
Innovació personal

PID_00246325

Pere Jiménez Creis

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Innovació personal: introducció	7
1.1. Disrupció en la gestió de persones	9
1.2. Com desenvolupem els nostres pensaments	9
1.3. Capacitats personals clau	12
2. Qualitat personal: gestió intangible	14
2.1. Primer, les persones	16
2.2. Anàlisi intrapersonal	17
2.3. Anàlisi interpersonal	18
2.4. Pla d'accions de qualitat personal	19
2.5. Recursos per a la innovació personal	20
2.5.1. Assertivitat	20
2.5.2. Intel·ligència emocional (IE)	20
2.5.3. La programació neurolingüística (PNL)	21
2.6. Conclusions sobre l'aplicació de la qualitat personal	22
3. Eines d'innovació personal	24
3.1. Mapa mental	24
3.1.1. Com i quan utilitzar els mapes mentals	27
3.1.2. Un exemple de mapa mental	28
3.1.3. Eines TIC per a desenvolupar mapes mentals	29
3.1.4. Recomanacions per al seu ús en un procés de planificació	30
3.1.5. Procés d'aplicació del mapa mental	31
3.2. Diagrama d'interrelacions	31
3.2.1. Procés d'aplicació	31
3.2.2. Com es construeix el procés resultant	33
3.3. Speedplanning	34
3.3.1. Principis d'Speedplanning	35
3.3.2. Fases d'aplicació	36
3.4. Talent col·laboratiu: <i>coworking</i>	37
3.5. Comunicació eficaç	38
Bibliografia	43

Introducció

En aquest mòdul pretenem analitzar què ocorre a nivell personal, quines són les condicions que ha de complir una **persona innovadora**, què sap i aporta, seguint un **procés personal de desenvolupament i millora contínua**.

Objectius

Els objectius que es pretenen aconseguir amb aquest mòdul són els següents:

- 1.** Comprendre què és la innovació personal i com potenciar-la.
- 2.** Relacionar innovació personal i gestió del talent.
- 3.** Entendre les bases de la gestió innovadora i disruptiva de les organitzacions.
- 4.** Potenciar i aplicar les eines d'innovació personal i de creativitat.
- 5.** Conèixer tècniques per a reforçar la creativitat i reflexionar entorn de les condicions més adequades per a l'increment de la innovació.

1. Innovació personal: introducció

La innovació personal és un concepte representat per una sèrie de capacitats requerides a les persones que avui dia volen estar preparades per al canvi de paradigma que s'està produint.

La innovació personal és un conjunt de capacitats necessàries en una persona, per al seu desenvolupament personal i professional, en una societat que canvia i en unes organitzacions que innoven. Aquestes capacitats han d'inculcar-se des de la infància, assimilar-se com a pròpies i desenvolupar-se en tot el procés evolutiu del ciutadà i del professional.

La innovació en una organització, per tant, la «fan» persones innovadores, persones amb talent, per això cal desenvolupar el seu potencial des d'una gestió creativa i també innovadora. A continuació descrivim deu claus, sense l'ànim d'establir una resposta de referència. Una empresa que gestiona de manera innovadora les persones el que fa és desenvolupar:

- **La política de gestió de persones:** les línies estratègiques i la política de gestió de persones han de sorgir de la pròpia estratègia de l'organització. En l'entorn actual, les organitzacions solen definir com a estratègia de gestió de persones el foment del talent, la creativitat i la promoció interna gràcies al pla de carrera individualitzat. Per a això, es confia en una política de motivació, d'avaluació per competències i objectius i d'equilibri entre la vida laboral i familiar.
- **Atracció del talent i selecció del personal:** avui dia no solament és essencial definir i desenvolupar un procés eficaç de selecció del personal, amb criteris clars i perfils adequats, sinó que és clau saber on trobar els millors professionals i com atreure'ls al nostre projecte. Sens dubte, les xarxes socials-professionals, com www.linkedin.com o www.xing.com, són bones fonts de detecció de talent.
- **Com retenir els millors professionals:** una vegada acceptat que la gestió del talent és una de les claus de la competitivitat empresarial, cal assegurar com retenir-lo, una vegada identificat. Una de les variables importants per a qualsevol professional és el sou i els beneficis socials (compensació), però hi ha més variables, per exemple, el nivell d'innovació de l'organització. Participar en projectes innovadors resulta motivador i ajuda a la retenció dels millors professionals.
- **Compromís i lleialtat a l'organització:** la lleialtat comença amb la confiança i la confiança està en declivi. En un entorn de crisi, augmenta el

compromís, per necessitat, però quan el mercat de treball s'impulsi, la rotació augmentarà.

- **La motivació intrínseca:** moltes persones senten un impuls interior que els dona confiança i motivació, sense necessitat de buscar altres reforços externs o reconeixements. Per exemple, una persona que decideix estudiar un màster o un postgrau, en algun moment de la seva vida professional, ho fa per millorar, per motivació intrínseca. Això és un valor per si mateix (enhorabona).
- **El teletreball com a element de retenció:** es tracta d'una alternativa atractiva, ja que permet estalvi en desplaçaments, en temps de l'empleat i ocupació d'espais de l'empresa, al mateix temps que augmenta el nivell de conciliació entre vida familiar i treball. La tecnologia, la confiança i el compromís són clau per mantenir el nivell de productivitat amb aquest mitjà.
- **Recompensa i compensació com a mètode de retenció:** algunes de les tàctiques aplicades en el procés de retenció poden ser la segmentació de persones segons funcions i capacitats, el disseny de programes específics de recompenses adaptades a cada segment i la introducció del pagament variable en la recompensa, en funció del compliment d'objectius o metes (font: Societat per a la Gestió de Recursos Humans <http://www.shrm.org>).
- **El líder com a principal element de retenció del talent:** les capacitats del líder que influeixen en els millors professionals de l'organització són com alimenta la confiança contínua en els equips, com alimenta l'estima entre ells, com comunica amb eficàcia, com identifica i reconeix el talent, com crea un clima agradable i satisfactori, com comprèn les necessitats individuals i actua en funció d'aquestes i com segueix el nivell de compromís del seu equip.
- **Anàlisi de bretxes de compromís amb els nou predictors:** el procés d'organització (mapa de processos), el paper del desafiament de rols i innovació, els valors de l'organització, l'equilibri o conciliació treball-vida, el nivell d'informació-comunicació interna, el reconeixement, el nivell de gestió, l'ambient de treball i el propi producte/servei que s'ofereix a l'empresa.
- **Els incentius financers o no financers per a la retenció del talent:** per a augmentar el compromís poden utilitzar-se incentius financers (bons en efectius, augment del sou, accions o opcions sobre accions, entre d'altres) o incentius no financers (elogi-reconeixement, atenció dels líders, oportunitat de promoció interna, entre d'altres).

1.1. Disrupció en la gestió de persones

La necessitat d'un nou paradigma en el procés de desenvolupament del pensament s'està estudiant i desenvolupant, ja que el món digital (amb un accés lliure i fàcil al coneixement) està fent canviar alguns hàbits molt arrelats.

Eduard Punset, en el seu llibre *L'ànima és al cervell*, explica que si bé hi ha certes predisposicions genètiques, és a través del llenguatge com es desenvolupa la intel·ligència:

«El llenguatge, segons els especialistes, és una potència genètica que s'afavoreix gairebé immediatament després del naixement. I quina influència té en la nostra intel·ligència? És la nostra intel·ligència la que ens permet adquirir el llenguatge o és el llenguatge el que ens fa intel·ligents? Probablement es tracta d'una interacció: l'organització genètica tal vegada proveeix els instruments per al llenguatge i, al seu torn, l'exercici del llenguatge modifica el nostre cervell de tal manera que afavoreixi la intel·ligència».

D'altra banda, Tony Buzan, en el seu llibre *Cómo crear mapas mentales*, comenta que el desenvolupament del pensament seguint un fil conductor limita les capacitats, per la qual cosa si bé el llenguatge desenvolupa la ment, cal saber com utilitzar-lo, amb quines eines desenvolupar-lo perquè es potenciïn les capacitats de cada persona al màxim:

«Els traços de les teves anotacions tradicionals són com les reixes d'una presó que tanquen el teu infinit potencial creatiu i no et permeten desenvolupar les teves capacitats mentals, tret que no les alliberis mitjançant els Mapes Mentals. Literalment, aquestes notes que formen les reixes de la teva presó mental són veritables sentències de mort per al teu cervell».

I finalment, un autor que ha comptat amb un desenvolupament específic sobre el procés de pensament disruptiu és Josep Burcet, autor d'*Ingeniería de intangibles*, en el qual expressa tres diferents nivells de pensament, dels quals l'avançat és l'òptim:

«Amb independència de l'interès que té aquesta explicació per donar raó dels processos d'autoorganització, el que interessa aquí és que hi ha un constructe cognitiu que té característiques de pensament avançat. Però el que vull destacar, sobretot, és que amb el pensament avançat, la percepció de la realitat millora. Es fa possible representar mentalment objectes i processos l'entitat dels quals està constituïda per elements antagònics que es relacionen en una regió que està més enllà de la lògica que domina el pensament lleu i el pensament dens. En la realitat paradoxal, la lògica, senzillament, no funciona. O almenys, la lògica que hem rebut de la nostra gent gran».

Encara que aquests no són els únics autors que emplacen l'educació disruptiva en la societat del coneixement, és interessant realitzar un recorregut per les seves afirmacions, que conviden a la reflexió i alhora justifiquen el desenvolupament de noves eines que ajudin a «pensar diferent».

1.2. Com desenvolupem els nostres pensaments

L'aprenentatge resideix en el cervell de les persones i, sense entrar detalladament en el camp de la neurociència, podem dir que compta amb dos hemisferis. Aquest fet té rellevància per les diferències entre tots dos. L'hemisferi

Referència bibliogràfica

Eduard Punset (2007). *L'ànima és al cervell*. Columna.

Referència bibliogràfica

Tony Buzan (2004). *Cómo crear mapas mentales*. Editorial Murano.

dret és el responsable de la imaginació, els colors, l'emotivitat i la imaginació. I l'esquerre és el responsable del pensament lògic, verbal, numèric, analític i seqüencial.

