

R I C E



Cultura XB *Treballem a gust!*



Projecte XB

Institut Català de la Salut
Àmbit d'Atenció Primària Barcelona Ciutat
Octubre 2010

Presentació	5
RICE a les nostres mans	13
R Respecte	14
I Imaginació	15
C Confiança	16
E Esforç	17
Actituds i accions: coherència RICE.....	19
Respecte	20
Imaginació	24
Confiança	28
Esforç	32
Actituds i accions per desenvolupar la Cultura XB.....	36



Actuar amb valors: la clau del canvi

L'any 2008, l'Àmbit d'Atenció Primària de Barcelona Ciutat inicia el projecte



XB, un projecte que té com a objectiu principal que els professionals *Treballin a gust*. El projecte, identificat amb el logo dissenyat per

una professional de l'Àmbit de Barcelona Ciutat, s'estructura en quatre línies estratègiques:

- Generar una cultura compartida.
- Cuidar les condicions de treball.
- Millorar la participació, la comunicació i el tracte.
- Incentivar la innovació, el compromís i l'excel·lència.

La línia estratègica orientada a Generar una cultura compartida entre tots els professionals és possiblement una de les més importants del projecte XB; es fonamenta en uns valors comuns, en les relacions humanes, en l'intercanvi d'experiències, en la transparència de la informació, en el sentiment de pertinença, en el compromís i en la participació. La cultura RICE, objecte d'aquest document, es basa en la definició i implantació d'uns valors compartits i s'insereix dins d'aquesta línia prioritària.

El marc conceptual i estratègic s'ha basat en la Direcció per Valors, un model de gestió que es fonamenta en els valors compartits, en el lideratge

R I
C E



participatiu i en la implicació dels professionals i que duu implícita la confiança, la coherència i la iniciativa creativa.

La Direcció per Valors implica un canvi de cultura amb els models de gestió tradicionals, aportant, que no substituint, una perspectiva ètica i creativa al discurs organitzatiu i d'empresa i situant una nova dimensió, les persones, dins del pensament directiu. En paraules de Salvador García, “és una oportunitat per a superar el marc habitual i comprometre moralment en llibertat, per a donar sentit a l'esforç i per a generar benestar ètic i emocional”.

Amb aquesta finalitat, la Direcció per Valors descriu la importància de definir un conjunt de valors centrals plenament consensuats de forma participativa que donin sentit i identitat col·lectiva i que serveixin, d'una banda, d'eix vertebrador en el funcionament de l'organització i, d'altra, de premisses fonamentals en la presa de decisions per a l'assoliment d'objectius. Aquest conjunt ha d'estar format per la relació i l'equilibri entre tres grups de valors, el que s'anomena model triaxial: valors ètics, valors pragmàtics i valors emocionals o creatius.

És en aquest nou context que pren un paper fonamental la capacitat de lideratge dels equips directius, els DAR (directors, adjunts i referents dels equips i les unitats), per a desenvolupar i implementar el canvi de cultura en el dia a dia de l'activitat laboral, transmetre la visió del canvi i els valors que mobilitza i aconseguir la construcció d'un sentiment d'equip amb un propòsit comú.

Què són els valors?

Els valors són principis que ens permeten orientar el nostre comportament i la nostra forma d'actuar i que ens ofereixen una pauta per a formular els nostres objectius i les nostres fites, tant en el terreny personal com en el col·lectiu. Reflecteixen els nostres interessos, els nostres sentiments i les nostres conviccions més importants i íntimes.

La cultura d'una organització es determina en base al conjunt de valors que regeixen i inspiren la conducta quotidiana de tota l'organització i que constitueixen l'estil i la seva forma de treball. Els valors són els fonaments que determinen la motivació, les relacions interpersonals, que faciliten i garanteixen la integració, la cohesió i el creixement de les persones i condueixen a l'exercici del lideratge per a influir de forma positiva en els altres.

El foment d'una cultura basada en uns valors compartits afavoreix que les persones se sentin més identificades i participis amb la raó de ser de la institució, afavorint el sentiment de pertinença i de participació i donant sentit a les accions i a la pràctica del dia a dia.

