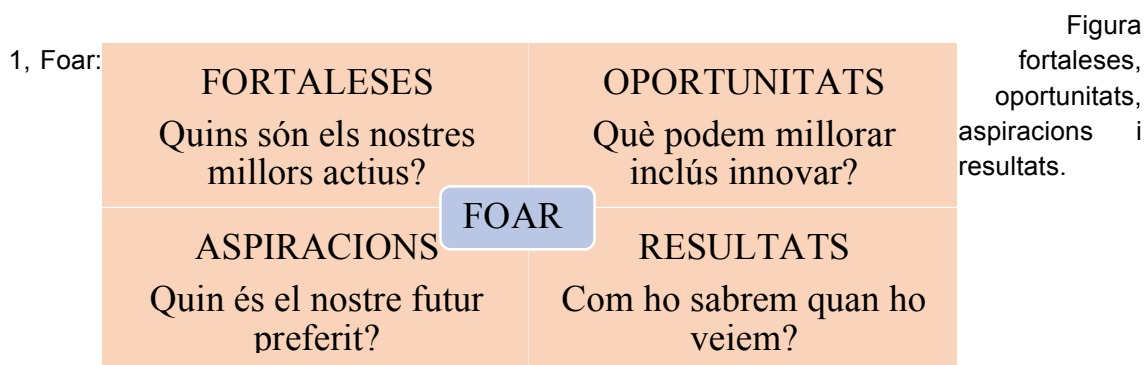
S'evidencia un perill en la construcció del disseny, i és tornar a parlar del dèficit, d'allò que no funciona. És molt important al llarg de totes les fases posar la mirada en allò que volem, allò que ens motiva i ens inspira.

Fase de destí, què serà, com serà? Fase V.

Aquesta fase cercarà portar al present la visió de futur que s'ha plantejat l'equip o persona. Així, proposarà identificar els passos a seguir per assolir el somni. S'identifiquen quins són els aspectes fonamentals per arribar-hi, així com el que necessitarà per fer-ho, i es marquen les metes per etapes, a curt i llarg termini. Les converses que es generen en aquesta fase són converses per l'acció. Es tracta de posar en marxa tot el que s'ha treballat a les fases anteriors.

4.2.4. FOAR, una mirada al futur des de les fortalezes.

La indagació apreciativa incorpora l'eina *FOAR* (Fortalezes, oportunitats, aspiracions, resultats), es tracta de realitzar una mirada al futur des de les fortalezes, un enfocament profundament positiu i col·laboratiu, per a fer una reflexió estratègica de futur. De fet, es tracta d'una versió apreciativa del clàssic *DAFO* (Debilitats, fortalezes, amenaces i oportunitats). A través del FOAR, una persona, un equip o una organització poden construir un futur de forma estratègia, amb un propòsit generatiu. Les quatre fases del FOAR són: Fortalezes, oportunitats, aspiracions i resultats. A cada una de les fases, es respon a una o dues preguntes incorporades a la figura següent:



I

Font: elaboració pròpia estreta de Coperrider i Subirana (2013).

Així doncs, FOAR és una excel·lent eina per establir una mirada al futur des de les capacitats, des de les fortalezes, especialment en moments de planificació i possibilitats de canvi. La metodologia facilita construir conjuntament un esquema de futur compartit i consensuat, amb una visió apreciativa.

4.2.5. Les converses de millora: del *feedback* al *feedforward*.

Feedback és una paraula anglesa que significa retroalimentació. En els entorns organitzacionals, quan es proposa donar *feedback*, generalment, genera resistències, ja que es posa l'èmfasi en allò que no s'està fent bé o que no funciona. Majoritàriament, el feedback posa enfocament en el passat i es pot presentar com una revisió estàtica i no pas dinàmica.

La conversa de feedback poden provocar el següent en les persones col·laboradores:

- Genera resistències davant allò que no funciona.
- Pot fer emergir un sentiment d'amenaça que bloqueja la comunicació.
- Generalment, hi ha un judici per part de qui ofereix el feedback.
- Pot esdevenir una conversa que separa, en comptes d'unir a les persones participants.
- Segons la conversa i la persona, pot afectar en la imatge que té de si mateixa, ja que posa èmfasi en els errors.

Des de la indagació apreciativa es fa una proposta de canviar la mirada del passat a través de feedback, a tenir una mirada en el futur a través del feedforward. Es tracta d'una conversa que posa l'enfocament en el futur. A través d'una metodologia, la conversa de feedforward ofereix un espai de creixement, sense oblidar allò que no funciona, però amb una mirada positiva i plena d'alternatives.

La conversa de feedforward pot suposar el següent en els col·laboradors:

- Genera il·lusió sobre el futur, ja que planteja obrir un univers infinit de possibilitats.
- Es presenta com una conversa dinàmica, expansiva, a diferència de l'estaticitat del feedback.
- Genera una conversa des de les fortalezes de la persona i a partir d'aquestes, valorar les possibilitats de futur.
- Reforça l'autoestima, la motivació, i la seguretat en les capacitats dels participants en la conversa.

- Se centra en les solucions, no pas en els errors i problemes.
- Explora les possibilitats de millora en una conversa col·laborativa, ja que supera les resistències com que no se sent en un entorn d'amenaça sinó de seguretat.
- Generalment, una conversa de feedforward és més ben rebuda i les persones no s'ho prenen tan personalment.

Com realitzar una conversa de feedforward? Seguidament, exposarem algunes de les condicions per a fer un feedforward efectiu:

- EL primer que s'ha de plantejar és la intenció, per a què donar feedforward. La intenció pot marcar tota la conversa, ja que pot guiar cap a un camí o un altre. La intenció està vinculada amb la motivació de mantenir la conversa, quina és la intenció vers un mateix (qui promou la conversa), la intenció vers la persona interlocutora i la intenció vers la situació. La pregunta prèvia per la intenció és una bona forma de preparar la conversa.
- El segon que cal tenir en compte, és la creació d'un entorn de confiança, ja que si no existeix aquest entorn l'emoció que es mourà serà la d'amenaça. Pot ser que en una primera conversa no s'hagi creat aquest entorn de confiança, però, es pot crear a través d'una intenció positiva i apreciativa vers l'altra persona. Quan identifiquem aquesta estima i valoració, es comença a generar un entorn de seguretat que promou la confiança. Hi ha confiança o desconfiança? Quina és la claredat de la conversa? Quina obertura hi ha per ambdues parts al canvi? Es tracta d'un aspecte fonamental, ja que la generació de confiança genera espais de seguretat per tractar els temes que són importants per les persones sense sentir amenaces.
- La tercera condició és l'escolta de qualitat, l'obertura a escoltar allò que esperem i allò que no esperem, el que desitgem i el que no desitgem. La construcció comuna es realitza a través d'una escolta no condicionada, sincera. Aquesta escolta implicarà deixar de banda les suposicions, obrir-se a una conversa generativa. En l'escola cal tenir en compte les suposicions d'ambdós interlocutors, així com l'estat emocional. Qui promou la conversa ha de tenir la capacitat emocional de mantenir una conversa amb serenitat, una conversa des de la calma.
- La quarta condició és la mirada vers la persona i la situació. Com és la mirada vers l'altra persona? Sovint, la mirada és la llavor del problema. La mirada des de la nostra història personal pot ser un impediment a l'obertura.

Complementàriament, a l'esquema de la indagació apreciativa, Bimbela (2014), recull de forma sistematitzada quins són els elements necessaris per tenir una bona conversa. Així, exposa que hi ha cinc verbs claus per tenir una conversa de qualitat: preguntar, escoltar activament, empatitzar, resumir, reforçar i retroalimentar. A través d'aquest esquema de verbs que conformen una bona conversa, Bimbela proposa un model que afavoreix les converses de qualitat de forma metodològica, amb un fons qualitatiu significant que pot complementar l'esquema de la indagació apreciativa.

4.3. La intel·ligència conversacional de Judit Glaser.

Judit Glaser, antropòloga especialitzada en comunicació interpersonal, fa una proposta fonamentada en el seu llibre Intel·ligència conversacional (Glaser, 2014). Segons Glaser, les converses són l'origen de tot en les organitzacions, ja que esdevenen l'espai de relació entre els diferents membres. Les relacions tenen una forta dependència de les converses, i la qualitat de les converses determina el clima organitzacional. En paraules de Glaser (2014), "el nivell d'excel·lència depèn de la nostra cultura, que a la vegada depèn de la qualitat de les nostres relacions, i aquestes, a través de la qualitat de les nostres converses. Tot succeeix a través de les converses" (p.7). Les converses són el mitjà a través del qual ens relacionem, són part de la ritualitat social.

A través de les converses es construeixen les relacions socials, els sistemes socials. Per això, la profundització en el significat i el valor de les converses ha estat motiu d'investigació per part de Glaser, així com la pregunta sobre per què algunes converses ens eleven a un nivell diferent, i també perquè algunes converses ens fan sentir bé i d'altres ens fan sentir malament. Les converses són pluridimensionals i no lineals, ja que intervenen diverses dimensions: els pensaments, les paraules, el que volem dir, que volem escoltar, els nivells d'escolta, les emocions.

Glaser (2014), proposa tres premisses del seu model, com són la plasticitat neuronal, l'emocionalitat i la interpretació de la realitat:

- La intel·ligència conversacional ens ofereix el poder d'influir en la nostra neuroquímica. Les paraules no són únicament un sistema de comunicació, sinó que són sistemes que poden crear mons, influir-los i modificar-los. A través del llenguatge, construïm realitats. Glaser sosté que a través de les converses som capaços d'influir en el nostre sistema neurològic, ja que cada conversa genera un impacte en nosaltres mateixos. Així, hi ha converses que són generadores de positivisme, com converses que generen por, frustració i resistències.

- La intel·ligència conversacional ens dona el poder d'expressar els nostres pensaments i sentiments als altres i enfortir les relacions. Les converses són molt més que informació, són espais d'intercanvi que generen grans possibilitats.
- La intel·ligència conversacional ens ofereix el poder d'influir en la forma com interpretem la realitat. Les converses impacten a diferents parts del cervell que estan atentes a com conversem. Per tant, entendre la forma com conversem pot esdevenir un element substancial.

