

Els canvis en el lideratge en el Tercer Sector Social



21/12/2017

F Pere Tarrés

Autor/a: Emilio Romero



Cooperació



La Pinya

Els canvis en el lideratge en el Tercer Sector Social

21/12/2017
F Pere Tarrés

Resum:

El nostre sector es caracteritza per la gestió democràtica de les entitats, però no hem d'oblidar, què per garantir l'èxit de la nostra missió, hem de portar a terme un lideratge amb algunes característiques concretes.

A Catalunya tenim una tipologia molt gran d'entitats no lucratives, de mides molt diverses, amb diferents objectius i àmbits d'actuació. Aquestes entitats estan formades per l'associatiu, el voluntariat i les persones contractades, i el seu lideratge és un repte, i a vegades no molt senzill.



ÍNDEX

[Que vol dir ser un líder en el tercer sector social?](#)

[Estils de lideratge que tenim a la nostra entitat](#)

[Les competències desitjades d'un líder](#)

[Intel·ligència emocional com a valor essencial d'un líder](#)

[Un bon líder sempre ha de continuar formant-se](#)

[Elements claus sobre el lideratge](#)

Que vol dir ser un líder en el tercer sector social?

La visió clàssica de líder i lideratge han canviat en el món de les entitats, encara que no podem negar l'existència del lideratge en el nostre sector, ja que és necessari, existeix i és beneficiós per al bon funcionament de l'entitat i de les nostres activitats. La nova figura del líder és la d'una persona que comparteix la presa de decisions, cooperatiu, no té el domini del coneixement i fa partícip al voluntariat, a l'associatiu i l'equip tècnic de la gestió i assumptes de l'entitat.

Encara que parlarem d'òrgans de govern molt sovint, no sempre el líder d'una entitat ho tenim ubicat en aquests llocs, moltes vegades ho podem veure en una persona voluntària o en l'equip tècnic, i les entitats ho hem de valorar i donar-li el valor que té per aprofitar les seves capacitats en benefici de la missió de l'associació.

Estils de lideratge que tenim a la nostra entitat

No volem categoritzar estils de líders, perquè probablement no existeix un únic model i tenim tants com persones que hi ha. I és que, com diu Jaume Cruz, catedràtic de la UAB, "el millor líder és aquell que s'adapta a les circumstàncies en què aquell moment es troba la seva entitat, adoptant un o un altre estil en funció del moment, la situació, el temps i totes les variables que poden girar al voltant d'una decisió".

D'altra banda, [Ignasi Carreras](#), Director de l'Institut d'Innovació Social ESADE, destaca la importància del paper protagonista de les dones, en un sector que no sempre havien liderat, i explica "que saben aprofitar millor la seva intel·ligència emocional per al lideratge d'equips al tercer sector. L'empatia, autenticitat, humilitat, capacitat d'escolta, motivació, facultat per inspirar i resiliència són algunes de les competències i habilitats emocionals que el mateix sector ha considerat més habituals entre els bons líders socials. L'experiència vital de moltes dones els ha fet desenvolupar moltes d'aquestes competències que conformen una part important del seu estil de lideratge".