A partir de les nostres vivències, experiències i estudis, aprenem al llarg de la vida. No obstant això, naixem amb una certa tendència de pensament, amb un dels hemisferis predominant, encara que és cert que mitjançant l'aprenentatge podem fins i tot forçar l'ús d'un hemisferi o un altre. És interessant saber com construïm els nostres pensaments per conèixer-nos i saber com millorar el nostre procés d'aprenentatge.

Tria una forma:

a) Cercle

b) Poliedre

Tria un color:

a) Blau

b) Fúcsia

Posa't una mà en el cap, quina és?

a) La dreta

b) L'esquerre

Creua els braços, quin queda damunt?

a) El dret

b) L'esquerre

Creua les cames, quina queda damunt?

a) La dreta

b) L'esquerre

Resultat:

5 a) 0 b) = 100 % hemisferi esquerre predominant.

4 a) 1 b) = 80 % hemisferi esquerre 20 % hemisferi dret.

3 a) 2 b) = 60 % hemisferi esquerre 40 % hemisferi dret.

2 a) 3 b) = 40 % hemisferi esquerre 60 % hemisferi dret.

1 a) 4 b) = 20 % hemisferi esquerre 80 % hemisferi dret.

0 a) 5 b) = 100 % hemisferi dret predominant.

Quin és el teu hemisferi predominant?

Per descomptat no hi ha un resultat millor que un altre. A més, no sempre tenim la mateixa proporció d'«hemisferi predominant», per l'època que estiguem passant o per l'evolució que hàgim anat seguint en el nostre aprenentatge.

Alguna cosa en el que sembla existir cert consens és que els dos hemisferis són necessaris, ja que un desenvolupa la creativitat i l'altre, l'ordre lògic. Per a qualsevol acció que se'ns presenti, tant personal com professional o empresarial, primer és necessari el pensament creatiu, de cara a plantejar totes les possibles solucions, per després gràcies al pensament lògic dur a terme l'acció en l'ordre més adequat. Per tant, creativitat i lògica sembla que són aspectes complementaris però necessaris en qualsevol projecte o solució a un problema o repte que ens plantegem.

Al món professional i empresarial, és interessant tenir en compte aquestes diferències, ja que un grup de treball, un equip directiu, els socis d'una empresa, un equip estratègic, etc., han de comptar sempre amb persones que tinguin diferents hemisferis predominants, sent el dret essencial.

Hemisferi predominant

Les psicòlogues Maria Jayme i Victoria Sau, en el seu llibre *Psicología diferencial del sexo y el género*, analitzen les diferències de pensament entre persones de diferent gènere. Encara que les diferències són poques, sembla que les dones tenen una tendència a ser més creatives, a plantejar totes les possibilitats abans de generar un judici sobre alguna cosa.

És interessant que la morfologia del cervell també compti amb diferències, que fan pensar que els lòbuls responsables de les emocions, de la creativitat, són més grans en les dones. A més de comptar amb un considerable major nombre de fibres al còrtex, que uneixen els dos hemisferis i per tant ajuden a «saltar» d'un lòbul a un altre, d'un hemisferi a l'altre. Amb això, sembla absolutament imprescindible ser conscients que en general les dones comptin amb majors possibilitats a l'hora d'innovar, per exemple. En el cas dels homes, predomina el pensament lògic, responsabilitat de l'hemisferi esquerre del cervell. Un pensament indispensable en el moment d'implantar, desenvolupar, dur a terme un procés o projecte, en l'ordre d'accions adequat.

Fins i tot en l'àmbit de la parella, és interessant analitzar aquestes diferències. És curiós observar com sol ocórrer que una de les persones sempre té un hemisferi predominant, i l'altra l'altre. Sembla també lògic pensar que «atreu el diferent», per la qual cosa en ocasions es formen parelles amb pensament dispar i, per tant, també complementari.

A nivell individual, també poden aconseguir-se canvis en el cas de tenir un pensament predominant. Per exemple, en el cas de comptar amb un pensament lineal o lògic, amb l'hemisferi esquerre responsable, es pot forçar l'ús de mètodes creatius abans de prendre una decisió. Per exemple, el «mapa mental» és una eina que veurem més endavant i que força la creativitat. Una tempesta d'idees pot resultar també útil. Si ocorre al contrari, el diagrama d'interrelacions pot ser interessant per triar l'ordre lògic i òptim.

Plantegeu a continuació quina és la vostra decisió en aquest àmbit que estem comentant:

Creieu que hauríeu de forçar un pensament complementari al que teniu de manera innata?

Quina eina utilitzareu per a compensar la vostra manera de pensar?

En el vostre equip hi ha persones amb diferents hemisferis predominants?

Intentareu compensar els equips perquè estiguin presents els dos hemisferis?

Referència bibliogràfica

Maria Jayme; Victoria Sau (2004). *Psicología diferencial del sexo y el género*. Barcelona: Editorial Icària.

1.3. Capacitats personals clau

Les capacitats adquirides en l'esfera personal i en l'esfera professional des de la infància podrien ser les següents:

- **Capacitats personals:**
 - **Curiositat:** per estudiar i tenir la motivació de saber.
 - **Pensar abans de fer:** planificar, planificar i planificar.
 - **Empatia:** ser capaç de posar-se a la pell de l'altra persona.
 - **Creativitat:** dibuixar noves solucions, noves idees, nous conceptes.
 - **Persistència:** saber que amb el temps i treballant pot aconseguir-se.
 - **Sacrifici:** saber que de vegades cal perdre una mica avui per guanyar demà.
 - **Flexibilitat:** saber que la capacitat d'adaptar-se a les noves situacions és clau.
 - **Sense por del canvi:** o més que sense por, amb ganes de canviar.
- **Capacitats professionals:**
 - **Emprendre:** abandonar la cultura de «vull ser funcionari», posar en valor la figura de l'emprenedor com la persona que permet el creixement d'un país.
 - **Parlar en públic:** la capacitat d'expressar-se sense pors davant un auditori.
 - **Establir estratègia:** pensar en els passos o fases que cal recórrer per a aconseguir l'objectiu.
 - **Treballar en equip:** capacitat de participar i dinamitzar equips.
 - **Gestionar projectes:** dominar el cicle de vida d'un projecte, planificar considerant els riscos i fent el seguiment mitjançant indicadors.
 - **Gestionar processos:** entendre el nou paradigma de la gestió per processos, deixant enrere el sistema jeràrquic departamental.
 - **Gestionar coneixement:** saber com identificar les fonts de coneixement pròpies i alienes, així com utilitzar les eines adequades per a gestionar-ho.

- **Crear xarxa:** saber com utilitzar les xarxes professionals, tant presencials com virtuals.

Aquestes capacitats s'entenen com a necessàries, però afegides a les que ja existeixen, i es tracten en totes les fases educatives, considerades com a troncal, així com els idiomes i la informàtica.

La innovació personal s'aconsegueix mitjançant l'aplicació d'una nova forma d'aprenentatge, o més ben dit autoaprenentatge, que passa per noves eines i mètodes.

2. Qualitat personal: gestió intangible

Abordem ara un aspecte important en la gestió de qualitat de les empreses però que generalment no es té en compte, malgrat ser realment prioritari: la gestió de persones. Es busca en aquest cas reflexionar sobre el comportament de les persones al món laboral i com pot influir aquest en el desenvolupament del canvi i la qualitat. Es tractaran de manera succinta alguns recursos amb els quals es pot comptar per a desenvolupar les capacitats directives i del personal en aquest camp.

Les **persones** de l'organització són el principal recurs amb el qual es compta. Les persones, amb la seva voluntat i el seu coneixement, generen el creixement i la millora. Per aquest motiu ha de realitzar-se un esforç especial, des de l'alta direcció, per intentar que se sentin bé i puguin així oferir el millor d'elles mateixes. Hem de tenir en compte:

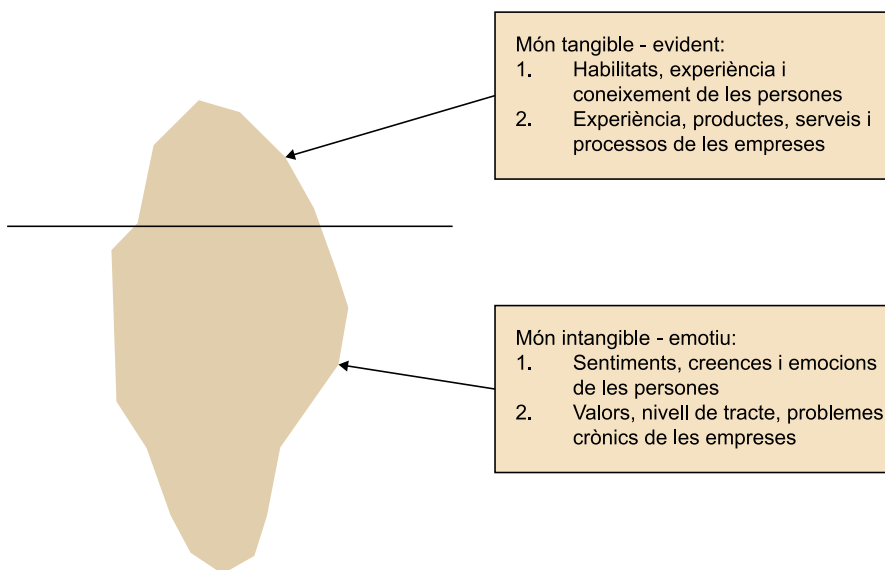
- **Qualitat personal:** és la qualitat que ha d'aplicar tota organització de manera prioritària, és la qualitat que genera implicació i confiança en les persones. És el conjunt de mètodes i habilitats directives que permeten que els empleats siguin més feliços i, amb això, es millorin els resultats. La qualitat personal és per tant la primera de totes les qualitats. La qualitat personal s'aconsegueix aplicant, entre d'altres, mètodes com la intel·ligència emocional, l'assertivitat i la programació neurolingüística (PNL).
- **Intel·ligència intrapersonal:** és la capacitat que tenen les persones per entendre's i comprendre's a si mateixes. Es tracta de realitzar una reflexió autocrítica que permeti a la persona identificar els aspectes que ha de millorar de la seva personalitat i de la seva política individual, per a continuació establir un pla de millora personal. La intel·ligència intrapersonal forma part de la intel·ligència emocional.
- **Intel·ligència interpersonal:** és la capacitat de les persones per entendre i comprendre les altres persones del seu entorn, amb l'objectiu d'identificar els aspectes millorables d'aquestes i intentar influir-hi per generar canvis positius. La intel·ligència interpersonal forma part de la intel·ligència emocional.
- **Pla d'accions de millora personal:** és el conjunt de les accions de millora a nivell personal o d'equip, presentades juntament amb una temporització i fins i tot si cal amb un mètode de realització de l'acció, a nivell de proposta. Per a la identificació de les accions de millora, poden utilitzar-se diagnòstics del nivell de qualitat personal de manera individual o d'equip, per exemple.