4.3.1. La confiança i la desconfiança en les converses.

Segons Glaser, el cervell està preparat davant d'una conversa per detectar on ens hem de situar, si en posició de defensa o en posició d'obertura, "quan perdem la confiança, perdem la nostra veu" (Glaser, 2014, p. 21). Es tracta d'un fil molt prim que activa diverses parts del cervell segons el context i la interlocució. La confiança i la desconfiança activen algunes parts del cervell que ens predisposen en una conversa. Totes dues, s'activen a diferents parts del cervell, dit en altres paraules, totes dues viuen a diferents parts del cervell. Així, la desconfiança s'activa a l'amígdala, concretament al cervell més primitiu, el cervell reptilià, i desperta un sistema de protecció durant la conversa. Es produeix un bloqueig en la comunicació i ens quedem aturats, encallats en el nostre punt de vista, sense capacitat d'entendre els altres punts de vista. La por i l'amenaça tenen la capacitat de canviar la química del cervell i les emocions que sentim durant la conversa, i podem ser interpretats com a persones que no desperten confiança. A més, a vegades ens connecta amb experiències anteriors que han quedat soterrats al nostre cervell, i que poden influenciar en la nostra emocionalitat. Segons Bisquerra (2016), "les emocions negatives s'experimenten davant d'esdeveniments que són valorats com una amenaça, una pèrdua, una meta que es bloqueja..." (p. 24), emocions que requereixen energies i mobilitzacions de recursos.

El segrestament de l'amígdala (Glaser, 2014, p. 27) és un concepte que explica el fet quan les persones perceben amenaces, no permet al cervell realitzar pensaments racionals, ja que està subjecte al segrestament. Durant aquest segrest, el cervell, de forma immediata, allibera un neurotransmissor anomenat cortisol que atura les funcions executives. Segons Glaser, l'amígdala està atenta a qualsevol paraula, conversa o actitud que ens pugui alertar d'una amenaça i prepara el nostre cos per protegir-nos a través del "volar o lluitar" (Glaser, 2014, p. 76). De fet, aquesta neuroquímica ens treu de la conversa per endinsar-nos en tres preguntes:

- Necessito protegir-me?
- Em sento inclòs o exclòs?
- Em sento apreciat i valorat?

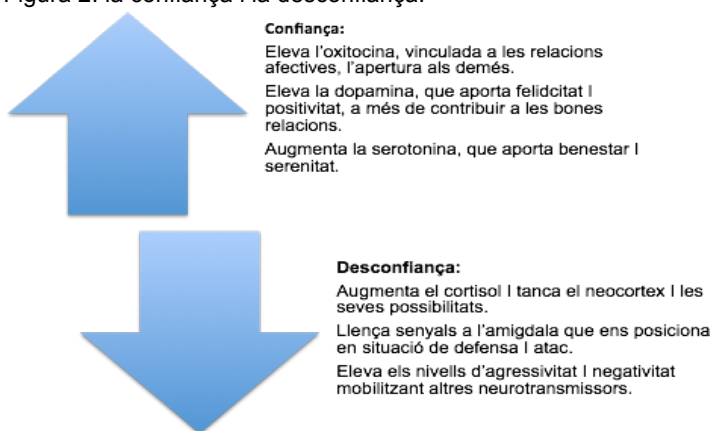
Aquestes tres preguntes condicionen la nostra actitud durant la conversa i ens ubiquen en posició de defensa i protecció. En canvi, si hi ha confiança, el cervell emet un neurotransmissor anomenat l'oxitocina, així com d'altres neurotransmissors que aporten reaccions positives. De forma pràctica, en aquest sentit, es recomana prendre consciència d'aquest segrestament, i allunyar-se de la desconfiança. Com fer-ho?

- Aprendre a respirar per gestionar les emocions negatives.
- Incorporar a les converses la transparència, l'èxit compartit, l'enteniment i comprensió i evitar les suposicions (judicis) a través de les preguntes.
- Identificar les pors i racionalitzar-les, parlar d'allò que preocupa.

La confiança s'activa a la part prefrontal del cervell, on està el sistema executiu de funcionament. Es tracta de la part del cervell que promou l'enteniment i la comprensió. Es través de la confiança que podem mantenir converses productives, plenes de sentit, amb una obertura que connecta el cor i el cervell. La confiança ens fa sentir més còmodes, ens relaxa, ens obre noves oportunitats. De fet, tot i tenir una conversa complicada, si existeix la confiança ens sentim segurs, i en llibertat d'expressar i debatre. Així doncs, el fet de tenir una bona o una mala conversa, no és tant pel tema o la complexitat de la conversa, sinó per la confiança i la desconfiança, ja que aquestes activen diferents parts del cervell i determinen les actituds en la conversa. Així mateix, el nostre cervell està preparat quan iniciem una conversa, ja que rastreja les possibles amenaces en els interlocutors, i ens predisposa.

Seguidament, presentem un esquema resum del que genera la confiança i la desconfiança:

Figura 2: la confiança i la desconfiança.



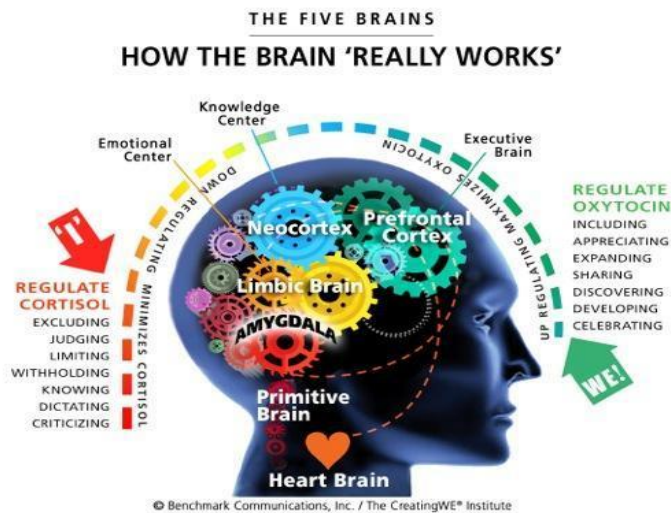
Font: elaboració pròpia estreta de Glaser (2014).

4.3.2. La neurociència del nosaltres i la saviesa dels cinc cervells.

Glaser (2014, p. 78), proposa un model basat en les neurociències dels cinc cervells.

- Cerebellum primitiu o reptilià, el qual informa a l'amígdala de possibles amenaces físiques o psicològiques sobre la nostra seguretat.
- Cerebellum límbic, on s'ubiquen totes les necessitats, les emocions i les relacions.
- Neocòrtex, on s'ubica el coneixement, les memòries i les experiències.
- El cervell del cor.
- La part prefrontal, anomenat també cervell executiu, que ens permet construir societats, emetre judicis encertats, gestionar converses difícils, ser estratègics, entre d'altres.

Figura 3. Com funciona el cervell. Els cinc cervells.



Font: Glaser (2014).

A través del quadre de comandament del cervell, Glaser proposa identificar que passa a cada part del cervell, de forma que podem identificar allò que ens limita en les relacions i allò que ens allibera, vinculat als neurotransmissors del cervell: del cortisol a l'oxitocina, passant del jo al nosaltres.

4.3.3. Intel·ligència conversacional en la pràctica. Els punts cecs i els tres nivells de conversa.

Un dels perills en tota conversa és que ens centrem en allò que volem dir i no pas en allò que està compartint la persona interlocutora. En aquest moment estem centrats en el jo, en allò que ens genera interès i expectativa. Glaser anomena el concepte de conversacionalment cecs, és a dir, sense capacitat de veure la conversa de les dues persones. Glaser proposa prendre consciència de cinc punts cecs repetits en les converses, per tal d'augmentar la nostra intel·ligència conversacional (Glaser, 2014, p. 64):

- Assumir que les altres persones han de veure, pensar i sentir des del nostre punt de vista, és a dir, assumim que els altres tenen el nostre punt de vista.
- No adonar-se que la por, la confiança i la desconfiança, afecta la forma com interpretem la realitat.
- Perdre la capacitat de l'empatia quan estem enfadats o tenim por.
- Acceptar que tenim la capacitat de quedar-nos amb allò que han dit els altres, quan en realitat ens quedem amb la nostra interpretació del que altres.
- Admetre que el significat és en la persona que parla, quan en realitat és en la persona que escolta.

Un dels punts mencionats anteriorment és l'empatia, un concepte força investigat i que es podria resumir en l'habilitat de posar-se en el lloc de l'altra persona. Respecte a l'empatia, Bermejo (2011) exposa que en paraules de Carl Rogers, impulsor del *counseling* humanista, l'empatia "és la capacitat de percebre el món interior de l'altra persona, integrat per significats personals i privats, com si fos el mateix però sense perdre mai el *com si*." (p.19). Així, dit en altres paraules, l'empatia és la capacitat de comprendre que li està passant a la persona i com s'està sentit. Aquesta és una habilitat essencial en qualsevol conversa de qualitat en el lideratge. Així també, Nussbaum (2010), profunditza en el concepte de pensament empàtic, com una gran ajuda per afavorir la comprensió, i promoure actituds d'ajuda i col.laboració (p. 63).

Seguint el plantejament de Glaser, fem una proposta de nivells de conversa (Glaser, 2014, p.69), que ens pot ajudar a identificar en quin nivell de conversa estic i com puc passar a un nivell superior.

- Un primer nivell, és quan les persones fan preguntes i respostes, on es comparteix informació i es realitzen intercanvis. Es tracta del binomi dir i preguntar, d'un nivell on no hi ha confiança, i on els interlocutors estan pensant en les seves necessitats, en si mateixos. L'objectiu d'aquest nivell de conversa és confirmar les posicions de cadascú.

- Un segon nivell, és quan les persones emeten opinions, i lluiten per convèncer als altres sobre les seves idees. Es tracta del binomi defensar i indagar, és a dir, defensa de les meves posicions, i indagació de les de l'interlocutor amb l'objectiu de convèncer. Tot i què hi ha una obertura en la indagació, generalment es tracta de nivells de conversa on fàcilment es torna al refugi propi, a les opinions pròpies.
- Un tercer nivell, és una conversa cocreada on les persones dialoguen per aconseguir allò que volen juntes. Aquí el binomi és compartir i descobrir, obrir-se a la conversa i a la persona per guanyar confiança i generar un espai de cocreació, és a dir, una conversa generativa.