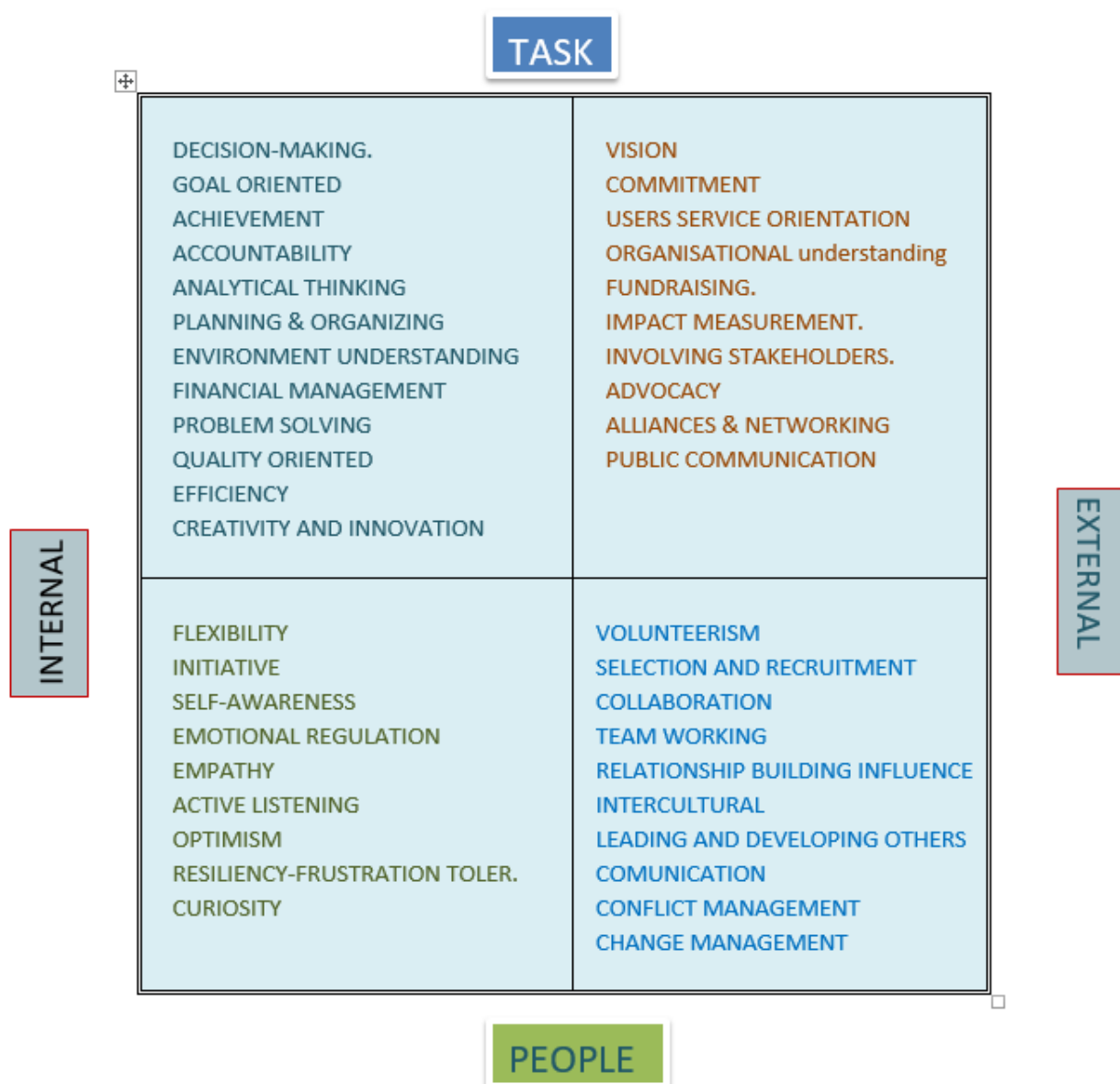
Altra idea important és el lideratge compartit del qual també parla Ignasi Carreras. Les entitats estan formades per persones, i totes treballem per aconseguir la seva missió. Les persones són diferents, tenim les nostres debilitats, però també les nostres fortaleces, i és el conjunt d'aquestes les que ens motiven per desenvolupar les nostres accions, millorant les nostres competències i aprofitar a cadascuna de les persones que pertanyen a l'entitat, sigui una persona voluntària, de l'equip tècnic o dels òrgans de govern.

Les competències desitjades d'un líder

Les característiques o classificacions d'aquestes competències que han de tenir els òrgans directius poden variar d'una font a una altra. Per exemple, Andreu Gatuellas Gasó parla de tres elements fonamentals que sempre ha d'anar amb el lideratge::

- El lideratge efectiu, on el líder es qui crea les condicions necessàries sumi forces i talent.
- Intel·ligència emocional, com element clau de les dinàmiques i energies de la nostra feina.
- El nivell de compromís. Treballem o col·laborem amb entitats no lucratives, aquest aspecte és molt rellevant perquè ens dona la clau de la vinculació de la persona amb la missió de l'entitat.

D'altra banda, en el marc del programa europeu Eu3Leaders, el Carlos Cortés ha començat treballar la definició d'aquestes competències i fa una distinció entre les relacionades amb l'entitat o més operatives, i les persones. Sempre des de dos nivells, l'intern i l'extern.



Intel·ligència emocional com a valor essencial d'un líder

Una de les competències més assenyalades és la intel·ligència emocional, i creiem que hem de destacar i desenvolupar el concepte. La Marta Fontanals pensa que **“la finalitat última de tota cultura organitzativa ha de ser la de créixer, arribar a bon port. El capità, el líder, ha de ser conscient que si es prenen decisions de forma reactiva, sota la por, el vaixell s’enfonsa. Que només apostant per la suma de les experteses de tota la tripulació, el vaixell reflota”**.

A més, destaca que tot líder, per tant, ha de tenir sempre al cap aquesta equació:

Valor professional (coneixement + experiència) x Actitud

“L’actitud actua de potenciador del coneixement i l’experiència. Saber navegar entre els nostres estats emocionals i saber gestionar les emocions de tota la tripulació, per a cada situació, ens permet ser, fer i aconseguir”.