Els valors tenen una importància cabdal dins el funcionament d'una institució quan són consensuats i compartits per tots els professionals, quan tenen un significat únic i cohesionat per a tots els membres i quan són duts a la pràctica de forma coherent a tots els nivells.

Els avantatges que se'n deriven són:

- Una major realització i satisfacció personal.



- L'augment del compromís i del sentiment de pertinença.
- Més participació individual i augment de la creativitat.
- Facilitar l'assoliment d'objectius ètics d'eficiència.

Els valors de l'Àmbit d'Atenció Primària de Barcelona Ciutat: respecte, imaginació, confiança i esforç (RICE)

La identificació, selecció i definició dels valors s'ha basat en una estratègia participativa i de consens entre tots els professionals de l'Àmbit d'acord amb el model exposat anteriorment i que té en compte la relació i l'equilibri entre els valors de tipus pragmàtic, ètic i emocionals o creatius.

Amb aquest objectiu, s'han dut a terme de forma planificada un conjunt d'actuacions i d'activitats diverses que han consistit en:

- Consulta a tots els professionals mitjançant el qüestionari de Qualitat de Vida Professional (QVP-35). L'any 2008 es van introduir algunes modificacions al QVP-35 per avaluar la confiança percebuda dels professionals i per conèixer quina era la cultura percebuda i quina era la desitjada per tots. Amb aquest objectiu es van incloure al qüestionari dos ítems en què es demanava que es definís mitjançant adjectius, d'una banda com es percebia el nostre àmbit i d'altra com agradaria que fos en el futur.
- Constitució de l'Equip Participatiu del Projecte (EPP) format per persones de diferents grups assistencials i de gestió, amb representació d'administratius, infermeres i metges. La missió de l'EPP ha estat la

d'identificar, definir i difondre els valors compartits que han de regir el nostre àmbit a partir de les propostes dels professionals rebudes mitjançant el QVP-35 o exposades en sessions de treball o formatives. Finalment, els valors proposats per l'EPP per poder *Treballar a gust* amb una nova cultura compartida de valors emocionals, pragmàtics i ètics són el respecte, la imaginació i l'esforç, situant la confiança com a metavalor central.

- Activitats formatives en Direcció per Valors, Lideratge i Escolta Activa en què han participat els membres dels equips directius dels equips i de les unitats (directors, adjunts i referents de UAAU), així com membres de la gerència i dels SAP.
- Accions formatives adreçades a desenvolupar i implementar la cultura XB, representada pels quatre valors, dins de la quotidianitat de l'activitat laboral.
- Activitats formatives a professionals i al conjunt de l'equip adreçades a generar actituds positives en processos de canvi.
- Definició dels valors RICE. Del conjunt de les diverses sessions formatives realitzades, s'han recollit propostes que definissin d'una manera pròpia i des de la perspectiva dels professionals els quatre valors.
- Realització d'una jornada de coherència amb els valors i la seva definició, duent a terme el recull d'exemples i de conductes observables que impregnen el dia a dia.



- Difusió dels valors a tot l'Àmbit de Barcelona Ciutat mitjançant elaboració de documentació i material gràfic.

Fruit del diàleg i del recull de totes les aportacions i propostes rebudes del conjunt de professionals s'han prioritzat com a propis els valors que hem anomenat "RICE" (respecte, imaginació, confiança i esforç), aportant a cada un d'ells les nostres definicions:

- El **Respecte**, com a valor ètic:
Som respectuosos. Parlem i escoltem sense prejudicis i cuidem com ens agrada que ens cuidin.
- La **Imaginació**, com a valor emocional o creatiu:
Som creatius. Tallem les cadenes que no ens deixen somniar en colors.
- La **Confiança**, com a metavalor central:
Som valents. Creiem en nosaltres mateixos i en els altres.
- L'**Esforç**, com a valor pragmàtic:
Som constants. Treballem amb convicció i amb il·lusió.

Propòsit del document

Aquest document que presentem és fruit del treball i de la participació activa d'un gran nombre de professionals i, alhora, constitueix un compromís institucional d'actuar de forma coherent.