Seguidament presentem una taula comparativa entre els tres nivells, i que implica des de diversos punts de vista d'una conversa:

Figura 4. Taula comparativa nivells de conversa

	NIVELL I TRANSACCIONAL	NIVELL II POSICIONAL	NIVELL III TRANSFORMACIONAL
Què intercanviem ?	Intercanviem informació	Intercanviem poder	Intercanviem energia
Dinàmica de la interacció	Dir i preguntar	Defensar i indagar	Compartir i descobrir
Espai comú	Espai tancat	Espai limitat	Espai creatiu
Enfocament	Donant i cercant informació	Explorant altres posicions per trobar una solució <i>win-win</i>	Explorant altres perspectives; transformant la realitat i innovant.
Punts cecs per ús excessiu (alerta).	Síndrome del dir-vendre-cridar. Tendència a dir més que a preguntar.	Addicció a saber-ho tot. Tendència a fer preguntes de les quals tens les respostes prèviament	Parlar molt i no fer res. Tendència a dir molt i no fer gaire.
INTENCIÓ	Informar	Persuadir	Cocrear
Escolta	Per protegir	Per acceptar o rebutjar	Per connectar
Jo i nosaltres	Jo-cèntric	Jo-nosaltres cèntric	Nosaltres-cèntric
Èxit	El meu èxit	Guanyar a qualsevol cost	Èxit comú.
Confiança	Baixa confiança	Confiança	Alta confiança

4.3.4. Un guió per construir agilitat conversacional.

Glaser (2014, p.116), proposa una sèrie de canvis en el lideratge per tal de construir agilitat conversacional, concretament:

- De la por a la transparència. Es tracta de superar les condicions que activen l'amígdala i el procés de defensa. Així, es pot desactivar manifestant les intencions sobre la conversa i la persona, amb una actitud oberta que sotmeti l'amígdala. És creure i transmetre que no hi haurà dany entre tots dos interlocutors. És una fase que requereix deixar enrere la por, les amenaces, les agendes ocultes, les males intencions, etc., per cercar objectius comuns i manifestar allò que ens fa por per tal d'evitar-ho conjuntament.
- Del poder a la construcció de les relacions. Aquí l'emfasi és superar els judicis vers les altres persones, i cercar les condicions per guanyar confiança. Incorporar una mirada positiva vers els altres, una mirada d'afecte i valoració. És una fase que requereix deixar enrere l'individualisme, la competició i l'egocentrisme, per centrar-se en l'altra persona i les seves necessitats.
- De la incertesa a l'enteniment i la comprensió. Implica identificar i acollir les emocions de les altres persones, i passar a una actitud empàtica, amb la capacitat d'entendre i comprendre el món emocional dels interlocutors. Tenir una mirada i actitud inclusiva, respectuosa, acceptant l'altra persona. En aquesta fase cal oblidar els judicis i evitar la projecció pròpia vers les emocions dels altres, ja que cadascú ho pot viure emocionalment diferent.
- De la necessitat de tenir raó a trobar un espai compartit. Es tracta d'identificar allò que ens uneix, el que ens motiva i ens interessa a totes les parts. És una fase on hem d'anar del jo al nosaltres.
- Del pensament de grup a la cohesió i les aliances col·lectives.

4.3.5. Com augmentar la intel·ligència conversacional?

A vegades iniciem converses que generen insatisfacció, ja que es converteixen en converses improductives, sense sentit. A més, aquestes converses s'acompanyen d'emocions no útils que anomenem negatives, com és estar enfadat, enrabiad o frustrat. En aquest sentit, Glaser proposa el model del las tres R: replantejar, reenfocar i reorientar.

- Reenquadrar l'objectiu de la conversa és un gir que podem fer quan ens trobem en situacions sense sentit. Expressar quines són les intencions de tots els interlocutors, i acordar allò que es té en comú. Així mateix, reformular els missatges negatius en positius.
- Reenfocar la conversa cap a l'objectiu de tots dos interlocutors, és a dir, l'objectiu comú, ajuda a veure les dificultats i els problemes d'una altra forma, amb una altra mirada.
- Reorientar amb una mirada de futur, especialment quan les converses s'encallen en situacions negatives del passat.

5. Plantejament del problema.

Les converses són fonamentals en el desenvolupament de les organitzacions, i esdevenen centrals en el lideratge dels equips. És a través de les converses que els equips de treball implementen la Missió de les organitzacions i el desenvolupament de projectes. Hi ha converses agradables i desagradables, fàcils i difícils. Les converses incòmodes o difícils, generen malestar en les persones, promouen un clima negatiu i sovint no es gestionen positivament, o en altres casos, es converteixen en converses pendents. En aquest sentit, les preguntes d'investigació serien les següents:

- Respecte a la tipologia i quantitat, quines són les converses que més realitzem en el lideratge?
- Respecte a la utilitat i valoració, quines són les converses més útils per al bon clima dels equips?
- Respecte a l'emocionalitat, quines són les emocions més latents en les converses?. Com impacten en el lideratge?
- Com podem generar converses de qualitat? Com podem transformar una conversa incòmoda en una oportunitat de creixement?
- Quines són les competències i més concretament, les habilitats, que es poden implementar en el lideratge per promoure converses de qualitat?
- Què ens pot aportar la psicopedagogia en aquest àmbit?

Aquestes preguntes seran les que anirem responent al llarg d'aquest treball i que ens aportarà, per una banda, el marc teòric on es basarà la proposta posterior d'intervenció. La lògica del treball és la següent: plantejament del problema, recerca marc teòric, metodologia, anàlisi, discussió i conclusions.

El problema d'investigació està vinculat al lideratge en les organitzacions. Des del lideratge, al treballar amb equips, implicarà la capacitat comunicativa com element fonamental d'intercanvi entre els diferents membres dels equips. El lideratge ha de ser exemple i promotor d'una comunicació clara i assertiva, que té en compte l'emocionalitat i la racionalitat de tots els membres. La proposta,

per tant, esdevé una oportunitat de creixement en la competència de comunicació interpersonal per als líders a les organitzacions.

Objectiu general.

Realitzar una investigació sobre la competència comunicativa per incrementar les competències conversacionals en el lideratge i per a promoure diferents tipologies de converses en els equips de treball.

Objectius específics.

- Analitzar el model d'intel·ligència conversacional promogut per Judit E. Glaser i recollir les principals aportacions per elaborar una proposta d'intervenció psicopedagògica en intel·ligència conversacional.
- Estudiar el model d'indagació apreciativa de David Coperrider per aprendre a indagar en les converses amb enfocament apreciatiu.
- Investigar sobre diferents tipologies de converses i com impacten en el lideratge d'equips i organitzacions.

Hipòtesi de treball.

Les persones aprenem a relacionar-nos interpersonalment al llarg de la vida. Els entorns organitzacionals són un espai d'intensitat de relacions, de comprensió i d'incomprensió. El lideratge és neuràlgic per a la bona comunicació en els equips. Millor comunicació interpersonal, implica millors resolucions dels conflictes. Millor resolució dels conflictes, pot aportar més benestar personal. Més benestar personal, pot promoure un bon clima laboral i organitzacional. Així doncs, la nostra hipòtesi principal es basa a incrementar les competències conversacionals en el lideratge, ja que pot aportar equilibri emocional en els líders, promoure un clima laboral òptim i generar relacions sanes entre els diferents membres dels equips de treball. A més, aquesta hipòtesi es complementa amb la idea que una bona comunicació promourà que els projectes funcionen millor. Més concretament:

- El model d'intel·ligència conversacional de Judit E. Glaser (2014) aportarà un esquema d'identificació de nivells de conversació així com aportacions de les neurociències.
- El model d'indagació apreciativa de David Coperrider i Miriam Subirana (2013) permetrà aprendre a indagar en les converses.

Forma part de la nostra hipòtesi que tots dos models, garantiran un lideratge amb serenitat i seguretat per gestionar les converses amb els membres dels equips, i generarà un clima laboral òptim i entorns emocionals saludables. Així mateix, contribueix al benestar personal de les persones que lideren i del conjunt de les organitzacions.

6. Mac metodològic.

6.1. Tipus d'investigació.

El present treball pretén fer una investigació sobre la intel·ligència conversacional. L'estudi es realitza amb una metodologia quantitativa, de caràcter ex-post-facto no experimental, tenint present que no té control sobre les variables independents, les quals aportaran informació rellevant per aquesta investigació. Així mateix, no s'assignen els participants de forma aleatòria. Aquesta metodologia permet organitzar les variables que responen a l'objecte d'estudi i té en compte les condicions de l'estudi i les seves limitacions. Com que hi ha una finalitat en la investigació respecte a la seva aplicabilitat posterior, es farà partícips als possibles receptors finals dels resultats de la investigació, tal com s'explica a l'apartat de selecció de la mostra.

6.2. Instruments.

La tècnica quantitativa o instrument és una enquesta d'elaboració pròpia (Annex 1), la qual incorpora algunes de les variables vinculades a les preguntes d'investigació. L'enquesta ens permet arribar a un nombre important de persones (Rodríguez Gomez, 2019), per això és un instrument adient en aquesta investigació. Aquesta enquesta incorpora també una pregunta final de resposta lliure de caràcter qualitatiu, ja que permet expressar l'opinió lliure fora del marc quantitatiu. Es tracta, per tant, d'un estudi transversal, ja que recull la informació d'un grup en un moment determinat. La seva validesa interna és menor que altres metodologies, però és major des de la validesa externa. La proposta és una enquesta auto administrada, que es realitza a través de l'eina *Forms de Microsoft Office*, facilitant l'autogestió i la posterior recollida i tractament de dades.

L'enquesta ens permet arribar de forma àgil a un nombre rellevant de persones, però, per altra banda, és un format força tancat que majoritàriament no permet ampliar aspectes que l'instrument no facilita, ja que es fa amb preguntes tancades. Per millorar aquesta limitació, s'ha incorporat una pregunta final oberta, que ens aporti una mirada més qualitativa.

L'enquesta ha tingut en compte diversos indicadors de qualitat de les dades, com són l'accessibilitat, la temporalitat, la credibilitat, la consistència, la integritat, la rellevància i la llegibilitat.

6.3. Context, destinataris i selecció de la mostra.

La present investigació es realitza en l'àmbit d'intervenció psicopedagògica laboral. Per això, pretenem realitzar un estudi en un context real organitzacional. Concretament, es realitza en una entitat social d'implementació a tot el territori català i la resta d'Espanya, la qual s'organitza en diferents Àrees i territoris.

Els participants de l'instrument de recerca són responsables d'equip de l'entitat social, la qual té una dimensió de personal d'aproximadament 900 persones. D'aquestes, s'hi ha sol·licitat participar en l'enquesta a ~~unes~~ 50 persones que compleixen els següents requisits:

- Diversitat d'edat i de gènere, garantint una participació inclusiva.
- Persones amb diferents nivells de responsabilitat: coordinadors, secretaris, directius, responsables de programes, responsables de projecte i responsables territorials.
- Incorporarem la variable territorial per àmbit autonòmic, provincial i local. Així doncs, la mostra serà àmplia respecte a les diferents posicions de responsabilitat com des de la perspectiva territorial, per la implantació de l'Organització a tot el territori de Catalunya.
- Recorregut professional divers, anys d'experiència diversos. Persones amb poca experiència en el lideratge i persones amb àmplia experiència en el lideratge.
- Diferents perfils formatius i experiències formatives específiques en comunicació interpersonal i gestió d'equips.