Per últim, la Marta Fontanals destaca 8 característiques que defineixen a un líder intel·ligent emocionalment. Aquestes són:

1. S’interessa genuïnament per les altres persones.
2. És conscient de si mateixa. Com estic jo i com estic impactant sobre els altres?
3. Sap prestar atenció. Capacitat de concentració.
4. Sap dir ‘no’ a si mateix i als altres. Sap delimitar-se, posar-se límits per tal que no quedin afectades les seves capacitats funcionals. És assertiu.
5. Sap perfectament el que agrada i no agrada al seu equip.
6. Escolta i confia en la seva primera intuïció.
7. Sap calmar i animar els altres.
8. Practica l’optimisme actiu. El **‘Posa’t en marxa!’**.

Un bon líder sempre ha de continuar formant-se

La qualitat del desenvolupament d’accions de les entitats del tercer sector social depèn en gran manera del personal que en forma part, tant del voluntari com del remunerat, i cada un d’ells ha de rebre la formació adequada que els permeti realitzar les tasques de cada dia amb la màxima eficàcia i qualitat.

En la publicació de la Fundació Pere Tarrés [“Necessitats formatives de les competències directives al Tercer Sector Social català”](#) es van realitzar un estudi sobre necessitats formatives des de la perspectiva del desenvolupament competencial, proposant la formació integral en 4 itineraris:

- El lideratge social i transformacional al Tercer Sector Social.
- Eines i estratègies de la funció directiva al Tercer Sector Social.
- La direcció de persones al Tercer Sector Social.
- Caminant cap a la innovació i excel·lència al Tercer Sector Social.

I amb 12 mòduls formatius:

1. Funció directiva i Tercer Sector Social.
2. Perspectiva estratègica.
3. Representació i relació. Lideratge social.
4. Desenvolupament i millora personal aplicada a la funció directiva.

5. Comunicació per a la direcció i gestió de serveis.
6. Optimització de recursos.
7. Gestió del canvi.
8. Gestió de les persones.
9. Desenvolupament i gestió del talent de l'equip.
10. Qualitat i excel·lència.
11. Sostenibilitat.
12. Projecte Final.

Referència bibliogràfica: Fajardo, Sònia; Sesé, Ana; Ferrer, Dani. (2011). Necessitats formatives de les competències directives al Tercer Sector Social català. [Barcelona]: Fundació Pere Tarrés

Elements claus sobre el lideratge

El passat 28 de setembre va tenir lloc al Palau Macaya de Barcelona una **jornada sobre lideratge al tercer sector**. L'acte es va emmarcar en la trobada europea del **projecte EU3Leaders** sobre formació de líders del tercer sector europeu. En aquest esdeveniment, Daniel Ferrer, tècnic de projectes de Consultories i Estudis de la Fundació Pere Tarrés, va destacar com a elements claus, 5 idees que hem de tenir en compte:

1. La figura del líder va anar canviant respecte a les seves competències, i ara mateix **es busca models integrals** d'un líder que gestiona equips, processos, programes i assegura que tot és sostenible. Daniel Ferrer pensa que s'ha de buscar un nou marc de competències que ajudi a definir un nou paradigma sobre les necessitats formatives que tenen els líders del tercer sector.
2. En aquest procés de transició cap a líders del sector, la mateixa paraula s'ha pervertit. Actualment, al líder d'una organització se li requereixen més de 100 habilitats i coneixements. El nivell de pressió que suporten, s'uneix als pocs espais de desconexió i reflexió sobre el seu sector que existeixen.
3. **Noves formes d'organització estan incidint de forma clara al tercer sector**. El context social i econòmic està impulsant, especialment a Barcelona, la transformació de diverses entitats (associacions i fundacions) en cooperatives. Cal doncs que els òrgans de govern de les organitzacions coneguin les diverses formes d'organització que hi ha perquè puguin aprendre i agafar el millor i el què més s'adapta al seu estil i context.
4. **La formació és una eina de millora i transformació del tercer sector**. Tanmateix, és sorprenent constatar la manca de formació orientada específicament a membres de patronats i juntes directives de les entitats del tercer sector. La necessitat formativa dels equips de govern de les entitats és un element que no s'ha de menystenir si volem millorar i transformar el sector.
5. Cal fer un salt qualitatiu important a les metodologies formatives existents. Són nombroses les persones que acaben un curs de formació i es queden amb la sensació que han après més de la interacció amb els seus companys que de la formació formal que han rebut. Actualment, **existeixen nombroses metodologies de formació per treballar habilitats i competències amb un major impacte** (job-shadowing, acompanyament in situ, consultories, grups de reflexió, etc.). Cal doncs transformar les metodologies però també les mentalitats dels que demanen formació.

Si voleu llegir l'article sencer de Daniel Ferrer: [Cinc idees sobre lideratge en el tercer sector](#)

Etiquetes: [publicacions i estudis](#), [innovació](#), [lideratge](#)