- **Desenvolupament personal:** és el procés que podria recórrer una persona amb voluntat de millora i creixement professional. La qualitat personal, amb mètodes com la intel·ligència emocional, l'assertivitat o la programació neurolingüística, són sens dubte eines clau per al desenvolupament personal.

Ens passem la vida pensant i treballant sobre números i evidències, ens fixem en el que tenim davant de la nostra vista, però en molt poques ocasions mirem darrere del que veiem. Generalment llegim les línies però no entre línies. Busquem evidències per rebatre el nostre contertulià, quan la motivació real de la discussió és potser alguna emoció. Val la pena llavors analitzar les emocions en l'entorn laboral? Si volem tenir èxit en la nostra labor directiva o operativa, sembla que sí.

La figura 1 representa un iceberg, on es visualitza la diferència que hi ha entre l'evident i l'amagat al món laboral, entre el tangible i l'intangible. Segons aquest gràfic, si en l'organització no es consideren els aspectes emotius i intangibles, s'està perdent de vista un 80 % de la realitat.

Figura 1. Els mons tangible i intangible



La qualitat personal pot definir-se com la capacitat d'una persona a interactuar amb la resta de manera òptima.

Podem entendre que la relació entre persones en l'àmbit empresarial és òptima quan es crea un ambient col·laborador, on les persones guanyen en qualitat de vida i paral·lelament es produeixen millores en l'àmbit de la productivitat i de qualitat dels productes i serveis. La qualitat personal s'aconsegueix aplicant els principis de la intel·ligència emocional.

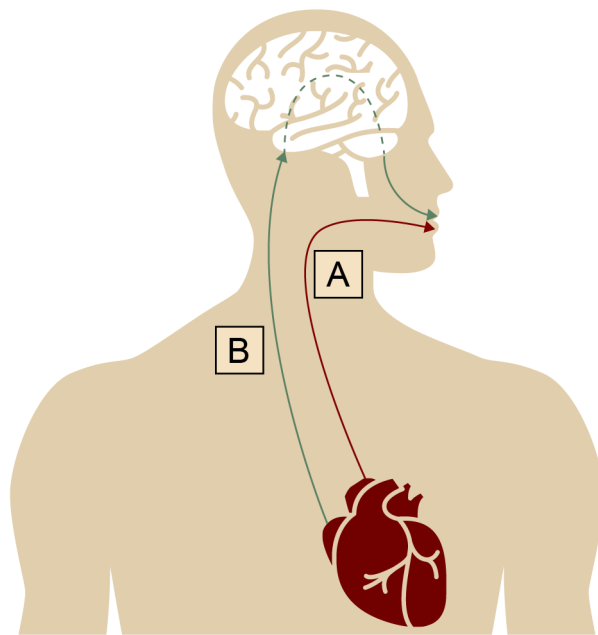
2.1. Primer, les persones

Realitzada la introducció, ara analitzarem com iniciar l'aplicació en el nostre cas particular.

El factor humà és per tant la clau de l'èxit en la gestió pel pes o la incidència directa en els resultats. Cal sempre sumar cor i cervell en totes les actuacions tant a nivell directiu com operatiu si volem que hi hagi una bona harmonia en l'equip. Aquesta idea neix des del convenciment que la major part de les ocasions és el cor el que ens motiva a realitzar una acció o a comunicar-nos amb algú. La nostra capacitat d'autocontrol, de fer passar aquesta motivació pel nostre cervell, abans de sortir per la nostra boca en forma d'ordre, missatge o acció, és el que ens permetrà tenir èxit o no.

Visualitzant la figura 2, el recorregut A és el que normalment es dona, en el qual una motivació genera una acció verbal, mentre que el camí B fa passar la motivació pel cervell, abans de convertir-se en una acció, amb el que es guanya en efectivitat, gràcies a l'autocontrol que s'ha produït.

Figura 2. Recorreguts cor-cervell



En una organització en la qual la major part de l'equip directiu i molts treballadors tenen clar quina és la manera més efectiva de relacionar-se, pensant abans d'actuar, hi ha moltes més possibilitats d'aconseguir els objectius que s'hagin plantejat. A més de produir-se altres efectes com són la millora de la qualitat de vida dels empleats, tant a l'empresa com fora d'aquesta.

Pere i Xavier

El Pere veu com el seu company Xavier acaba de caure en un mateix error, amb la qual cosa s'ha produït una pèrdua d'hores de treball de tot l'equip. El Pere pot actuar de dues maneres: una, escoltar solament el seu cor i recriminar l'error al Xavier directament, i ja està. L'altra, utilitzar també el cervell i actuar amb autocontrol, comentant-li al Xavier:

«Perdona, t'ha passat el mateix que em va passar fa uns dies, ho vaig solucionar d'aquesta manera i si vols que no et torni a succeir, pots fer això altre». Sens dubte, són dues maneres de dir el mateix, però en el primer cas no solament no aconseguim l'objectiu de la rectificació, sinó que aconseguim una persona totalment desmotivada durant diversos dies. En el segon cas, i solament gràcies a utilitzar paraules i formes totalment diferents, però amb un missatge coincident, el resultat serà positiu i ens farà guanyar un aliat en l'organització.

Per tant, les persones són el primer que cal tenir en compte en l'àmbit de la gestió d'empresa, i correspon a la necessitat que si en les organitzacions es pretén canviar per a millorar, el primer que ha de plantejar-se és invertir en la millora de la qualitat personal, en què les persones se sentin millor, que els directius aprenguin a pensar abans d'actuar. L'èxit en les organitzacions passa per entendre més i invertir més en les persones que en formen part.

2.2. Anàlisi intrapersonal

Hem vist que perquè les organitzacions canviïn, han de fer-ho primer les persones, ja que elles són el principal focus d'atenció. Però si fins avui molts directius no han estat capaços de dur a terme aquest canvi, no saben invertir en les persones que els envolten, en els seus col·laboradors, com poden fer-ho d'ara endavant?

El procés de millora de la qualitat personal d'un equip ha de començar per la pròpia persona, per millorar la qualitat del propi líder. Cadascun és responsable dels seus actes, per la qual cosa convé realitzar un autodiagnòstic per a conèixer el nivell d'intel·ligència intrapersonal que tenim a nivell individual.

Intel·ligència intrapersonal és la capacitat de comprendre's a si mateix.

Per exemple, s'aconsegueix conèixer-se a un mateix parant un moment en el nostre quefer diari, i preguntant-nos com som, com actuem, com podem millorar. Algunes de les preguntes que poden ajudar a realitzar aquesta anàlisi intrapersonal poden ser aquestes:

- Generalment penso en l'objectiu final abans de dir les coses?
- Crido l'atenció dels errors dels altres només indirectament?
- Faig preguntes més que donar ordres?
- Elogio els petits progressos del meu equip?
- Faig que els problemes semblin fàcils de solucionar?
- Parlo dels meus errors abans que dels dels altres?

- Realitzo les meves tasques el millor que puc?
- Reviso les meves tasques abans de donar-les per finalitzades?
- Parlo amb els altres però no d'ells?
- Intento no malgastar els recursos?
- Ajudo els meus col·legues encara que no siguin del meu departament?

Realitzada aquesta anàlisi, convé establir un pla de millora personal en aquelles preguntes amb resposta negativa. D'aquesta manera podem traçar el nostre propi pla de futur, previ al pla que millorarà les persones del nostre entorn. Al següent apartat veurem com influir positivament sobre les altres persones, per exemple del nostre equip, una vegada hem millorat de manera individual.

2.3. Anàlisi interpersonal

Una vegada que hem analitzat les nostres àrees de millora a nivell individual, cal realitzar una segona anàlisi en el procés de millora de la qualitat personal d'una organització, i és el que correspon al nivell d'intel·ligència interpersonal, basat en l'anàlisi del perfil de l'equip amb el qual treballem.

Intel·ligència interpersonal: capacitat de comprendre els altres

Aquesta anàlisi consisteix a reflexionar sobre la marxa de l'equip amb el qual treballem. En aquest cas ens poden ajudar les següents preguntes:

- S'han explicat i acceptat els objectius per part de tots els membres de l'equip?
- Tots coneixen el procediment de treball i aquest és prou efectiu?
- Totes les persones de l'equip s'escolten entre elles?
- Hi ha una participació i implicació ponderada entre les persones de l'equip?
- Sempre que és possible es polsa el consens?
- Totes les persones de l'equip compten amb prou grau d'autonomia?
- Hi ha un bon clima de treball?

- Es proposen millores de manera habitual?

En funció de les respostes negatives, hem d'iniciar un pla de millora que busqui el canvi d'actitud de les persones de l'equip per a millorar la qualitat personal, ja a nivell organitzatiu.

Hem treballat en aquests primers dos apartats la qualitat personal pròpia i aliena (la del nostre equip) i hem realitzat un diagnòstic. Amb això ja sabem on hem d'invertir, què hem de millorar. Aquestes àrees de millora han de concretar-se en un pla de millora de la qualitat personal.

2.4. Pla d'accions de qualitat personal

La millora de la qualitat personal passa per realitzar una anàlisi-reflexió de la situació actual, tant a nivell personal com d'equip, per després dur a terme les accions de millora seleccionades, per exemple en funció de criteris definits.

Realitzades l'anàlisi intrapersonal i l'anàlisi interpersonal, veig que haig de millorar, d'una banda, el meu nivell d'autocontrol, parlar més amb els altres i elogiar el bon treball dels meus companys; i d'altra banda, veig que no hi ha un bon nivell de comunicació, que no s'arriba al consens en general i que no hi ha un bon clima laboral.