La mostra pretén ser representativa per l'objecte d'estudi, ja que permetrà recollir informació des de les perspectives mencionades anteriorment, garantint diferents opinions i perspectives, des de l'experiència, la formació, el gènere o

el recorregut professional. A més, es garanteix que totes les persones participants són líders d'equips, per tant, tenen experiència i necessitats en l'àrea de lideratge. Per aquest motiu, s'ha convidat a participar a 50 persones, les quals compleixen els requisits anteriorment mencionats.

6.4. Procediment i temporització.

Les fases del treball de camp per a la investigació ha constat de les diferents fases pròpies d'una investigació psicopedagògica: disseny de l'instrument, validació, incorporació de les aportacions, identificació dels participants, acomodació de l'instrument per fer-lo on line, redacció de la invitació, enviament, recollida i anàlisi de les dades. La temporització es pot trobar a l'annex 3.

6.5. Estratègia d'anàlisi.

L'instrument consta de 31 preguntes que poden ser respostes en un temps aproximat de nou minuts. L'enquesta s'ha creat amb escala *Likert* de cinc punts, i es responen amb totalment en desacord; en desacord; indecís; d'acord; totalment d'acord.

Les set preguntes inicials incorporen informació referent a: edat, gènere, funció o rol, anys d'experiència en el rol actual, nombre de persones que formen part del seu equip, formació i finalment formació específica. La resta de les 23 preguntes es distribueixen en quatre grans blocs, i són preguntes referides a quatre tipus de converses en el lideratge que incorporen els següents factors: si en el seu rol desenvolupa aquests tipus de converses, si li provoquen emocions negatives i les evita, si creu que són útils i ajuden al clima emocional dels equips, si li motiven i finalment, si se sent preparat i format per a dur-les. Les variables són les mateixes pels quatre tipus de converses que s'expliquen en el redactat de l'enquesta. Aquestes variables estan vinculades a les preguntes d'investigació. Finalment, la pregunta final és una pregunta de caràcter qualitatiu, lliure i oberta, que convida a la reflexió entorn les preguntes d'investigació. Aquesta pregunta final pretén aportar una mirada qualitativa als resultats quantitius.

Les quatre tipologies de conversa s'han definit a l'inici de cada bloc, concretament:

- Conversa de fortaleces i valors: són converses on s'ajuda a explorar les fortaleces de les persones i es reconeixen, així com els valors de la persona i de la Institució. L'objectiu és aprofundir en les fortaleces i capacitats de la persona i els valors.
- Converses difícils: són converses en les que ens sentim implicats tots dos interlocutors i que incorporen temes complicats que mouran emocions que poden dificultar la conversa. L'objectiu és aprofundir en una situació problemàtica que cal resoldre.
- Converses de feedback són les converses on es dialoga sobre el rol de la persona i les possibles àrees de millora. L'objectiu de la conversa és aprofundir en les possibilitats de millora.
- Converses de qualitat: són converses on s'aprofundeix en aspectes que tots dos interlocutors volen dialogar en un entorn positiu i de confiança. L'objectiu és aprofundir en la bona qualitat de la relació.

Per cada grup de tipologia de converses es presenten diferents variables:

- Una variable pel factor tipologia de converses.
- Una variable pel factor valoratiu de converses.
- Tres variables pel factor emocionalitat en les converses.
- Una variable pel factor preparació i formació en les converses.

Seguidament, incorporem un quadre resum dels factors i variables:

Figura 5: factors i variables.

Factor	Variable	N. pregunta.
Context i destinataris.	Edat. Gènere. Rol. Anys experiència. Nombre de persones. Formació. Formació específica.	1 a 7.
Tipologia de conversa.	Tipus de conversa.	8,13,19,25.
Utilitat i valoració.	Utilitat.	10,14,20,26.
Emocionalitat.	Incomoditat. Preocupació. Motivació.	9, 15, 21, 27. 16, 22, 28. 11,17,23,29.
Preparació i formació.	Formació.	12,18,24,30.
Pregunta oberta.	Pregunta qualitativa.	31.

Font: elaboració pròpia.

Els resultats es podran analitzar a través de les eines que facilita Microsoft Office Forms, ja que aquesta eina permet realitzar la recollida de dades,

explotar-la en format *excel*, així com aprofitar l'anàlisi inicial que facilita l'eina del Forms.

L'anàlisi dels resultats es realitzarà per factors, aportant una mirada transversal a cadascuna de les tipologies de conversa. Aquest tractament de les dades ens permetrà ordenar, de forma clara, els resultats i vincular-los amb les preguntes d'investigació en la posterior discussió. L'agrupació per factors connectarà amb els objectius i ens facilitarà arribar a conclusions.

6.6. Resultats i discussió.

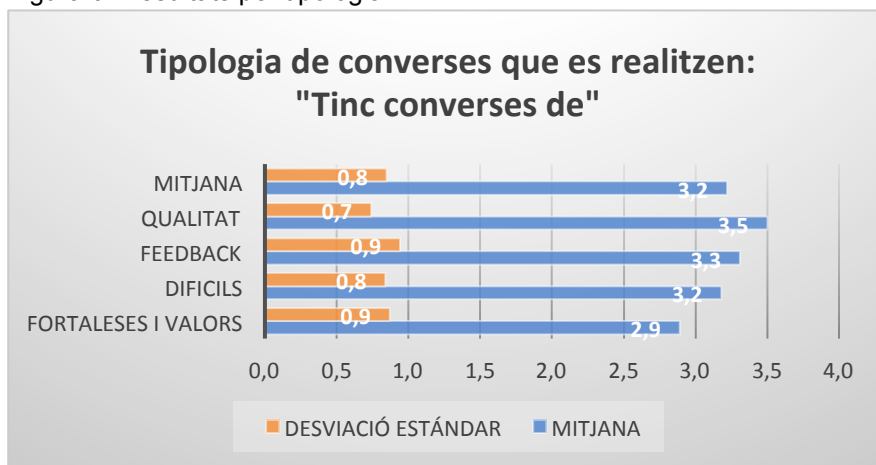
6.6.1. Resultats.

Respecte al primer bloc de l'enquesta, els resultats dels perfils participants són els següents:

- Han participat 48 persones de les 50 a les que es va convidar a participar.
- Edat: majoritàriament majors de 36 anys, dels quals, 46% entre 36 a 50 anys i un 42% de 51 a 65 anys.
- El 67% de les persones participants són dones, i el 33% homes.
- El grup majoritari participant ha estat el de Responsables i Coordinadors de l'àmbit local, amb un 40%, seguit de les Coordinacions i Secretaries Autonòmiques i Provincials i les Direccions Autonòmiques i Provincials, amb un 21% de participació cadascun dels grups.
- Respecte a l'experiència, el grup majoritari ha estat els que porten exercint el rol des de fa més de 10 anys (29%), seguit dels que porten entre 1 i 3 anys (23%), i dels grups de més de vint anys (13%) i entre 3 i 6 anys (13%).
- Quant al nombre de persones que lideren directament, el grup majoritari ha estat els que lideren entre 10 i 20 persones (31%), seguit del grup que lideren entre 7 i 10 persones (21%).

- La formació que tenen els participants ha estat un 33% amb Llicenciatura o Grau Universitari, seguit d'un 29% amb Màster Universitari.
- La pregunta sobre si han realitzat alguna formació específica en comunicació interpersonal i/o gestió d'equips en els darrers dos anys, el 52% no han realitzat cap formació específica, i el 35% han realitzat una formació.

Figura 6. Resultats per tipologia.



Font: elaboració pròpia.

Respecte al factor sobre la tipologia de converses, està composta per quatre ítems, un per cada tipologia de converses. Les persones participants manifesten que ocasionalment tenen aquests quatre tipus de tipologia de converses, amb una mitjana de 3,2 (de mai 1, poques vegades 2, ocasionalment 3, freqüentment 4, molt freqüentment 5), i una desviació estàndard de 0,8. Les converses que més es realitzen són les converses de qualitat amb una mitjana 3,5 (de les que destaca que un 86% dels enquestats realitza aquest tipus de conversa freqüentment o molt freqüentment), seguides de les converses de feedback amb una mitjana 3,3 (de les que destaca que un 66% les realitza poques vegades o ocasionalment); les converses difícils amb una mitjana de 3,2 (de les que destaca que un 66% les realitza poques vegades o ocasionalment). Finalment, les converses de fortaleSES i valors són les que menys es realitzen amb una mitjana de 2,9, de les que destaca que un 39% de les persones enquestades les realitza poques vegades o fins i tot mai.

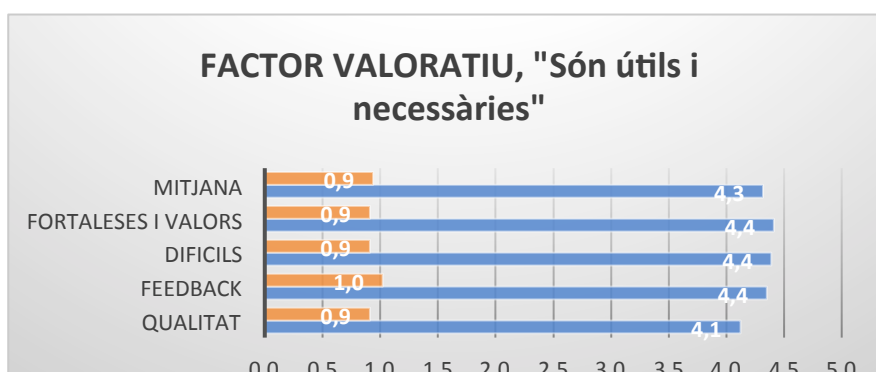


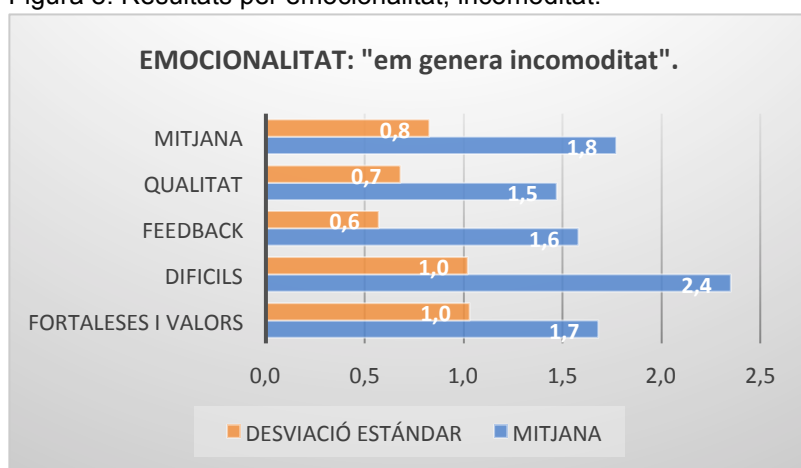
Figura 7. Resultats per valoració d'utilitat i necessitat.