El seu objectiu és esdevenir una guia pràctica adreçada a orientar el desenvolupament dels quatre valors dins de la quotidianitat de l'activitat laboral, fent-los explícits més enllà d'una breu definició en paraules i donant-los vida i significat en termes d'accions, comportaments i actituds específiques del dia a dia.

Què és coherent i què no ho és amb els valors que hem definit com a propis? Alguns exemples:

Ser accessibles, educats, actuar amb sinceritat, afavorir actituds de diàleg són mostres evidents de *Respecte*.

Fomentar les potencialitats de cada membre de l'equip, fer sessions participatives, escoltar i ser receptiu són actituds per a estimular i afavorir la *Imaginació*.

Creure en les persones, potenciar el treball en equip, delegar responsabilitats, aprendre de l'error, facilitar iniciatives, donar autonomia són factors indispensables en la construcció de *Confiança*.

Motivar i transmetre il·lusió, valorar i reconèixer la feina de les persones són elements claus per a fomentar la cultura de l'*Esforç*, tant individual com col·lectiu.

Actuar de forma coherent amb els valors que assumim com a propis és una decisió individual.

Aconseguir crear un projecte que ens il·lusioni i que ens impliqui com a col·lectiu és un repte que ens ateny a tots.

La clau del canvi per a fer possible que el respecte, la imaginació, la confiança i l'esforç siguin els valors que ens defineixin com a persones i com a col·lectiu és a les teves, a les nostres mans.



RICE



Respecte



Imaginació



Confiança



Esforç



- El **RESPECTE** com a valor ètic

El respecte es pot definir com el reconeixement dels interessos i sentiments d'altri en una relació (interpersonals o entre grups de persones). No es tracta simplement de consideració o deferència, sinó que implica un veritable interès no egoista per l'altre més enllà de les obligacions que puguin existir. Permet que es puguin reconèixer, apreciar, acceptar i valorar les qualitats dels altres i, per tant, els seus drets i la seva dignitat.

El respecte actiu és un dels valors fonamentals per fer possible la comunicació i la convivència entre les persones i fer sorgir així la confiança en les relacions socials. Constitueix l'essència del ser humà i la qualitat primària de la seva relació com a ésser social.

El respecte s'exerceix quan demostrem que apreciem el valor d'alguna cosa i implica, entre d'altres, ser educats i tractar la gent amb cortesia, escoltar el que diuen els altres abans d'expressar el nostre punt de vista, no parlar mai per sobre de ningú ni interrompent a l'altra persona i no criticar, prejutjar ni etiquetar a la gent.

És a dir, respecte vol dir tractar als altres com ens agradaria ser tractats, i comença amb el respecte a un mateix.

- La **IMAGINACIÓ** com a valor emocional o creatiu

La imaginació és la facultat d'organitzar d'una manera nova, visualitzar en forma d'imatges (reimaginar) els materials precedents de l'experiència perceptiva anterior.

La creativitat, aplicada a qualsevol àmbit, requereix de capacitats de projecció, d'anticipació, l'habilitat d'imaginar de forma futura el producte acabat, la idea una mica més evolucionada; en definitiva, la possibilitat d'arribar a ser.

Qui crea, anticipa, imagina, en el sentit de visualitzar allò que pot ser, amb un cert nivell d'originalitat, connectivitat i aportació de valor.

Finalment, la innovació consisteix en la capacitat organitzativa per a convertir una bona idea en un producte, servei o procés valorat amb èxit.

Afavorir i deixar espai a la imaginació i la creativitat de les persones influeix de forma positiva en la seva motivació i implicació, en la construcció del sentiment de pertinença i en l'augment del compromís, de la participació i de la confiança.

La imaginació i la creativitat es fomenten aprenent d'altres realitats i d'altres experiències; facilitant l'intercanvi d'informació; acceptant noves propostes i idees, aprofitant aportacions individuals i col·lectives (pensar entre tots); escoltant amb empatia; qüestionant-se i preguntant-se constantment, pensant de forma alternativa.

La imaginació i la creativitat tenen tendència a inhibir-se a causa de l'excés d'estructures de control, generalment basades en la por i en la desconfiança.