El pla de millora derivat d'aquesta anàlisi podria ser:

Accions de millora en el terreny personal:

- Millorar el nivell d'autocontrol.
- Evitar parlar dels altres però parlar amb els altres.
- Elogiar el treball dels companys.

Accions de millora per a l'equip:

- Dissenyar i aplicar un pla de comunicació interna.
- Programar un curs de comunicació.
- Analitzar els motius del mal clima i actuar-hi.

S'entén que per a cada acció ha de destinar-se un mètode i uns recursos. També convé establir els terminis d'execució i realitzar un seguiment de les accions i els seus resultats. En el primer cas, les accions estan encaminades a millorar la meua manera de ser amb els altres; en el segon, les accions busquen influir positivament en els altres perquè canviïn a millor en conjunt.

El pla d'accions de millora de la qualitat personal, basat en les necessitats detectades a nivell personal i de l'equip, és clau per a l'èxit de la gestió del canvi en una organització. Un sistema de gestió de qualitat necessita persones motivades en el canvi, persones implicades en el nou sistema de gestió. L'equip directiu ha de ser conscient d'això i ha de tractar d'analitzar i millorar de manera contínua el nivell de qualitat de les persones de la seva organització. Per a aconseguir-ho, ha de plantejar un pla de millora basat en una anàlisi intrapersonal i una anàlisi interpersonal. Un pla de millora d'aquest estil necessita mètodes o eines pràctiques per a la seva implantació i desenvolupament. És el que precisament veurem en el proper apartat.

2.5. Recursos per a la innovació personal

Hem vist el procés que hem de seguir en l'anàlisi de necessitats per a la millora de la qualitat personal en les organitzacions. A continuació citarem diferents mètodes per a aconseguir el canvi en les organitzacions per mitjà de la implicació de les persones que en formen part. En concret, veurem l'assertivitat, la intel·ligència emocional i la programació neurolingüística.

2.5.1. Assertivitat

L'assertivitat és un mètode de comunicació que potencia el dir el que un pensa de la manera més apropiada per a aconseguir els objectius propis i evitant situacions que causin ansietat en l'altra o altres persones. L'actitud assertiva està en una situació intermèdia entre l'actitud agressiva i la passiva. Alguns dels principis de l'assertivitat són:

- Penso abans d'actuar.
- Tinc dret a cometre errors i a canviar la meua manera de pensar.
- No hi ha fracassos sinó resultats.
- No hi ha problemes sinó oportunitats.
- Penso en els objectius globals, sempre que faig alguna cosa.
- Rebutjo peticions sense sentir-me culpable.

Un dels autors...

... més reconeguts en l'àmbit de l'assertivitat és Dale Carnegie (1888-1955), autor dels llibres *Com fer amics, Cómo disfrutar de la vida y del trabajo* i *El líder en ti* entre d'altres.

2.5.2. Intel·ligència emocional (IE)

Un concepte o teoria que també dona suport a la gestió del canvi des del punt de vista individual i també d'equip és la intel·ligència emocional. Així com l'assertivitat es pot considerar més una actitud que una teoria, la intel·ligència emocional ha estat desenvolupada per diversos autors com una teoria d'aplicació molt pràctica.

Dos dels autors...

... més reconeguts en aquest àmbit són Daniel Goleman (1947), autor d'*Intel·ligència emocional* i *Intel·ligència social*, i Claus Moller, autor dels llibres *Calidad personal* i *Factor humano*.

La intel·ligència emocional és la capacitat de sentir, entendre, controlar i modificar els estats anímics propis i aliens. La intel·ligència emocional està considerada com la base del lideratge i de l'efectivitat al món de l'empresa.

Les tensions de la vida actual, tant a escala privada com en el pla professional, porten les persones al límit físic i psíquic, i per tant al desequilibri emocional. Aquest desequilibri afecta tant a la seva vida personal com a l'àmbit laboral. Per això, hem de buscar solucions que ens portin a utilitzar les emocions de manera intel·ligent, per al nostre propi benefici i el de les persones que ens envolten.

La intel·ligència emocional és el contrapès del coeficient intel·lectual. Avui dia està demostrat que un alt nivell de coeficient intel·lectual no és suficient per tenir èxit a la vida personal i professional.

Les àrees de la intel·ligència emocional són les següents:

- **Intel·ligència intrapersonal:** capacitat de comprendre's a si mateix (autoconeixement).
- **Intel·ligència interpersonal:** capacitat de comprendre els altres (relacions).

I es basa en cinc habilitats principalment, útils en èpoques de bonança, però imprescindibles en èpoques de temps difícils:

- **Autoconsciència:** capacitat de saber què passa en el nostre cos i en els nostres sentiments.
- **Control emocional:** capacitat de regular la manifestació d'una emoció.
- **Motivar-se i motivar:** capacitat d'automotivar-se i de motivar els altres.
- **Empatia:** capacitat d'entendre què estan sentint altres persones i veure situacions des de la seva perspectiva (posar-se en el seu lloc).
- **Habilitats socials:** capacitat d'utilitzar recursos i habilitats que aconseguixin persuadir, dirigir, negociar, resoldre, cooperar i treballar en equip.

2.5.3. La programació neurolingüística (PNL)

La programació neurolingüística és un model basat en la comunicació, que ens permet saber com construïm els nostres pensaments, i d'aquesta manera, de forma precisa, aprofitar habilitats pròpies i alienes i generar així canvis positius. Busca l'eficàcia de la comunicació.

Estudia la diferència entre un comportament ordinari, que és el que tots tenim, per regla general, i un comportament extraordinari, que és el de les persones assertives.

Alguns dels recursos que utilitza la programació neurolingüística són aquests:

- Anàlisi de les expressions facials.
- Anàlisi de la postura.
- Anàlisi dels moviments corporals.
- Anàlisi dels gestos.
- Anàlisi dels aspectes vocals.
- Anàlisi de les frases repetitives (falques).

- Anàlisi del nivell de velocitat de respiració.

Tot això ens pot ajudar tant a conèixer-nos com a conèixer els altres i prendre decisions, ja que es tracta d'analitzar informació no verbal clau.

La programació neurolingüística explica el procés d'aprenentatge que recorre un individu i planteja sempre el pas a la següent fase:

- 1) Incompetència inconscient: no sap i no és conscient que no sap.
- 2) Incompetència conscient: no sap, però és conscient que no sap.
- 3) Competència conscient: sap i a més és conscient que sap.
- 4) Competència inconscient: sap, però ho ha assumit de tal manera que no n'és conscient.

El Pere vol aprendre a gestionar el seu equip. És conscient que ha de fer-ho, ja que ha comès diversos errors que li han fet veure aquesta necessitat.

En una primera fase no sap gestionar persones, però no n'és conscient. És la pitjor situació, ja que pot allargar-se eternament. El primer pas de gegant és quan la persona reconeix que no sap, que és on es troba el Pere. És la segona fase.

A la tercera, se suposa que ha après i n'és conscient, per la qual cosa cada vegada que interactua amb l'equip, pensa en això. Finalment, la quarta fase, planteja una situació ideal, en la qual la persona gestiona un equip de manera eficaç, havent assumit el mètode com a propi, per la qual cosa l'aplica de manera intuïtiva. En aquest cas el Pere, de manera inconscient, reuneix el seu equip i hi parla i interactua de manera òptima. El Pere valora la seva gent i la seva gent el valora.

La programació neurolingüística és una suma de tècniques i habilitats personals que ajuden a interpretar pensaments i actituds tant pròpies com alienes.

2.6. Conclusions sobre l'aplicació de la qualitat personal

La gestió del talent està sent considerada estratègica per la major part d'organitzacions, però la qualitat personal és potser la gran oblidada, malgrat ser la peça clau de l'èxit. Una empresa o entitat amb talent ha de comptar amb persones altament motivades i implicades a satisfer les necessitats dels seus clients.

Com implicar les persones, com tenir motivats els equips, com fomentar la cultura del canvi i la millora contínua, comptant amb les mateixes persones, però amb una actitud proactiva i positiva és crucial en la gestió del talent.

Es proposa seguir un procés de canvi i millora, tant a nivell personal com d'equip, en les organitzacions. En primer lloc, realitzant una anàlisi intraperonal, basada en la identificació d'àrees de millora a nivell personal, com cer-

tes capacitats que hàgim de millorar, com per exemple la capacitat d'escoltar els altres, de parlar amb ells i no d'ells, la capacitat de parlar en públic o la capacitat empàtica. En segon lloc, i una vegada millorats els aspectes més importants a nivell personal, podem buscar la millora de l'equip, analitzant el seu comportament, realitzant una anàlisi interpersonal. El pla de millora derivat de tots dos diagnòstics hauria de ser el punt de partida per al canvi de l'organització.

Definitivament, el canvi en les persones té efectes molt positius en l'organització, ja que guanya en flexibilitat, en aportació d'idees, en motivació i millora. Per a aconseguir aquest canvi aplicant les millores dibuixades al pla, han de dominar-se algunes tècniques o teories, que sens dubte ajudaran en el procés. Es tracta de, en primer lloc, l'assertivitat, com a actitud basada en l'empatia, l'autocontrol i les relacions humanes efectives. En segon lloc, la intel·ligència emocional, com a teoria d'aplicació pràctica, basada en la millora de les capacitats personals i de l'equip, fomentant el millor de cadascun. I finalment, la programació neurolingüística, com a conjunt de tècniques que ajuden a conèixer-se a si mateix i conèixer els altres, i d'aquesta manera influir de manera positiva en l'entorn laboral.

3. Eines d'innovació personal

El cognitivisme és una teoria psicològica que se centra en la recerca sobre com la ment humana pensa i aprèn.

Segons Guilera (2011), la lògica i la creativitat no van de la mà:

«Un error cognitiu molt comú consisteix a aplicar la deducció lògica massa aviat en el procés de generació d'idees. És la manera segura de tancar el camí als pensaments intuïtius que poden produir idees inusuals i creatives».

En el mateix llibre, Guilera fa referència a les possibilitats que es generen a nivell creatiu, especialment en el treball en equip, utilitzant una eina o mètode d'associació d'idees com el mapa mental:

«Partim de l'axioma que combinar el conegut amb el desconegut força una nova situació que pot estimular idees originals gràcies a les associacions d'idees que realitza l'inconscient cognitiu dels participants».