Font: elaboració pròpia.

En relació amb el factor valoratiu sobre la tipologia de converses i la seva utilitat per al bon funcionament dels projectes i pel clima emocional dels equips, està composta per quatre ítems, un per cada tipologia de conversa. Les persones enquestades manifesten que tots quatre tipus de conversa són útils i necessàries, amb una mitjana de 4,3 (de les que destaquen que un 91% dels enquestats està d'acord o molt d'acord en la utilitat de les converses de fortaleces i valors).

Quant al factor de l'emocionalitat, està composta per dotze ítems, tres per cada tipologia de conversa.

Figura 8. Resultats per emocionalitat, incomoditat.

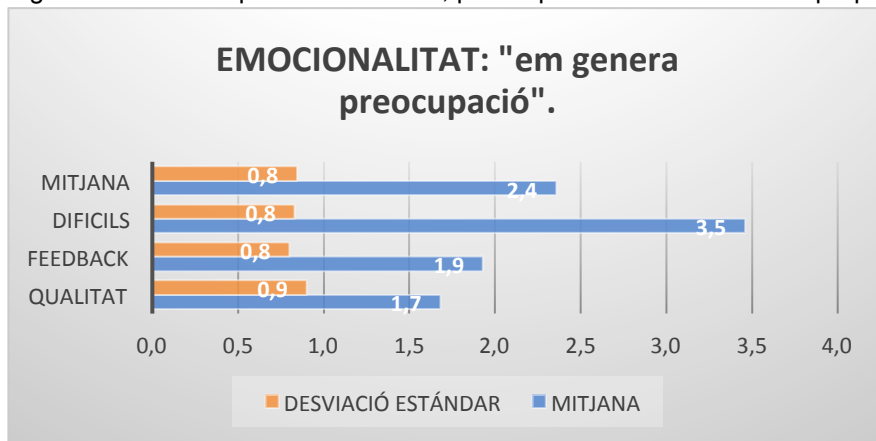


Font: elaboració pròpia.

Respecte a la variable “em fan sentir incòmode i les evito”, la componen quatre ítems, la mitjana dels quals és d'1,8 (poques vegades) i una desviació estàndard de 0,8. Les converses que generen més incomoditat i evitació són les converses difícils, amb una mitjana d'2,3 (poques vegades, de les que destaquen que un 42% de les enquestades s'incomoden ocasionalment a molt

freqüentment). Segueixen les converses de fortalezes i valors, amb una mitjana d'1,7, les converses de feedback amb una mitjana d'1,6, i finament les converses que menys incomoditat generen són les de qualitat, amb una mitjana d'1,5.

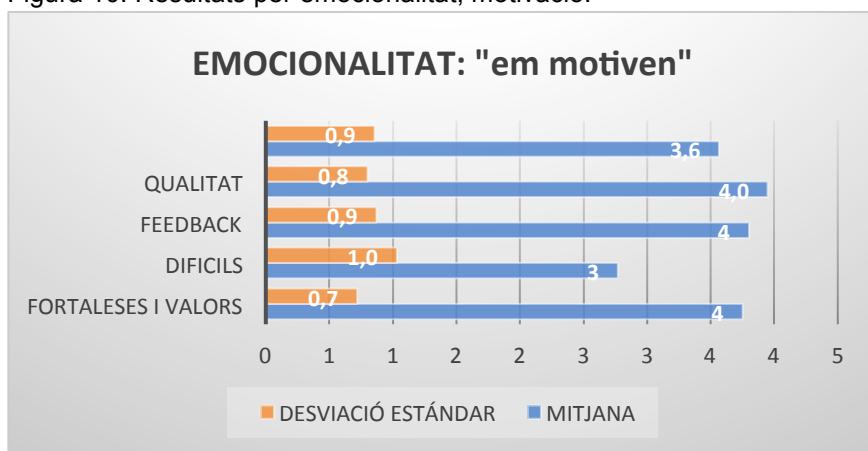
Figura 9. Resultats per emocionalitat, preocupació. Font: elaboració pròpia.



Font: elaboració pròpia.

La variable "em generen preocupació", presenta una limitació, ja que no s'ha incorporat en l'enquesta en un dels grups de tipologia de conversa, concretament les converses de fortalezes i valors. Així doncs, està compost per tres ítems, els resultats dels quals ha estat una mitjana d'2,5 (de poques vegades a ocasionalment) i una desviació estàndard d'0,8. Les converses que generen més preocupació són les converses difícils, amb una mitjana de 3,4 (de les que destaquen que un 53% senten preocupació freqüentment o molt freqüentment). Segueixen les converses de feedback amb una mitjana d'1,9, i finament, les converses de qualitat amb una mitjana d'1,6.

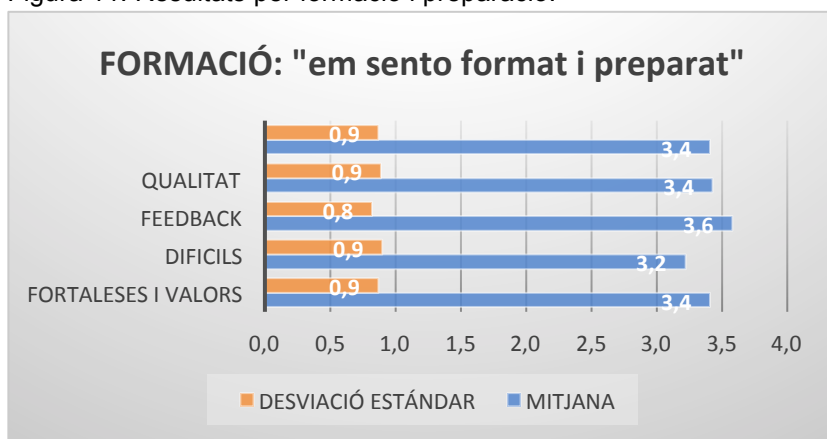
Figura 10. Resultats per emocionalitat, motivació.



Font: elaboració pròpia.

Quant a la variable “em generen motivació” el conformen quatre ítems, amb una mitjana de 3,6 (d’ocasionalment a freqüentment) i una desviació estàndard de 0,8. Les converses que generen més motivació són les converses de qualitat, amb una mitjana de 3,9 (un 78% de les persones enquestades se senten motivades freqüentment o molt freqüentment) , seguides de les converses de feedback amb una mitjana de 3,8.

Figura 11. Resultats per formació i preparació.



Font: elaboració pròpia.

Finalment, respecte al factor formatiu, la componen quatre ítems, un per cada tipus de conversa. Així doncs, la pregunta sobre “si em sento format i preparat”, ha tingut una mitjana de 3,4 (indecís) i una desviació estàndard de 0,9. Les converses de feedback són les que els participants se senten millor preparats amb una mitjana de 3,6, mentre que les converses difícils són les que menys preparats se senten amb una mitjana de 3,2 (dels quals, un 52% estan totalment en desacord a indecís en sentir-se formats i preparats per aquest tipus de conversa).

Respecte als resultats de la pregunta oberta qualitativa (a l’Annex 2 s’han tabulat de forma ordenada segons els factors, però, amb literalitat del text proposat per les persones participants en l’enquesta), destaquem diverses aportacions: la importància de distingir diferents tipus de converses en el lideratge; el rol de les emocions i la gestió emocional així com la necessitat de més formació en competències de comunicació per les converses de lideratge.

Els resultats de la pregunta oberta qualitativa manifesten, majoritàriament, la importància de tenir temps per fer converses de qualitat i converses de fortaleses i valors, així com la importància de la Intel·ligència emocional en la gestió de les converses.

6.6.2. Discussió: interpretació dels resultats.

La mostra d'aquesta investigació ha estat de 48 persones participants, totes elles amb responsabilitat de lideratge d'equips a diferents territoris, de les que destaca que majoritàriament són dones, per tant, es tracta d'un lideratge feminitzat. Així també, és destacable la diversitat respecte als anys d'antiguitat en la funció, així com de la formació prèvia. Respecte a la formació específica, és remarcable que més de la meitat dels participants no han fet cap formació específica en comunicació interpersonal o gestió d'equips en els darrers dos anys. En aquest sentit, aquesta investigació planteja un marc teòric que ens permetrà aplicar-ho a posteriori en una intervenció formativa a persones líders (línies de treball futures), moltes de les quals han participat en aquesta investigació. Recordem, per tant, el sentit útil i pràctic d'aquesta investigació.

Seguidament, anirem incorporant la discussió en l'ordre de les preguntes d'investigació.

Respecte a la quantitat i tipologia, quines són les converses que més promovem en el lideratge. Totes les converses presentades es realitzen ocasionalment, per tant, no hi ha una pràctica sistematitzada. De fet, el primer que cal destacar ha estat la descoberta per part dels participants de les diferents tipologies de conversa. De fet, la diferenciació entre quatre tipus de converses en el lideratge ha estat innovador per diverses de les persones participants, tal com exposen en la pregunta oberta al final del qüestionari (Veure Annex 2). Tal com menciona Glaser (2014), les converses són pluridimensionals, i totes aquestes dimensions requereixen diferents perspectives de gestió de les converses. Així doncs, aquesta descoberta obre tres reflexions: la primera, la significació de l'especificitat de cada tipus de conversa; la segona, la possible relació i històric d'experiència de cada participant amb cada tipologia de conversa; finalment, les possibilitats que s'obren en descobrir la diferenciació en el lideratge, és a dir, prendre consciència de l'obertura que pot significar.

Quant a la utilitat i el factor valoratiu, l'estudi posa de manifest el fet que tenir una bona competència comunicacional per a les converses de lideratge és essencial per al bon clima i funcionament dels equips, fet que corrobora la nostra hipòtesi d'investigació. De fet, es tracta de la mitjana més alta dels resultats, fet que evidencia l'afirmació per part de la gran majoria de participants en la importància d'aquesta competència.