- La **CONFIANÇA** com a metavalor central

La confiança, o “creure en”, és la seguretat de qui compta amb el caràcter, la capacitat, la bona fe i la discreció d’una altra persona. Suposa la suspensió de la incertesa respecte a les accions d’altri.

La confiança esdevé el valor nuclear i indispensable per a generar cohesió, l’essència a partir de la qual es fonamenta la Direcció per Valors.

La gestió basada en la confiança implica un esforç per conèixer les altres persones i es genera quan es compleixen les promeses, s’actua amb claredat, compromís, confidencialitat i coherència. La confiança va lligada a la transparència, ja que això permet una comunicació franca i enriquidora.

La confiança no és un valor que es pugui demanar o exigir, sinó que s’inspira o no. Es tracta d’un procés constructiu conjunt entre persones, relativament fràgil, que precisa temps i experiències compartides i que implica estabilitat i respecte envers les altres persones.

En un entorn sense confiança no és possible la delegació de funcions, la qual cosa provoca que s’adoptin actituds defensives que impedeixen la cohesió, l’acord i la creativitat.

Cal tenir present que la desconfiança és un instint bàsic de protecció que tenim els individus, però que produeix desgast i distanciament entre les persones. La confiança és indispensable per al nostre desenvolupament i benestar personal i col·lectiu.

- L’**ESFORÇ** com a valor pragmàtic

L’esforç és l’acció que ens permet treure el millor de nosaltres mateixos posant totes les ganes i la dedicació en tot allò que fem.

El valor de l’esforç és un valor en crisi en el model social actual però, tanmateix, l’esforç es troba estretament vinculat a l’èxit o al fracàs en l’assoliment de qualsevol objectiu.

L’esforç, com a valor depèn de dos factors:

En primer lloc, la voluntat, la intenció o l’ànim de fer quelcom per un mateix, sense cap tipus d’impuls o d’exigència que hi obligui. La voluntat ve determinada per diferents aspectes, com l’hàbit, el sentit de responsabilitat per assumir obligacions, la disciplina, l’exigència a un mateix, el sentit del deure o la perseverança.

D’altra banda, la motivació esdevé l’estímul a qualsevol esforç: tenir projectes personals o de grup que ens mobilitzin i ens impliquin, que obrin noves possibilitats i escenaris, que ens il·lusionin.

El compromís individual a un esforç de grup és el que constitueix el treball en equip.



cohe **R**ència

acc **I**ons

a **C**tituds

exempl **E**s inicials

Som coherents? Possiblement, davant d'aquesta pregunta, hauríem de respondre de forma sincera que no ho som tan sovint com ens pensem o com ens agradaria. I, tanmateix, la coherència és un valor que tots nosaltres considerem imprescindible i que reclamem i exigim en els altres, tant des d'un punt de vista individual com col·lectiu.

La coherència implica la connexió i l'absència de contradicció entre les parts d'un argument o la forma de pensar i les nostres accions. De fet, la coherència és actuar d'acord amb els propis principis i conviccions.

La coherència ens fa més eficaços a l'hora de complir amb les nostres obligacions, legitima les nostres accions i decisions, ens aporta credibilitat i genera confiança en les altres persones.

Per ser coherents, hem de tenir la voluntat i la fermesa de ser-ho i examinar que les nostres actituds i accions i les nostres paraules no variïn en funció del lloc i les persones amb qui estem.

Quines són les actituds i les accions coherents amb la cultura RICE?

Aquest document vol donar resposta a aquesta qüestió, traduint a la pràctica el significat de cada valor a una orientació de conductes i de comportaments desitjats en el dia a dia dels professionals.

Amb aquest objectiu, s'ofereix tot seguit un conjunt estructurat d'exemples pràctics de coherència que ha estat elaborat de forma participativa per professionals del nostre Àmbit.





RESPECTE

*Som respectuosos. Parlem i escoltem sense prejudicis
i cuidem com ens agrada que ens cuidin.*

“Sempre és més valuós tenir el respecte que l’admiració de les persones.”