En conclusió, el **desenvolupament cognitiu** és el prefaci de la creativitat. Són dos elements que han de desenvolupar-se de manera conjunta perquè sigui realment productiu el resultat. Analitzem el primer.

3.1. Mapa mental

El mapa mental és un mètode que permet desenvolupar idees de manera enfocada i estructurada, però alhora de manera lliure i creativa. Tot i que són idees antagòniques, això és possible.

Presentem el mapa mental com a primera eina perquè, d'una banda, permet «pensar diferent» i, de l'altra, «potenciar i desenvolupar el talent» de la persona, equip o organització que l'utilitza. Va unit al potencial cognitiu, és a dir, al talent intern de l'organització, ja que permet extreure'l.

El món educatiu, com l'empresarial i fins i tot el social, està canviant. El perfil de les persones com a ciutadans i professionals també ha d'adaptar-se a aquests canvis. El nou enfocament del sistema social i econòmic es basa ara en aspectes com la presència en línia (internet), la democràcia participativa, la gestió de la innovació i, per tant, del talent de les persones, utilitzant el coneixement.

Per a un desenvolupament del talent adaptat als canvis, cada persona pot desenvolupar les capacitats que li són més fàcils de desenvolupar pel seu potencial cognitiu. Per exemple, avui dia comença a valorar-se cada vegada més saber:

- Parlar en públic i comunicar-se.

Lectura recomanada

Llorenç Guilera (2011). *Anatomía de la creatividad*. Ed. FUNDIT / Escola Superior de Disseny / ESDi.

- Establir plans i estratègies.
- Treballar en equip.
- Crear xarxa.
- Gestionar el coneixement.
- Emprendre.
- Gestionar projectes de manera eficient.
- Dominar les TIC.
- Dominar diferents idiomes.

Per saber desenvolupar aquestes capacitats professionals, són necessàries algunes capacitats personals, com:

- La curiositat.
- Pensar abans de fer.
- La creativitat.
- No tenir por dels canvis.
- La flexibilitat.
- L'empatia.
- La curiositat.
- La persistència.

El sistema educatiu actual sens dubte ha d'enfocar-se al desenvolupament d'aquestes capacitats. No obstant això, hi ha alguns sistemes d'aprenentatge que estan condicionant el desenvolupament d'aquestes capacitats, com l'aprenentatge lineal.

Hi ha el costum de llegir llibres del capítol 1 al següent i així fins a l'últim. S'expliquen els temes un darrere l'altre, des que els pares llegeixen un conte als seus fills i filles, capítol a capítol, fins que a la universitat se segueix un temari programat. No es tracta d'una limitació, simplement és un sistema amb uns determinats resultats. Quan es desenvolupa un pensament linealment, la primera idea condiona la segona, i aquesta la tercera, i així consecutivament, de manera que es crea una columna de pensament vertical. No obstant això, la creativitat es genera a través del pensament lateral, el pensament radial.

Si el que es busca en l'aprenentatge és optimitzar el potencial del cervell de les persones, el seu potencial cognitiu, llavors el sistema d'aprenentatge lineal no és l'òptim, almenys en un primer moment.

En el pensament lineal, la idea inicial condiona la segona idea, i aquesta la tercera, i al final s'obté una cadena d'idees, cadascuna condicionada per l'anterior. En el pensament lateral o radial, cada idea parteix de l'objectiu que s'hagi definit per al desenvolupament. D'aquesta manera, cada idea parteix de l'objectiu, no d'una altra idea anterior.

Nota

A la figura 3 podeu veure gràficament la diferència, el pas d'un pensament lineal a un pensament lateral.

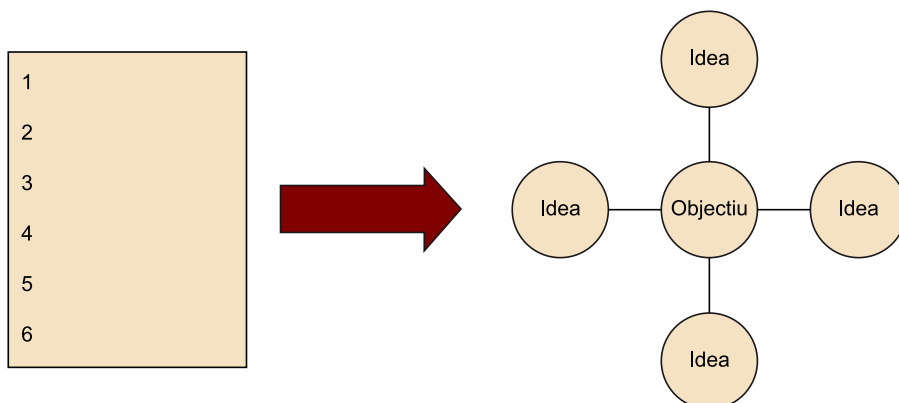
L'aprenentatge lateral, en el qual no se segueix un procés lineal, un ordre, és molt més creatiu, intuïtiu i potència al màxim les capacitats innates de la persona, així com el seu coneixement i experiència. Si a més es realitza en equip, el potencial és major i els resultats també.

Una vegada explotades totes les possibilitats, tot el potencial cognitiu amb el pensament lateral, per exemple amb els mapes mentals, és el moment d'utilitzar la cerca de la coherència, de l'ordre, per donar-li la necessària lògica al desenvolupament que s'ha realitzat.

En l'educació, a tots els nivells, hauria de tenir-se molt en compte com i quan utilitzar cada tipus de pensament, un més creatiu i l'altre més ordenat.

Aquesta és precisament l'essència del mapa mental, l'ús del pensament lateral de les persones.

Figura 3. Del pensament lineal al radial (mapa mental)



Els mapes mentals tendeixen a formar una xarxa, com una tela d'aranya; a partir d'una idea central, creixen radialment i cap a fora, tal com ocorre en l'estructura mental «hemisferi dret». Una persona amb aquest tipus d'estructura de pensament és capaç de veure solucions on a simple vista no n'hi ha. Tot és possible. És capaç de relacionar idees que *a priori* mai podrien combinar. És l'estructura de les persones que no es queden amb la primera impressió, que pensen més enllà, que llegeixen entre línies, capaces de plantejar una estratègia guanyadora davant qualsevol propòsit.

En contraposició a aquest tipus de pensament, està l'estructura mental «hemisferi esquerre», decididament ordenada i predictable. Segueix una línia conceptual i lògica. Quan una persona amb aquest tipus de pensament fa alguna cosa, es pot endevinar per què la fa i quina serà la seva següent decisió o acció. Aquest tipus de pensament és evidentment útil per a executar qualsevol projecte o en la gestió d'operacions.

3.1.1. Com i quan utilitzar els mapes mentals

Els mapes mentals poden ajudar a explotar idees a partir d'un objectiu central. Serveixen per a dirigir la creativitat d'un equip o la pròpia. Qui no ha tingut la impressió que li passen idees pel cap, de manera repetida, però mai sap com posar-les en valor?

Els mapes mentals ajuden a ordenar idees que volen per la ment pròpia o de l'equip.

El procés que pot seguir-se amb els mapes mentals és «primer pensar, després ordenar i finalment planificar l'acció».

Com utilitzar-los?

En primer lloc, és clau tenir clar quin és l'objectiu del nostre projecte. En ocasions, definir l'objectiu amb un verb en infinitiu sol ajudar. Per exemple, «planificar la meua vida» o «trobar feina» o «desenvolupar un mapa mental». Una vegada l'hem definit, podem escriure'l al centre d'un full en blanc.

A partir de l'objectiu, extraïem entre cinc i vuit línies radialment, i en l'altre extrem d'aquestes, escrivim les idees de nivell primari. Per exemple, en el projecte «planificar la meua vida», posaria «què vull», «què m'agrada», «què puc fer», «amb qui». A nivell primari, en el projecte «trobar feina», posaria «què saps fer bé», «on buscar feina», «establir la meua xarxa de contactes». A nivell primari en el projecte «desenvolupar un mapa mental» posaria «quin és l'objectiu», «quants nivells exploto», «quins criteris utilitzo en cada nivell», sol o en equip». A nivell secundari, en el primer cas, «planificar la meua vida» (objectiu) i «què vull» (nivell primari), posaria «ser feliç» i «fer feliç», per exemple. I d'aquesta manera es podria fer créixer qualsevol dels tres mapes mentals plantejats fins al nivell de detall desitjat.

Millor amb un full en blanc o amb una aplicació informàtica?

Depèn de cada persona, ja que n'hi ha encara que necessiten un bolígraf i paper, però és convenient utilitzar un aplicatiu informàtic específic.

Quant a les aplicacions *open source* del mercat, són gairebé infinites. Per dir alguna gratuïta, les més utilitzades són segurament FreeMind i Xmind, però és aconsellable buscar, provar i decidir-se. És possible utilitzar també per dissenyar mapes mentals el programa CmapTools, el de referència dels exemples inclosos aquí, ja que, encara que està pensat per a dissenyar mapes concep-

tuals, és interessant també per als mapes mentals, ja que permet ordenar cronològicament les línies de desenvolupament, una vegada aplicat el diagrama d'interrelacions, que expliquem a continuació.

Quan utilitzar-los?

Les persones que han incorporat el mapa mental com a utilitat quotidiana, tant a nivell personal com professional, els solen utilitzar per a finalitats sorprenents i en moments insospitats. Per exemple, per a plantejar una reunió complicada.

Abans d'anar a la reunió, és interessant dibuixar un mapa mental amb els temes que plantejarem en aquesta reunió segons el propi criteri, i una vegada ordenades les idees primàries mitjançant el diagrama d'interrelacions, es passa a comptar amb un útil índex de temes i subtemes que tractar.

En el procés de disseny d'un projecte, és interessant l'ús del mapa mental per a establir les fases (primer nivell) i les activitats (segon nivell). Al moment de plantejar l'índex d'un llibre, d'un informe, d'un article o d'un *post*, el mapa mental sempre és el primer pas. Fins i tot es pot utilitzar com a eina de *coaching* per a planificar per exemple una teràpia per a una persona amb algun tipus de problema, o simplement per a definir el seu futur professional.