Ara bé, és interessant destacar que les converses de fortaleces i valors han estat les més valorades com a útils i necessàries, i també, s'especifica en la pregunta oberta que hi ha un cert desconeixement sobre aquesta tipologia de conversa. Però, és molt ric i destacable que es valorin com a més útils i necessàries, fet que es vincula amb el marc teòric, com és la proposta del

model FOAR (Fortaleses, Oportunitats, Aspiracions i Resultats), proposat per Subinara i Coperrider (2013). L'enfocament de fortalezes esdevé cabdal i prioritari en les converses, i es valora com una de les converses més necessàries. En aquest sentit, tal com hem vist al marc teòric, des de les fortalezes, es poden treballar altres converses com les de feedback o les converses difícils.

Quant a l'emocionalitat, és especialment en les converses difícils on més es fa palesa l'emocionalitat de tots dos interlocutors en una conversa. Per això, tant la variable incomoditat com la variable preocupació, són més presents en les converses difícils, ja que són on més emocions es mouen. Així també, les converses difícils són les que menys motivació generen. Si relacionem les variables mencionades, tenim com a resultat que les converses difícils generen incomoditat, generen preocupació, no motiven i són les que més necessiten de preparació necessària. Aquesta emocionalitat que emergeix en les converses difícils, tal com diu Glaser (2014), sovint està vinculada a la confiança i la desconfiança, i l'activació de l'amígdala davant qualsevol situació d'amenaça, evitant-les i convertint-se en converses pendents. Per això, i seguint a aquesta autora, cal aprendre a gestionar les emocions, especialment les negatives, i aprendre a parlar d'allò que ens preocupa des de l'enteniment i la comprensió, tenint present el factor humà de la conversa. Òbviament, tenim aquí una oportunitat d'explorar propostes d'intervenció psicopedagògica.

Pel que fa a la formació i preparació, l'estudi fa palès la importància d'estar format i preparat per promoure diferents tipus de conversa amb els equips de treball. Així, ha estat un dels factors més mencionats com a necessàries en la pregunta oberta, amb una especificació de les necessitats que existeixen a escala formativa per gestionar els diferents tipus de converses. Les persones que lideren equips necessiten formar-se, preparar-se per incorporar les competències de comunicació en les converses. De fet, no es tracta únicament, de coneixements, sinó de competències que incorporen el saber, saber fer, saber estar i saber ser. Tots quatre components són necessaris dins el nostre àmbit d'estudi, ja que refereix a la comunicació interpersonal, per tant, la part subjectiva està present, així com l'emocionalitat.

Destaca dins el factor formació i preparació que les converses difícils són les que requereixen més formació, ja que són les que mouen més emocions, i presenta coherència amb les altres variables (són les que més incomoden, preocupen i no motiven). A més, aquestes converses difícils són del grup de converses que menys es realitzen, per darrere de les converses de qualitat i les converses de feedback. Per això, responent a la pregunta sobre com podem promoure converses de qualitat i transformar la incomoditat en oportunitat de creixement, s'evidencia en aquest estudi que es fa necessari preparar i formar a les persones que lideren equips, ja que els aportarà eines i seguretat. Les

propostes d'intervenció psicopedagògiques poden fer escalar la freqüència de les converses difícils cap a una posició de més elevada, superant les pors i resistències que poden generar amb una bona preparació.

6. Conclusions.

Les conclusions les redactarem tenint present les preguntes d'investigació i els objectius i hipòtesi d'investigació.

Quant a les conclusions.

- **Intel·ligència conversacional a les organitzacions?** Aquesta pregunta ha estat el fil conductor del present estudi, a través d'una anàlisi sobre la competència comunicativa conversacional en el lideratge d'equips. La promoció de diferents tipus de converses en el lideratge forma part dels objectius a través de dos models i metodologies teòriques i pràctiques a les organitzacions. Sabem que els diferents models de lideratge (Bisquerra, 2016; Glaser, 2014; Goleman, 2002, 2005; Laloux, 2013; Ramon Cortes y Galofre, 2015; Peñalver, 2019; Subirana y Coperrider,

2013), valoren la necessitat de tenir una bona comunicació amb els col.laboradors. Però, tal com hem vist als resultats d'aquesta investigació, es desconeix que hi ha diferents tipus de converses per gestionar la comunicació en el lideratge d'equips.

- Quant **als objectius de l'estudi** s'han assolit, ja que hem pogut analitzar dos models de comunicació interpersonal i la seva aplicabilitat, així com aprofundir en diferents tipus de converses en el lideratge i com impacten en les organitzacions. Els resultats del treball de camp i la discussió ens han evidenciat que aprofundir en les competències comunicacions i cercar models metodològics per incrementar les habilitats de comunicació en les converses de lideratge, esdevé una oportunitat per les organitzacions. Així mateix, els models presentats són paradigmàtics d'aportacions al lideratge, i obren oportunitats immenses en la implementació d'intervencions psicopedagògiques a les organitzacions.
- **Responent a la pregunta d'investigació sobre les tipologies de converses en el lideratge i la seva utilitat**, ha estat una troballa per diferents participants a l'estudi les diferents tipologies de converses que es poden promoure en el lideratge, fet que ens connecta amb un dels principis de la Indagació Apreciativa proposat al marc teòric per Subirana i Coperrider (2013), el Principi de ser conscient, el qual ens remet a prendre consciència de les converses que fomentem. Així mateix, Glaser (2014) ens recorda que a través de les converses construïm les relacions socials, i la qualitat de les converses determinen el clima de les organitzacions. Per tant, les competències de comunicació per a promoure diferents tipus de converses esdevé un factor important en el lideratge.
- **Respecte a l'emocionalitat**, l'estudi ha evidenciat la importància de les emocions, i com aquestes impacten en el lideratge i el clima emocional dels equips. L'emocionalitat és present en les organitzacions, ja que el factor humà està present diàriament. Les converses són generadores d'emocions, positives i negatives, i la gestió d'aquestes emocions esdevé un factor clau en el lideratge dels equips. Una conversa de feedback pot predisposar a la defensa per part dels interlocutors, com explica Glaser (2013), s'activa automàticament l'amígdala en defensa d'una amenaça. Per això, esdevé important la formació en el coneixement del funcionament de les emocions, per la comprensió d'un mateix i la comprensió vers els altres, el que seria en el model d'intel.ligència emocional de Daniel Goleman (2009), l'autoconeixement i l'empatia. Així doncs, una bona comunicació interpersonal esdevé clau en la gestió d'equips a les organitzacions, i per fer-la, cal preparar-se i formar-se.

- **Quant a les converses de qualitat**, per desenvolupar-les cal posar atenció al llenguatge que utilitzem en el lideratge, ja que és bàsic per a la creació d'entorns saludables. Les converses difícils poden incorporar un llenguatge que allunya a les persones, i sovint es poden convertir en converses pendents, ja que generen preocupació i s'eviten. Tal com expliquen Subirana i Coperrider (2013), les paraules construeixen mons, el que ells anomenen el principi construccionista. Per tant, prendre consciència de quines converses tenim és essencial en el lideratge, tal com s'ha evidenciat a l'estudi. En aquest sentit, la proposta de nivells de conversa de Glaser (2013), pot esdevenir una bona eina per identificar diversos indicadors que són presents a les converses.

- Des de les fortalezes, **les converses difícils i les converses de feedback es poden convertir en espais de creixement**, en lloc de ser espais de lluita i confrontació improductives. L'exploració en les fortalezes i els valors personals, obre oportunitats i alternatives. A través d'un procés d'indagació apreciativa podem ajudar a descobrir les fortalezes de les persones col.laboradores dels equips de treball, i enfocar-nos en allò que fa créixer les persones. Des d'aquí, es poden resoldre amb més efectivitat les diferències.

- **Les persones que lideren equips poden generar** converses de qualitat amb els seus col.laboradors. Es pot aprendre a transformar el jo (individualisme) al nosaltres (cooperació), del llenguatge bèl·lic i competitiu al llenguatge col.laboracionista, de les debilitats a les fortalezes. La formació en competències de comunicació, i més específicament, en la gestió de diferents tipus de converses, enforteix el lideratge. Aporta una mirada positiva vers les situacions problemàtiques i difícils, genera serenitat per gestionar converses de feedback amb una mirada positiva vers el futur, aporta benestar personal i emocional a la persona líder i a la persona col.laboradora, així com incrementa la confiança entre els diferents membres dels equips de treball. Tal com exposa Glaser (2013), la confiança i la desconfiança són el termòmetre del clima emocional dels equips, per això, les competències de comunicació, l'empatia i les habilitats socials són fonamentals en les converses de lideratge.

- **Per tant, la nostra hipòtesi de treball** ha estat validada pel present estudi, ja que l'increment en competències de conversa pot aportar equilibri emocional en les persones que lideren i oferir espais de profundització en converses de qualitat que poden aportar un millor clima emocional dels equips. Quant més formació i preparació en la

gestió de bones converses en els equips, més benestar personal i emocional.

Limitacions de l'estudi.

Hem comentat que l'estudi presenta diverses limitacions. La primera és que la mostra és d'elaboració pròpia, per tant, no hi ha experiència prèvia en la seva implementació. La segona limitació, ha estat informada a l'apartat de resultats, i és que un dels factors ha estat mancada d'una variable, per tant, afecta en els resultats d'aquesta. La tercera limitació, és el context on s'ha desenvolupat la investigació, ja que se circumscriu a una mateixa Organització, per tant, les persones participants conviuen d'una cultura organitzativa similar (tot i que incorpora la perspectiva territorial i funcional).

Les limitacions mencionades anteriorment cal vincular-les a l'objectiu de la investigació, identificar que requereixen les persones que lideren equips a l'Organització per implementar posteriorment una intervenció psicopedagògica pràctica, útil i que respongui a les necessitats identificades. Aquesta intervenció psicopedagògica es treballa paral·lelament a l'assignatura Pràcticum del Màster de Psicopedagogia de la UOC, per tant, s'intenta tenir una coherència interna entre l'assignatura Treball Final de Màster i el Pràcticum.

Així també, una altra limitació pot ser la mateixa mostra. Per facilitar l'accés al qüestionari i complir amb els terminis establert en l'assignatura, es va decidir enviar el qüestionari a un màxim de 50 participants que complissin amb els requisits establerts en la mostra, i per tant, no s'ha enviat a la totalitat de persones que complien amb el perfil. Per tant, s'obren noves possibilitats d'investigació ampliant la mostra al 100% de les persones que compleixen els requisits.