Jean Jacques Rousseau



- Accessibilitat com a eina de respecte vers els usuaris/es i companys/es. Valorar els circuits tenint en compte l'agilitat, la comoditat i la resolució.
- Afavorir actituds de diàleg i de comprensió mútua.
- Arribar puntual a la feina i a les reunions que convoquem.
- Assumir la responsabilitat i no fer-la recaure en altres persones.
- Autocontrol a l'hora de dir i fer: proporcionar eines personals per a la millora de l'autocontrol (*p.e. Respirar, respirar, respirar!!!*).
- Compartir i gestionar la informació necessària per al bon funcionament de l'Equip.
- Crear consens.
- Cuidar el llenguatge verbal i no verbal.
- Dedicar temps a conèixer cada persona de l'equip i, per descomptat, el seu nom.
- Defensar les decisions amb raonaments.
- Despersonalitzar el conflicte.
- Disposar d'un protocol d'acollida i de comiat per al personal de l'Equip.
- Equitat en l'actitud amb la gent.
- Evitar el corporativisme, tant intern com extern.
- Fer els deures, preparar el treball (no ser *the boss*).
- Fer seguiment i mantenir els compromisos adquirits.
- Intentar posar-se en el lloc de l'altre.
- Mantenir i explicitar els criteris de decisió.
- Mantenir l'ordre en els espais comuns.
- Mantenir la discreció/confidencialitat de temes personals.
- Mirar als ulls quan algú ens parla.
- No dir mentides.
- No menysprear, no prejutjar. No fer judicis de valor.
- No tenir rancúnia: gestionar les emocions.
- Practicar l'escolta activa. Mantenir una relació empàtica.
- Prioritzar el tracte humà a les trucades telefòniques.
- Reconèixer la feina ben feta encara que sigui de petits detalls i de les seves funcions.
- Respectar i fer respectar el temps i l'espai de tothom.

- Saber valorar la diversitat de la gent.
- Ser educat i tenir cura de les formes. Saludar a la gent.
- Ser flexible.
- Ser sincer.
- Tractar la informació amb transparència: crear notes informatives que recullin la informació.
- Valorar a l'altre buscant la part positiva.

Actituds i accions **INCOHERENTS**

- Amagar informació.
- *By- passejar*.
- Canviar les reunions/ordres del dia constantment.
- Cridar.
- Deixar en evidència un company.
- Desautoritzar / desacreditar.
- Despersonalitzar el tracte.
- Donar imatge de portes tancades.
- Estar en possessió de la veritat, imposar la pròpia opinió (*Si no penses com jo... Perquè soc qui mana, decideixo...*).
- Evitar els premis i/o les promocions quan són merescudes.
- Fer safareig.
- Ignorar la gent / No tenir en compte a tothom.
- Interrompre la consulta, el despatx, sense un motiu que ho justifiqui.
- Jutjar la gent en públic.
- Mantenir postures d'intransigència i d'intolerància.
- Mantenir una actitud "castrant"(cohibir, anul·lar el company).
- Mantenir una actitud de passivitat.
- Modificar el tracte segons el càrrec de la gent.
- No complir l'horari. Ser impuntual.
- No fer l'esforç de ser empàtic.
- No recordar els compromisos adquirits.
- No tenir cura de l'aspecte.
- No tenir cura de l'entorn (instal·lacions, espais, ordre, equipaments...).
- Ser trepa.
- Tenir actituds de classisme / sexisme/ favoritisme.



IMAGINACIÓ

Som creatius. Tallem les cadenes que no ens deixen somniar en colors.

“Res més lliure que la imaginació humana.”

David Hume





Actituds i accions **COHERENTS**

- Acceptar propostes aprofitant les aportacions individuals i d'equip.
- Cercar persones participatives i creatives dintre de l'equip.
- Crear espais (físic i de temps) per desenvolupar la participació, l'intercanvi d'opinions i la imaginació/creativitat (p.e. concurs de fotografia...).
- Crear una bústia XB de noves idees.
- Endegar nous projectes innovadors i dur-los a terme.
- Esborrar del catàleg del DAR el "NO", el "MAI" i el "SÍ, ENCARA QUE...".
- Facilitar propostes fora de la "norma".
- Fer coses noves o millorar les existents per donar millors resultats.
- Fer formació en tècniques de creativitat.
- Fugir de l'estandardització en la mesura que sigui possible. (personalitzar l'activitat).
- Provar nous circuits.
- Tot és possible, cal imaginar com fer-ho factible.
- Una actitud creativa és tenacitat, confiança i entusiasme. Promou-les!
- Viatjar a "altres territoris" i intercanviar experiències.