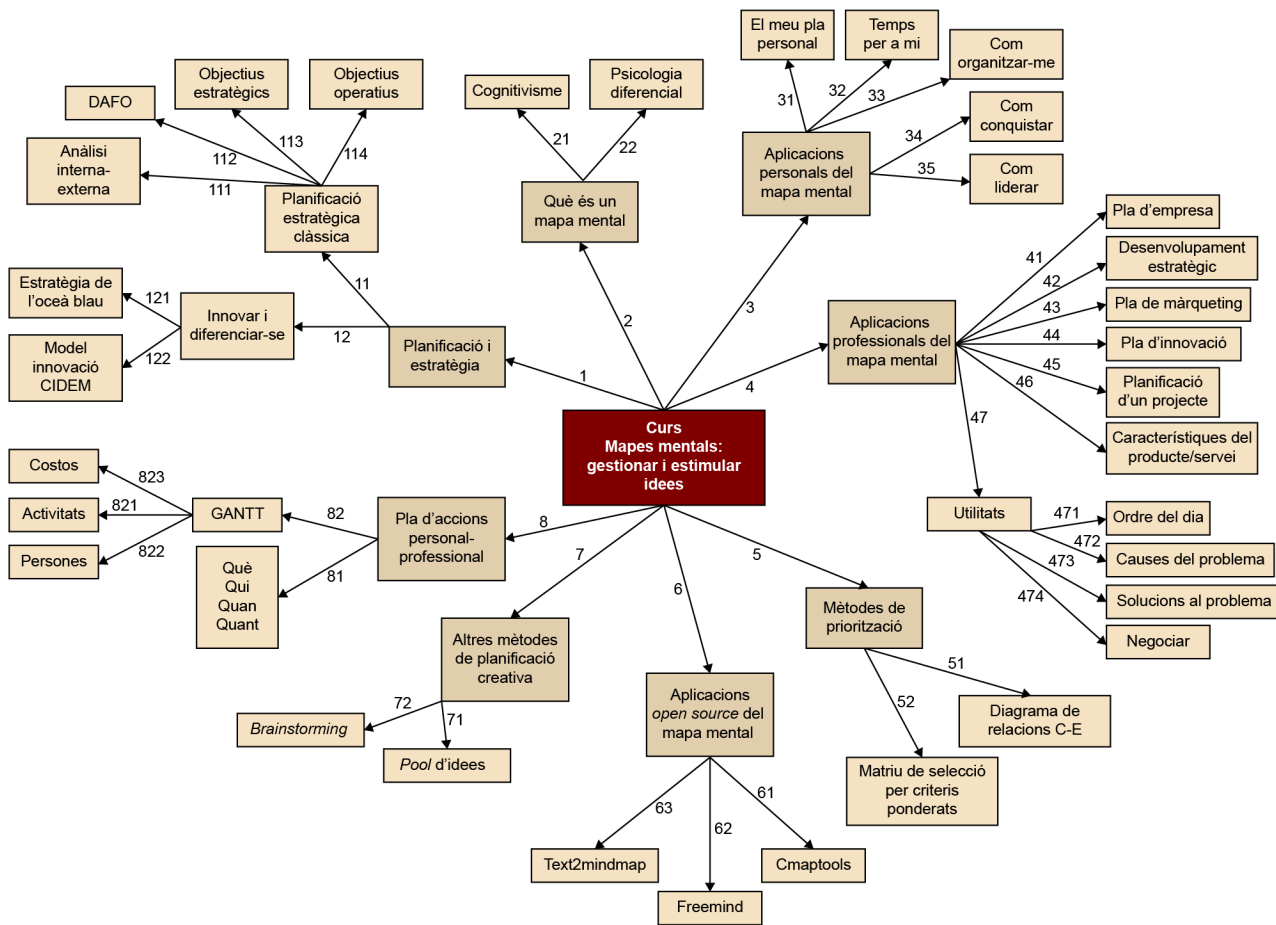
3.1.2. Un exemple de mapa mental

En el plantejament d'un projecte, a partir d'una idea central (objectiu o títol del projecte) es van extraient idees en explosió, radialment i concèntricament cap a fora, a un primer nivell (les fases del projecte), després a un segon nivell (les activitats del projecte) i fins i tot es poden desplegar a un tercer nivell de concreció (les tasques).

Com s'ha dit, el mapa mental fomenta la creativitat (pensament no lineal) i permet saltar d'un punt a un altre. El mapa mental es pot –i en alguns casos és necessari– utilitzar en equip, de manera que involucra els seus components, anima els passius a participar, ja que pot fer-ho desordenadament i és ràpid, visual, intuïtiu i autoexplicatiu.

Amb l'objectiu de fer visual aquesta explicació agafarem l'exemple d'aplicació de Speedplaning per a una planificació concreta: «Definició dels continguts del curs sobre mapes mentals» (figura 4).

Figura 4. Mapa mental desenvolupat de l'exemple «Contingut del curs sobre mapes mentals»



3.1.3. Eines TIC per a desenvolupar mapes mentals

Hem vist que l'ús dels mapes mentals és una de les capacitats clau en la gestió del talent, per la qual cosa val la pena posar l'accent en l'ús de les TIC per a desenvolupar-los:

Taula 1

Aplicatiu mapes mentals (enllaç web)	En equip en línia	Descargable / en línia	Gratuït / open source	Mapes col·laboratius
cmptools	No	Sí/sí	Sí	No
freemind	No	Sí/no	Sí	No
xmind	No	Sí/no	Sí	No
mindomo	Sí	Sí/no	Sí	Sí
conceptdraw	No	Sí/no	No	No
mindmapmemo	No	No/sí	Sí (versió)	
wisemapping	Sí	No	Sí (versió)	Sí

3.1.4. Recomanacions per al seu ús en un procés de planificació

Alguns suggeriments a partir de l'experiència, a l'hora de fer un mapa mental en un procés de planificació, són aquests:

- Dedicar una mica de temps a definir l'objectiu del mapa mental i el seu abast, i en cas de fer-ho en equip, comunicar-ho resolent dubtes, de cara a mantenir un criteri homogeni durant el seu desenvolupament.
- Ha de tenir-se en compte que els mapes mentals són el propi coneixement, són la pròpia estratègia. Per tant, cal utilitzar el resultat, però evitar ensenyar-lo si no és necessari, tret que sigui a l'equip que l'ha desenvolupat. En no ser un mètode habitual, pot crear algun tipus de recel.
- Cal també delimitar el nombre de línies de desenvolupament a nivell primari (un mínim de cinc i un màxim de vuit, sempre que sigui possible). En el cas que hi hagi menys de cinc línies pot desplegar-se a nivell primari alguna idea de nivell secundari. En el cas que hi hagi més de vuit, sempre poden agrupar-se algunes idees per afinitat en línies ja existents.
- Intentar no dedicar gaire temps seguit a completar una línia de desenvolupament, intentant identificar a nivell primari el màxim abans de desenvolupar el nivell secundari. D'altra banda, en ocasions, si no sorgeixen idees a nivell primari, pot ocórrer que identificant idees a nivell secundari sorgeixin de nivell primari.
- Un dubte que sol donar-se mentre es desenvolupa un mapa mental és què succeeix si es repeteix una idea de nivell secundari en diferents línies de desenvolupament primari. La resposta és que en tractar-se d'enfocaments diferents, en ser línies de desenvolupament diferents, val la pena repetir la idea.
- En l'exemple de la figura 4 s'observa que en les línies de desenvolupament 1 i 4 es fa referència al desenvolupament estratègic. S'ha repetit en ambdues línies i s'ha fet així perquè a la línia de desenvolupament 1 es parla del procés estratègic tradicional, mentre que a la línia 4 es fa referència al procés estratègic disruptiu, utilitzant el mapa mental. Connotacions diferents que justifiquen que es repeteixi la idea.

És interessant l'ús d'eines en línia per a fer mapes mentals, encara que en ocasions no és possible. En el cas de l'exemple, s'ha utilitzat una *open source* denominada CmapTools, que, si bé està pensada per a fer mapes conceptuals, també és interessant per a dissenyar mapes mentals.

3.1.5. Procés d'aplicació del mapa mental

En primer lloc, es tria un aplicatiu digital o s'agafa un paper prou gran, per exemple DIN A3. Seguidament, s'escriu al centre del full l'objectiu del mapa mental. A partir d'aquest moment han de fluir idees en tots els nivells i sense un ordre prefixat, que es van col·locant en la posició adequada, depenent de si es consideren d'importància (nivell primari) o amb dependència (nivell secundari).

A la figura 4 es mostra el mapa mental resultant, amb vuit parts del curs identificades a nivell primari. Cada part en un primer nivell s'ha «explorat» al seu torn en parts en un segon nivell, i fins i tot alguna d'aquestes també compta amb un desenvolupament a tercer nivell (per exemple, les utilitats de les aplicacions professionals del mapa mental). En aquest exemple ja s'han numerat les línies de desenvolupament en tots els nivells d'explosió. No obstant això, en el procés de desenvolupament del mapa mental una vegada es considera finalitzada l'explosió d'idees, no es coneix aquesta numeració, ja que cal realitzar la següent fase, en la qual es decideix l'ordre cronològic de les línies de desenvolupament primàries (vuit línies primàries en total en el cas d'exemple de la figura 4).

3.2. Diagrama d'interrelacions

Com ja s'ha dit, el diagrama d'interrelacions (causa-efecte) és un mètode complementari al mapa mental i que s'aplica posteriorment a aquest.

Dit d'una altra manera, és un mètode d'aprenentatge i d'anàlisi que serveix per a establir la causa principal i la cadena de les activitats d'un procés seguint un ordre lògic (causa-efecte).

El diagrama d'interrelacions permet d'una manera objectiva establir l'ordre de realització coherent de les fases d'un projecte o activitat.

A la figura 3 s'ha realitzat el diagrama d'interrelacions aplicat a la planificació iniciada en l'exemple «Contingut del curs sobre mapes mentals».

3.2.1. Procés d'aplicació

En un full en blanc es posen en cercle les idees que han sortit en el nivell primari del mapa mental. Després es decideix quina relació hi ha entre totes les combinacions de parelles d'idees, posant una fletxa des de la idea «causa» a la idea «efecte».