Línies de treball futures.

L'estudi obre diverses línies futures:

- Una primera, la profundització en la investigació segons rols. El present estudi té per objectiu una mirada general en el lideratge en una Organització, però, diferenciant rols i experiència, es pot aprofundir en les necessitats específiques.
- L'estudi evidencia la necessitat de formació i preparació per l'increment de les competències comunicatives. Aquestes podrien ser tant en l'àrea

formativa com en l'àrea d'acompanyament, com podria ser el coaching conversacional.

El marc teòric ens aporta múltiples formes d'incrementar les competències per mantenir converses de qualitat en el lideratge. Tant la proposta d'indagació apreciativa de Subirana i Coperrider (2013), com la proposta d'Intel·ligència conversacional de Glaser (2014), obren noves vies d'intervenció psicopedagògica per al lideratge.

La psicopedagogia ens pot aportar un enfocament metodològic que ajudi a les organitzacions a implementar intervencions formatives per a persones que lideren equips. En aquest sentit, des d'un enfocament psicopedagògic, es pot formular un projecte d'intervenció que incorpori les aportacions dels dos models presentats en el marc teòric, tant el model d'indagació apreciativa de Subirana i Coperrider (2014), com el model d'intel·ligència conversacional de Glaser (2013). Ambdós, poden aportar una combinació psicopedagògica no només a través d'una intervenció formativa, sinó d'una intervenció d'acompanyament i assessorament a persones líders. Però, òbviament, s'obren noves línies d'intervenció que es poden sustentar en altres models d'intervenció i que no han de ser únicament els dos anteriors. Per part de l'autor d'aquesta investigació, apostem per aquests dos models, ja que ens poden ajudar a profunditzar en les competències comunicatives. De fet, la investigació ha aportat que no es tracta únicament de competències de comunicació en genèric, sinó que baixant a un nivell més específic de competències conversacionals, s'obre un món de possibilitats que poden apoderar el lideratge de les organitzacions. En aquest sentit, el valor que aportem des d'aquesta investigació ha estat triple:

- En primer lloc, evidenciar la importància de les competències comunicatives en el lideratge, com a eina clau per al bon desenvolupament dels projectes i el clima emocional dels equips.
- En segon lloc, analitzar que hi ha diferents models i metodologies, com les presentades en la investigació, que ens poden permetre augmentar les competències i habilitats de comunicació específiques en el lideratge.
- Finalment, que les converses de qualitat són un element clau en el lideratge. Les converses són l'espai on es crea tot, i per tant, s'ha de posar enfocament en com desenvolupar-les des d'una perspectiva organitzacional i humana.

7. Bibliografía

Bengoa González, J., & Espinosa Salcido, M. (2009). La indagación apreciativa: una alternativa para crear realidades de libertad y compromiso. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 6(16), 2-7. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v6n16/v6n16a02.pdf>

Bimbela, JL. (2014). *Yo decido, la tecnología con alma*. Bilbao: Desclee de Brouwer.

Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Síntesis.

Bisquerra, R. (2016). *Inteligencia emocional y bienestar*. Zaragoza: Ediciones Universidad San Jorge.

Glaser, Judith E. (2014). *Conversational intelligence: How great leaders built trust and get extraordinary results*. New York, NY: Bibliomotion.

Glaser, J. E., & Tartell, R. (2014). Conversational Intelligence at work. *OD Practitioner*, 46(3), 62-67. <https://globalioc.com/wp-content/uploads/2018/06/Conversational-Intelligence-at-Work.pdf>

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza Janés.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados.. *Harvard business review*, 11, 109-122. https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/Liderazgo_que_obtiene_resultados.pdf

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Laloux, F. (2013). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.

Nusbaum, Martha C. (2010). *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita las humanidades*. Madrid: Katz Editores.

Pérez N y Bisquerra R. (2007). *Las competencias emocionales*. (UNED-Educación XX1. 10, 2007, pp. 61-82). <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-823/Documento.pdf>

Ramon Cortes, F; Galofré, A. (2015). *Relaciones que funcionan*. Barcelona: Conecta.

Peñalver, O. (2009). *Emociones colectivas*. Barcelona: Grupo planeta.

Rodriguez Gomez, (2019). El projecte d'investigació. PID_00259400. Barcelona: UOC editorial.

Rogers, CR (1981). *El proceso de convertirse en persona*. Madrid: Paidós.

Subirana, M; Coperrider, D. (2013). *Indagación apreciativa*. Barcelona: Kairos.

Watzlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona, España: Herder.

Valderrama, B.(2015). *Fundamentos psicológicos del coaching*. Madrid: Eos.

8. Annexos.

Annex 1: Enquesta sobre competències de conversa.

Bones.

Estic finalitzant el Màster Universitari en Psicopedagogia. En el marc d'una investigació per al Treball Final de Màster sobre les competències de comunicació en converses de persones que lideren equips, vull convidar-te a realitzar aquesta enquesta que suposarà uns temps aproximat de 8 a 9 minuts.

L'objectiu de la investigació és la formulació d'un programa formatiu en competències específiques de comunicació per a tenir converses efectives en el lideratge d'equips.

Al respecte, et vull convidar a tenir en compte tres de consideracions abans de fer l'enquesta:

1. T'agrairé responguis segons el que fas, no el que t'agradaria fer. És a dir, la realitat i no la possibilitat.
2. Es distingeix quatre tipus de converses, cadascuna d'elles s'explica a l'inici de cada bloc de preguntes. Son quatre tipus de converses diferenciades, i és important que puguis identificar-les.
3. Les teves respostes són totalment anònimes, jo únicament rebo a través del sistema les respostes dels participants, no pas qui ho ha realitzat. El fet de donar respostes per part teva a les preguntes del qüestionari, expressa el teu consentiment a participar de forma anònima en l'estudi (Llei Orgànica 3/2018 de Protecció de dades i Garanties de Drets Digitals).

Finalment, moltes gràcies per la teva participació, ja que ajudarà a configurar una formació específica de lideratge dels equips a l'Organització.

1. Edat	De 18 a 35 De 36 a 50 De 51 a 65 Més de 65
2. Gènere	Femení Masculí Altres
3. Funció-Rol	Coordinació/Secretaria Autonòmica Directiu/Responsable àmbit autonòmic i/o provincial Responsable programa (diversos projectes) autonòmic i/o provincial Responsable projecte autonòmic i/o provincial. Responsable/Coordinació/Referent tècnic local.

	Responsable de projecte local.
4. Anys d'experiència en el rol actual	Menys d'un any Entre 1 i 3 anys Entre 3 i 6 anys Entre 6 i 10 anys Entre 10 i 20 anys Més de 20 anys
5. Nombre de persones directes del meu equip (amb les que em coordino directament i mantinc una relació de lideratge).	Fins a 3 persones. Entre 3 i 6 persones. Entre 7 i 10 persones. Entre 10 i 20 persones. Entre 20 i 50 persones. Més de 50 persones.
6. Formació	Batxiller/FP-Grau. Diplomatura Universitària. Llicenciatura/Grau Universitari. Màster Universitari. Doctorat.
7. Formació en comunicació interpersonal i/o gestió d'equips en els dos últims anys	Cap formació. Una formació. Dos o més formacions.
8. Tinc converses de fortaleces i valors amb les persones del meu equip (Conversa de fortaleces i valors: són converses on s'ajuda a explorar les fortaleces de les persones i es reconeixen, així com els valors de la persona i de la Institució. L'objectiu és aprofundir en les fortaleces i capacitats de la persona i els valors).	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
9. Les converses de fortaleces i valors em fan sentir incòmode i les evito.	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.

<p>10. Les converses de fortaleces i valors són útils i necessàries per al desenvolupament dels projectes i el clima emocional dels equips.</p>	<p>Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.</p>
<p>11. Les converses de fortaleces i valors em generen motivació i m'estimulen.</p>	<p>Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.</p>
<p>12. Em sento format i preparat per tenir converses de fortaleces i valors amb membres del meu equip.</p>	<p>Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.</p>
<p>13. Tinc converses difícils amb persones del meu equip (Converses difícils: són converses en les que ens sentim implicats tots dos interlocutors i que incorporen temes complicats que mouran emocions que poden dificultar la conversa. L'objectiu és aprofundir en una situació problemàtica que cal resoldre).</p>	<p>Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.</p>
<p>14. Les converses difícils són útils i necessàries per al bon funcionament dels projectes i pel clima emocional dels equips.</p>	<p>Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.</p>
<p>15. Les converses difícils amb persones del meu equip em fan sentir incòmode i</p>	<p>Mai. Poques vegades. Ocasionalment.</p>

les evito.	Freqüentment. Molt freqüentment.
16. Les converses difícils amb membres del meu equip em generen preocupació	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
17. Les converses difícils amb persones del meu equip em motiven i m'estimulen	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
18. Em sento format i preparat per tenir converses difícils amb persones del meu equip	Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.
19. Tinc converses de feedback amb persones del meu equip (converses on es dialoga sobre el rol de la persona i les possibles àrees de millora. L'objectiu de la conversa és aprofundir en les possibilitats de millora).	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
20. Les converses de feedback són útils i necessàries per al bon funcionament dels projectes i el clima emocional de l'equip.	Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.
21. Les converses de feedback amb persones del meu equip em fan sentir incòmode i les evito	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
22. Les converses de feedback amb membres del meu equip	Mai. Poques vegades.

em generen preocupació.	Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
23. Les converses de feedback amb membres del meu equip em motiven i m'estimulen.	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
24. Em sento format i preparat per tenir converses de feedback amb el meu equip.	Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.
25. Tinc converses de qualitat amb persones del meu equip (Converses de qualitat: son converses on s'aprofundeix en aspectes que tots dos interlocutors volen dialogar en un entorn positiu i de confiança. L'objectiu és aprofundir en la bona qualitat de la relació).	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
26. Les converses de qualitat són útils i necessàries per al funcionament dels projectes i el clima emocional de l'equip.	Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.
27. Les converses de qualitat amb membres del meu equip em fan sentir incòmode i les evito.	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
28. Les converses de qualitat amb membres del meu equip em generen preocupació.	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.
29. Les converses de qualitat amb membres del meu equip em motiven i m'estimulen.	Mai. Poques vegades. Ocasionalment. Freqüentment. Molt freqüentment.

<p>30. Em sento format i preparat per tenir converses de qualitat amb persones del meu equip.</p>	<p>Totalment en desacord. En desacord. Indecís. D'acord. Totalment d'acord.</p>
<p>31. Què t'ha suggerit l'enquesta? Què penses sobre aquest tipus de converses en els equips?</p>	

Annex 2. Resultats pregunta oberta qualitativa.