Actituds i accions **INCOHERENTS**

- Avançar-se i proposar plans tancats.
- Dir "no" i "impossible" per sistema.
- No creure en la pròpia creativitat.
- No veure les riqueses que es poden amagar darrera d'una opinió crítica.
- Tallar o no desenvolupar la imaginació i la creativitat.
- Tenir prejudicis envers les capacitats creatives de les persones.





CONFIANÇA

Som valents. Creiem en nosaltres mateixos i en els altres.

“Qui viu amb temor, mai no serà lliure.”

Horaci





Actituds i accions **COHERENTS**

- Actuar amb humilitat. Reconèixer les nostres limitacions.
- Aprendre de l'error i acceptar-lo com a font d'aprenentatge.
- Assumir el lideratge.
- Atrevir-se a donar temps a les persones per fer la seva feina bé.
- Crear un clima per a compartir.
- Creure en les persones, en el propi equip i en el seu potencial.
- Creure en nosaltres mateixos (*Yes we can*).
- Delegar responsabilitats a les persones, donant autonomia i recursos per fer-ho.
- Demanar l'opinió i acceptar les crítiques.
- Escoltar i parlar per fer front als conflictes.
- Expressar el que pensem amb una actitud constructiva i valenta.
- Facilitar l'autogestió del temps (organitzar el temps de l'agenda en funció de la població).
- Fer *coaching* per crear espais per a la confiança.
- Fer pinya.
- Mirar als ulls quan algú ens parla.
- Parlar de les dificultats.
- Potenciar el tele-treball quan sigui possible.
- Potenciar el treball en equip.
- Recolzar els companys.
- Ser optimista.
- Ser proactiu.
- Saber escoltar i tenir en compte el que aporten tots els professionals.
- Ser facilitador ("deixar fer").
- Ser reflexiu.
- Ser valent, no tenir por a arriscar i a equivocar-se.
- Treballar amb alegria.
- Treballar l'assertivitat.
- Treballar el feedback.



Actituds i accions **INCOHERENTS**

- Canviar de criteri sense criteri.
- Castigar els errors.
- Confondre delegació amb repartiment de tasques.
- Crear un clima individualista (no tenir en compte TOT l'equip).
- Creure que no val la pena començar i afavorir noves iniciatives.
- Demanar la mateixa informació per diferents vies.
- Denunciar el teu equip/ no recolzar-lo.
- Desautoritzar.
- Desconfiar de l'estructura jeràrquica superior.
- Desentendre's de la feina delegada.
- Falta de transparència.
- Fer comentaris crítics davant dels companys (deixar en evidència).
- Fiscalitzar i controlar tot el que es fa / presentisme.
- Mantenir actituds de supèrbia.
- Mostrar pessimisme.
- No acceptar cap crítica.
- Prejutjar els companys.
- Ser intransigent.
- Ser paternalista.
- Sistematitzar *per se*.
- Victimitzar-se.





ESFORÇ

Som constants. Treballem amb convicció i amb il·lusió.

“La nostra recompensa rau en l’esforç i no en el resultat. Un esforç total és una victòria completa.”