En cas que es consideri que no hi ha relació entre les fases, no ha de posar-se cap fletxa, i això voldrà dir que les dues fases poden anar en paral·lel. Fetes totes les combinacions, s'expliquen el nombre de fletxes que entren i surten de cada fase, i s'indica el resultat. Per a obtenir l'ordre, hem de tenir en compte que:

- La fase que compta amb «0» entrades i el màxim nombre de fletxes que surten és la primera fase del projecte. Pot haver-hi diverses fases d'inici en paral·lel.
- Una vegada identificada la primera fase, cal identificar la fase que compta amb menys entrades i més sortides després de la primera, atès que serà la segona.
- I així fins al final: la fase que compta amb «0» sortides i el màxim nombre de fletxes que li entren és l'última fase del projecte. Pot haver-hi diverses fases finalistes en paral·lel.

Es pren una idea d'inici (1), i des d'aquesta es comença a realitzar l'anàlisi per parelles, entre idea 1 i la idea següent (2).

Passos que cal donar en l'anàlisi de cada parella d'idees:

1) Hi ha relació entre la idea 1 i la idea 2? En cas negatiu, no es posa fletxa. En cas positiu, es fa una segona pregunta:

2) Necessito la idea 1 per realitzar la idea 2? Es pregunta, per tant, la dependència entre les dues idees. Si la idea 1 ha de precedir la 2, es traça una fletxa de la idea 1 a la 2. Si és la 2 la que ha de precedir la 1, es traça una fletxa de la 2 a la 1. En el cas que sigui indistint, i que la fletxa podria ser en els dos sentits, tampoc ha de posar-se fletxa.

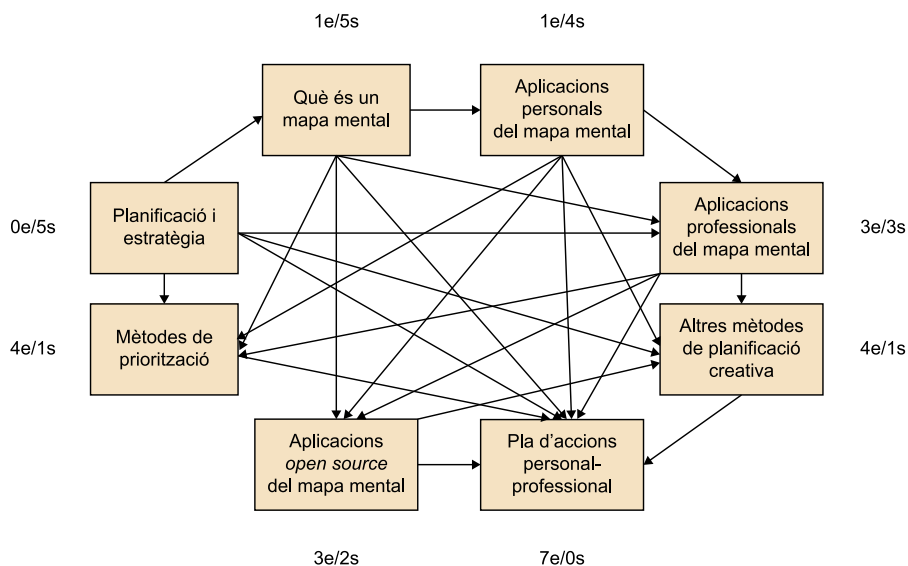
3) Una vegada feta l'anàlisi de totes les combinacions, per parelles (1 amb 2, 1 amb 3, 1 amb 4, etc.), llavors s'expliquen quantes fletxes entren i quantes surten de cada idea primària.

4) La idea que tingui zero entrades és la idea que ha de realitzar-se en primer lloc. Cronològicament és la primera, la prioritària. En la relació causa a efecte, seria la causa principal.

5) La idea que tingui zero sortides és l'última del procés que hem de seguir, ja que després no cal fer res més, és l'efecte principal, en la lògica de la causa a aquest efecte.

6) La segona acció serà la que tingui «1 entrada». I així es va construint el procés, com en el cas d'exemple, a la figura 5.

Figura 5. Diagrama d'interrelacions de l'exemple «Contingut del curs sobre mapes mentals»



A continuació es pot ja construir el procés lògic, de la causa a aquest efecte, que compleix l'objectiu establert inicialment en el mapa mental. En l'exemple de referència seria «Definir els continguts del curs sobre mapes mentals».

3.2.2. Com es construeix el procés resultant

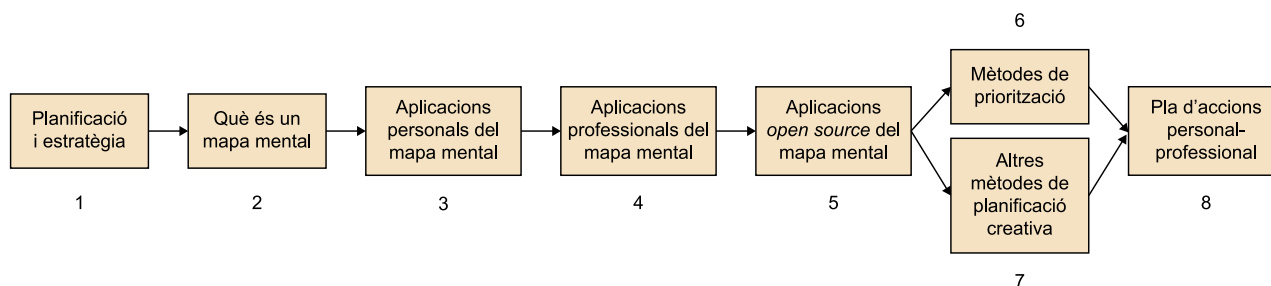
Seguint amb l'exemple de diagrama d'interrelacions de la figura 5, es construeix el procés que pot observar-se a la figura 6.

- 1) «Planificació i estratègia»: perquè és l'únic que té «0 entrades». Podria haver-hi més d'una amb «0 entrades», però en aquest cas solament n'hi ha una.
- 2) «Què és un mapa mental»: perquè té «1 entrada» i li ve de «Planificació i estratègia».
- 3) «Aplicacions personals ...»: perquè té «1 entrada» i li ve de «Què és un mapa mental».
- 4) «Aplicacions professionals ...»: perquè té «3 entrades» i li ve una d'«Aplicacions personals ...».
- 5) «Aplicacions *open* ...»: perquè té «3 entrades» i li ve una d'«Aplicacions professionals ...».
- 6) i 7) «Mètodes de prioritització» i «Altres mètodes ...» van en paral·lel perquè tenen les mateixes entrades i sortides (4 e / 1 s), entrada d'«Aplicacions *open* ...» i entre elles no hi ha fletxa, o sigui no hi ha relació i poden realitzar-se

en paral·lel. En anar en paral·lel, en lloc de numerar-los com 6 i 7, es podrien numerar com 6a i 6b, de manera que la numeració no confongui en establir l'ordre.

8) «Pla d'accions ...» és l'última perquè té «0 sortides», té «7 entrades» i de les dues anteriors també.

Figura 6. Procés resultant sobre l'exemple «Contingut del curs sobre mapes mentals»



Una vegada desenvolupat el procés cronològic sobre la base dels resultats tant del mapa mental com del diagrama d'interrelacions, poden numerar-se per apartats també seguint l'ordre cronològic resultant.

3.3. Speedplanning

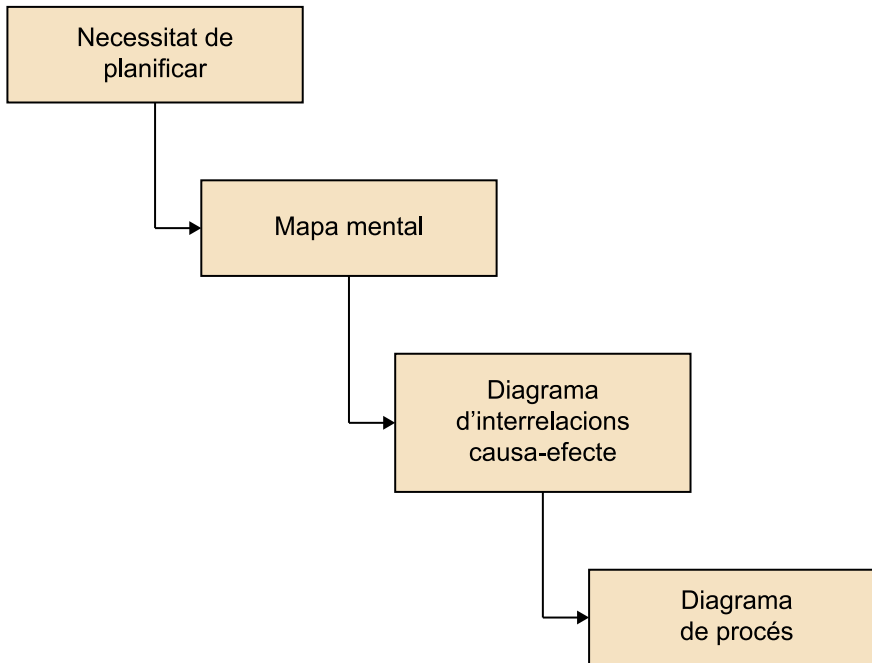
El mètode Speedplanning és un mètode registrat de planificació creativa i ordenada, que aplica dues eines existents –el mapa mental i el diagrama d'interrelacions– de manera encadenada. Primer, el mapa mental i posteriorment el diagrama d'interrelacions, tal com s'indica a la figura 7.

Speedplanning és aplicable sempre que sigui necessari planificar un projecte, una activitat, un informe, un llibre, un procés, una ponència, d'allò més senzill fins a allò més complicat, en un temps total de dues hores, aplicant tot el procés en equip.

Una sola persona pot aplicar-lo durant menys temps, ja que no perd temps a consensuar respostes, però, d'altra banda, el nivell de creativitat que ofereix un equip fa que el resultat sigui més complet.

El resultat final és un procés o llista d'activitats que donen solució a l'objectiu plantejat, tenint en compte totes les possibilitats enfocades, gràcies al mapa mental i ordenades cronològicament, gràcies al diagrama de relacions causa-efecte.

Figura 7. Procés de desenvolupament del mètode Speedplanning



3.3.1. Principis d'Speedplanning

Abans d'explicar el procés que hem de seguir en l'aplicació del mètode Speedplanning, convé establir alguns principis que sens dubte ajudaran a enfocar molt millor el seu ús, i que es descriuen a continuació.