Respecte als resultats de la pregunta oberta qualitativa, seguidament farem una agrupació segons la vinculació amb les preguntes d'investigació.

Respecte a la tipologia de converses, s'han rebut les següents aportacions:

- “Desconeixia aquest tipus de converses” (anònim 2).
- “M'ha suggerit que hi ha diferents tipus de converses que no contemplo i que totes són necessàries pel bon funcionament dels equips” (anònim 3).
- “Interessant les diferents maneres de comunicar-se amb l'equip” (anònim 4)
- “Es important, mitjançant aquestes, que tot l'equip es vegi involucrat en el projecte. Totes quatre son importants i s'haurien de portar a terme habitualment pel bon funcionament de l'equip” (anònim 10).
- “Em fa pensar en la necessitat de diferents tipus de converses que cal tenir en el lloc de feina per tal de liderar l'equip i com les enfoco actualment. Aprofitar-les per treure'n fortaleces i reduir la tensió que a vegades hi ha en els equips” (anònim 15).
- “No m'havia plantejat mai fer converses sobre fortaleces i valors, dono per fet que ho faig en converses de feedback, però realment no és així. M'agradaria indagar més sobre aquesta temàtica” (anònim 31).
- “Que hi han diferents tipus de converses, on algunes no s'apliquen en major grau que d'altres. Sent constructiu identificar cada una d'elles, i aplicar-les en el mateix grau” (anònim 45).
- “Una diferenciació de tipus de conversa de la que no era conscient” (anònim 47).

- “Es interesante distinguirlas y aplicar metodologías apropiadas para cada una de ellas, así conseguiremos extraer el máximo rendimiento de las mismas en beneficio del trabajo en equipo y la implementación de los proyectos” (anònim 46).

En relació a la utilitat de les converses en el lideratge i el clima emocional en els equips:

- “L'enquesta m'ha suggerit treballar més per tal d'aconseguir eines i poder oferir unes converses de qualitat, de feedback, difícils i de fortaleses i valors amb el meu equip. Aquestes converses són importants ja que sovint es produeixen i és important tenir aquestes eines. Penso que un bon enfocament d'aquestes converses ajudaran a gestionar millor l'equip i els resultats, sempre des de un punt de vista constructiu” (anònim 1).
- “Penso que són interessants i que hem de guardar temps com a líders perquè aquestes converses ajudaran a les persones del equip i a la gestió dels projectes” (anònim 8).
- “Crec que és molt important la comunicació amb els equips, per a generar així un clima de confiança. Això a porta millora en les relacions i desemboca en un millor rendiment de la tasca tècnica” (anònim 9).
- “Per a mi, la comunicació és una de les eines més importants de la vida. En la comunicació hi hauríem de posar-hi molta atenció i èmfasi, tant a l'hora de comunicar-nos com en el moment d'escoltar, i no només en els equips i en l'espai professional, si no en la vida personal, social, etc.” (anònim 12).
- “Les converses son necessàries i importants, malauradament , de vegades, pot passar que no tothom les sàpiga mantenir o sigui capaç de sostenir-la” (anònim 13).
- “Molt necessàries per la gestió i relació diària amb els nostres equips” (anònim 18).
- “Crec que els quatre tipus de converses són necessaris per mantenir una bona comunicació amb l'equip i que no sempre es dedica el temps suficient a mantenir el nombre de converses que seria necessari” (anònim 19).
- “Em sembla molt interessant poder reflexionar sobre aquest tipus de converses i com van apareixen exemples del dia a dia on s'han dut a terme” (anònim 22).
- “La conversa és part del lideratge i un recurs útil pel treball en equip” (anònim 23).
- “Es necessari mantenir converses de diferents tipus i objectius amb els equips” (anònim 26).

- “M’ha fet reflexionar sobre el meu rol. Penso que són totalment necessàries i que cal dedicar-hi més temps” (anònim 29).
- “Les converses de qualitat, de feedback, de fortaleces i valors i difícils, són imprescindibles per gestionar un equip i cal poder programar espais per les mateixes per permetre que es donin de manera proactiva” (anònim 30).
- “Es un tema clau per la direcció, motivació i productivitat dels equips” (anònim 41).

En relació a l'emocionalitat en les converses:

- “Tinc que millorar la meva situació de l'oficina, tenir un millor entorn de treball” (anònim 6).
- “Aquestes converses, sota el meu parer, ens ajuda a conèixer als altres i a nosaltres mateixos millor, i en conseqüència, a prendre millors decisions”(anònim 10).
- “Que em falta temps per dedicar-me, que no sé si el meu equip valoraria que féssim converses de feedback ja que moltes vegades es senten atacats quan proposo aspectes de millora...” (anònim 11).
- “Les converses amb els equips quan s'hi afegeixen emocions i sentiments, solen ser més difícils, sobretot per posar-hi objectivitat” (anònim 12).
- “Crec que les que impliquen més competències i son més interessants son les converses difícils (intel·ligència emocional) i les de feedback (anàlisi i assertivitat). I de tant en tant va bé anar tenint converses de fortaleces” (anònim 17).
- “La necessitat de parlar amb els equips, de donar feedback, en totes les situacions, d'acompanyar las equips sempre, i en la necessitat de sentir-te còmoda per fer-ho, tenint eines personals que t'ajudin a encarar cada conversa sense neguits” (anònim 20).
- “La comunicació és essencial per un bon funcionament dels equips. Cal cuidar i motivar als equips amb aquests tipus de conversa” (anònim 24).
- “En el meu cas, quan he tingut converses difícils, en tenir implicacions emocional, em produeix negit el poder tenir clar i poder treballar la conversa des del vessant professional i no personal” (anònim 35).
- “Hem de donar més importància a la salut emocional de les persones i per mi ha estat una repassada important d'algunes fórmules de seguiment d'aquest aspecte” (anònim 36).
- “Aquestes converses a mi em serveixen per posar a prova la meva part emocional, perquè he d'estar molt serena per no caure en comparacions, judicis, controlar els impulsos de ràbia i disgust a

vegades.. però faciliten la connexió, genera confiança i el canvi d'una dinàmica de competició per la de compartir, respecte, els punts en comú i la comprensió” (anònim 40).

En relació a la formació i preparació per a realitzar aquests tipus de converses:

- “Que referma la meva percepció que em cal formació per aquests tipus de converses i que les he de sistematitzar en el meu equip” (anònim 5).
- “Las conversaciones de calidad son imprescindibles para el buen desarrollo de los equipos, la encuesta me ha hecho cuestionar las veces que tomamos ese tiempo para que las conversaciones sean precisamente de calidad. De igual manera considero que debo seguir formándome en este tema para que sea más fácil asumir este tipo de conversaciones cuando realmente haya temas complejos” (anònim 7).
- “Que hi ha alguns tipus de converses que són necessàries però no se com portar-les” (anònim 16).
- “Sí em preocupa garantir que estic transmetent correctament la informació depenent del tipus de conversa a la que he de fer front D'altra banda, tampoc dispo de formació específica en aquest sentit i és una eina molt interessant per poder analitzar la comunicació amb l'equip” (anònim 19).
- “Penso que son totalment necessàries la formació i suport a directius perquè puguin realitzar mes i millor aquestes converses” (anònim 21).
- “Es molt important formar a les persones que lideren equips, tant sigui a nivell directiu com a nivell de responsables d'equip” (anònim 24).
- “Que com a directius ens manca formació per fer aquests tipus de conversa” (anònim 25).
- “Considero que es molt important disposar d'eines per poder mantenir les 4 tipologies de conversa i que necessitem mes temps per poder comunicar-nos amb els equips per millorar la nostra feina diària” (anònim 28).
- “Crec que és un tema desconegut per mi, i que potser sí que tinc una formació que m'ha facilitat la pràctica del dia a dia, però necessitaria esquematitzar la metodologia” (anònim 35).
- “Son necessàries i cal formació, a nivell personal principalment pel que fa a les converses sobre fortaleces i valors” (anònim 39).
- “És necessari tenir més formació sobre com gestionar aquests tipus de converses per part dels responsables d'equip, però sense oblidar

que els membres dels equips també han de rebre formació sobre aquest tema per poder treure tot el profit” (anònim 42).

- “Com mes personal es la conversa menys format em sento i mes complex em resulta” (anònim 43).
- “Ofrecer formación sobre ello puede promover mejoras y facilitar las relaciones laborales de la Institución” (anònim 46).

Annex 3. Temporització.

Disseny de l'instrument	Elaboració pròpia de l'instrument, tenint present les variables que donaran resposta a les preguntes d'investigació.	Del 5 al 15 novembre.
Validació de l'instrument per part del tutor del TFM.	Aportacions del professor tutor.	Del 16 al 20 de novembre.
Incorporació de les aportacions del tutor a l'instrument.	L'alumne incorpora les modificacions o propostes del professor per tenir l'eina ben perfilada.	Del 21 a 24 novembre.
Identificació dels participants.	Es realitzarà una prospecció de les persones que tenen responsabilitat a l'organització i que siguin susceptibles de participar en l'estudi.	Del 25 al 30 novembre.
Acomodació de l'instrument en l'eina Microsoft office forms.	Un cop dissenyat l'instrument, s'identifiquen les persones destinatàries de l'enquesta, i es convida a participar a través d'un instrument que permet posteriorment l'explotació i anàlisi de les dades, concretament l'eina Forms de Microsoft office. Aquesta eina, a més, permet mantenir la confidencialitat de les respostes per tal de promoure la participació activa dels destinataris.	Del 25 novembre al 2 desembre.
Redacció del document d'invitació a la participació en	On es reflecteixi la confidencialitat que facilita l'eina i es farà referència a la Llei Orgànica 3/2018 de Protecció de dades i Garanties de Drets Digitals, així com	2 desembre.

l'estudi.	l'objectiu de l'estudi i la invitació a consultar els resultats en cas d'interès per algun dels participants. Amb aquest document es podrà convidar als participants explicant la metodologia de l'enquesta.	
Enviament de l'enquesta a través del Microsoft forms.	S'envia amb un encapçalament explicatiu dels objectius de l'enquesta.	3 desembre.
Recollida i explotació de les dades.	Anàlisi de les dades.	Del 15 al 21 desembre.
Informe de resultats i discussió.	Elaboració de l'informe de resultats i discussió que aporta les dades respecte als objectius del projecte.	Del 21 a 24 desembre.