Mahatma Gandhi





Actituds i accions **COHERENTS**

- Acabar allò que comencem.
- Creure que la feina és important (prendre consciència de la cultura de servei d'aquesta empresa).
- Compartir i implicar l'equip amb les decisions que poden comportar un esforç suplementari (per exemple: manca de professionals per cobrir les absències).
- Compartir informació sobre el resultat de l'esforç de l'equip de manera positiva.
- Dedicar temps a tenir cura de les persones de l'equip, encara que quedin tasques burocràtiques pendents.
- Definir objectius d'equip assumibles.
- Dissenyar i complir una política i unes accions concretes de recompensa equitativa en funció de l'esforç.
- Facilitar les eines/instruments necessaris (recursos, condicions...) per assolir l'esforç, tant a nivell d'Equip com a nivell personal.
- Fomentar la cultura de l'esforç individual i col·lectiu.
- Mantenir una actitud "sistemàtica" per tenir cura de la pròpia persona, tant des d'un vessant físic com (especialment) psíquic.
- No cansar-se mai de comunicar.
- Persistir en els projectes /canvis culturals (sobretot en moments de crisi).
- Premiar l'esforç i l'excel·lència (p.e. formació, flexibilitat horària...).
- Saber emprendre amb il·lusió l'esforç quan els resultats no són els esperats.
- Ser sensibles amb els projectes personals de cadascú.
- Somriure i ser amable encara que no vingui de gust.
- Transmetre il·lusió.
- Valorar personalment i públicament l'esforç de qualsevol membre de l'Equip per la feina ben feta. (fins i tot amb independència dels resultats).



Actituds i accions **INCOHERENTS**

- Culpabilitzar.
- Mesurar a tothom per igual per no assumir responsabilitat directiva.
- No compartir amb l'equip els èxits de l'esforç (posar-se la medalla un mateix).
- No compartir amb l'equip els moments de dificultat i sobreesforç.
- No practicar l'escolta activa.
- No reconèixer l'esforç.
- Normalitzar el no-esforç i, fins i tot, premiar-lo.
- Proposar objectius inassolibles (esforços inútils).
- Ser poc realistes; començar més projectes que els que podem dur a terme.
- Transmetre consignes contradictòries.



Accions i actituds genèriques per desenvolupar la Cultura **XB**

“Donar exemple no és la principal manera d’influir sobre els altres, n’és l’única!”

Albert Einstein



- Adequar les expectatives a la realitat.
- Afavorir un clima de participació.
- Aplicar la cultura RICE a qualsevol idea o situació sorgida a l'equip.
- Comunicar el valor i tenir-lo ("predicar amb l'exemple").
- Crear espais lúdics de relació amb els companys. "Prendre cerques" (moments "kit kat").
- Crear espais anuals per a reflexió (jornada de germanor).
- Crear situacions lúdiques que fomentin la imaginació, la confiança i la participació. (p.e. comissió de festes).
- Creure que les coses es poden canviar i creure que som nosaltres qui pot canviar-les.
- Creure en l'empresa i apropar l'equip a l'ideari de la institució.
- Creure que a l'ICS es pot treballar a gust.
- Defensar el nostre equip, assumint-ne els èxits i els errors.
- Donar exemple.
- Dur a terme formació en valors.
- Escoltar, ser receptius i adaptables.
- Fer el que diem i si no ho fem, explicar per què no ho fem.
- Fer sessió mensual amb l'equip de cultura XB.
- Fixar de forma conjunta els objectius.
- Fomentar l'esperit d'equip a nivell de DAR.
- Fomentar la participació.
- Fomentar les potencialitats de cada membre de l'equip.
- Llençar propostes i facilitar iniciatives.
- Potenciar l'empatia i el pensament positiu.
- Reconèixer les nostres equivocacions i saber rectificar.
- Saber reconèixer les coses ben fetes (donar les gràcies, felicitar les persones).
- Ser facilitadors i positius.

- Actuar amb desànim / passivitat. Ser derrotista.
- Actuar de forma reactiva.
- Buscar culpables fora, enlloc de buscar solucions dins.
- Caure en la rutina i pensar que tot "rutlla".
- Creure que les coses són com son ("Això sempre s'ha fet així") i que el canvi depèn dels altres.
- Creure'ns infalibles.
- Demanar a l'equip allò que tu mateix no fas (per exemple: torns lliscants).
- Mostrar Indiferència envers les persones.
- No assumir les nostres responsabilitats com a directius (no assumir el paper de lideratge).
- No creure en nosaltres mateixos.
- No deixar fer o rebutjar noves propostes.
- No donar exemple.
- No neutralitzar les accions dels elements tòxics de l'equip que posen pals a les rodes (permetre el *paparrisme*).
- No reforçar la feina ben feta, no fer reconeixements.
- Pensar malament per sistema.
- Posar limitacions no justificades.
- Queixar-se sistemàticament.