- **Principi esperit creatiu.** En l'aplicació de la primera fase del mètode Speedplanning, és necessari comptar amb un alt nivell motivacional enfocat al desenvolupament creatiu d'idees.
- **Principi esperit disruptiu.** Cal ser crític o autocrític per enfocar les solucions disruptives, que trenquin amb el preconcebut, fins i tot arribant a trencar amb l'anterior i començar de zero.
- **Principi pensar abans de fer.** Per a aplicar el mètode Speedplanning ha d'establir-se que com a norma s'hagi de parar un moment, un instant abans de dur a terme un projecte, una activitat, una acció, i es plantegi la necessitat de la planificació.
- **Principi causa-efecte.** En la segona fase d'Speedplanning, en l'aplicació del diagrama d'interrelacions ha de mantenir-se un criteri ferm i homogeni durant tota l'activitat, de la causa a aquest efecte.
- **Principi canvi constant.** Ha d'acceptar-se que la validesa de qualsevol planificació és efímera, que ha de revisar-se de manera contínua perquè el resultat sigui vàlid perquè l'entorn canvia i aquest fet serà constant en el futur.

- **Principi innovació personal.** Per a desenvolupar una planificació amb el mètode Speedplanning ha de comptar-se amb diverses capacitats, com el saber comunicar, si és en equip, ser creatiu i intel·ligent a nivell emocional.

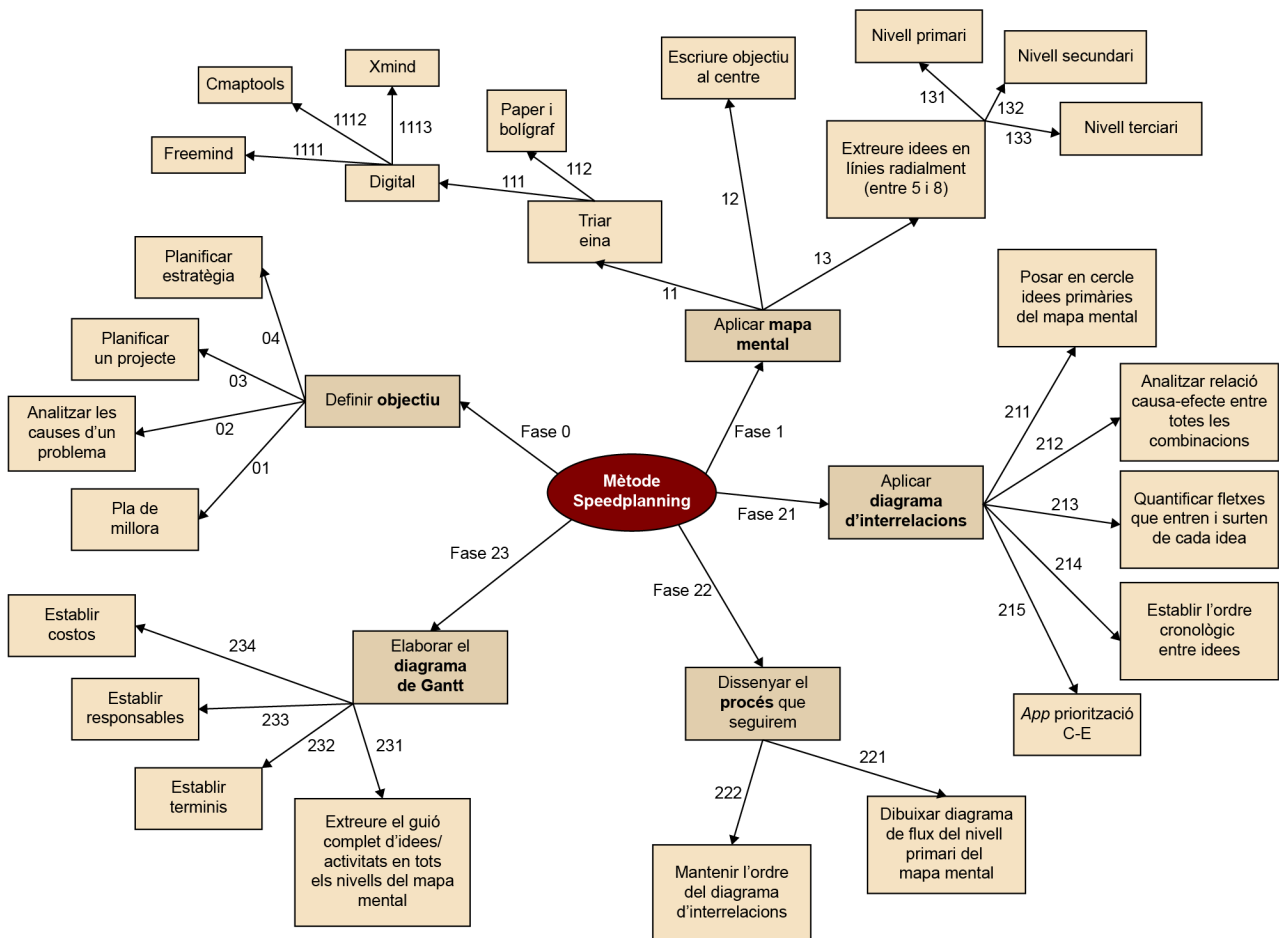
En definitiva, es tracta de sis principis que han de tenir-se en compte per a una efectiva aplicació del mètode Speedplanning, que s'explica a continuació (figura 8).

3.3.2. Fases d'aplicació

Les fases d'aplicació són les següents:

- Fase 0. Definir l'objectiu del mapa mental (anàlisi o planificació)
- Fase 1. Desenvolupar el mapa mental (en paper o digital)
- Fase 2.1. Aplicar el diagrama d'interrelacions (causa/efecte)
- Fase 2.2. Dissenyar el procés (diagrama de Pert)
- Fase 2.3. Elaborar el diagrama de Gantt (pla d'accions temporitzat)

Figura 8. Esquema d'aplicació d'Speedplanning



Una vegada analitzades aquestes dues fases d'aplicació del mètode Speedplanning, a través dels mapes mentals, es pot concloure que amb la seva aplicació s'aconsegueix:

- **Rapidesa:** amb una sola reunió d'un equip coneixedor de l'àmbit que es tracta, pot desplegar-se l'estratègia en una primera versió.
- **Visualització:** el format de mapa mental facilita la visualització, la interpretació i la memorització dels objectius.
- **Enfocament:** en utilitzar-se el mapa mental en el desenvolupament de l'estratègia, permet contínuament tenir el centre del mapa visualitzat, de manera que existeixi una relació causa a efecte entre les necessitats dels clients i l'estratègia.
- **Rigorositat:** en no comptar amb estudis previs, l'equip que desenvolupa l'estratègia amb aquest mètode ho fa per instint i amb això es poden generar errors d'anàlisi, però el risc és menor en realitzar-se un consens en la presa de decisió. A més, en ser fàcil i ràpida la correcció, pot anar-se adaptant l'estratègia als canvis necessaris.

A nivell personal, per tant, planificar de manera creativa i ordenada, però també de manera àgil, és important en l'entorn VUCA, però no podem fer-ho en solitari.

3.4. Talent col·laboratiu: *coworking*

L'entorn actual ens mostra dificultats creixents que no poden resoldre's en solitari, per la qual cosa resulta necessari que es plantegi el treball col·lectiu com a primera opció a l'hora d'emprendre. D'altra banda, la idea d'emprendre és també avui aplicable a la persona que entra a treballar en una empresa com a assalariada. Emprendre dins d'una empresa es coneix com a *intraemprender*.

El treball col·laboratiu és per tant *coworking*, terme utilitzat amb més assiduitat avui dia. *Coworking* no és per tant treball individual ni és treball amb altres persones, és precisament la intersecció de tots dos sistemes de treball.

Perquè hi hagi *coworking*, han de donar-se els següents elements:

- Treball col·laboratiu.
- Alineament d'objectius.
- Cooperació constant.
- Perfils complementaris.
- Treball en xarxa, més enllà de l'equip de treball.
- Espai físic o virtual compartit.
- Vincles i interessos comuns.
- Comunicació oberta i transparent.

- Filosofia de vida equivalent.
- Domini i ús intensius de les TIC.

I perquè aquest nou sistema de treball funcioni, han de donar-se dos elements transversals: la confiança i la comunicació.

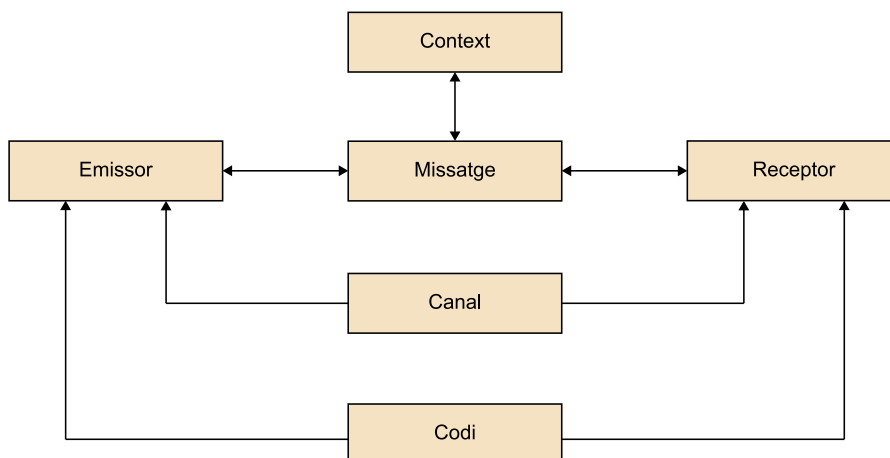
3.5. Comunicació eficaç

Saber comunicar és una de les habilitats clau que hauria d'ensenyar-se des de petits, ja que és font de conflictes si no es domina. Per exemple, alguna cosa tan simple com recordar el nom d'una persona que ens acaben de presentar. El nom d'una persona és l'actiu més important que té, i potser un dels primers, des que neix, però ens n'oblidem per no recordar-lo. Ser conscients de la importància del nom de l'altra persona i comptar amb l'habilitat de recordar-lo ens pot obrir portes.

Hi ha un mètode que ens pot servir per a això. La base del mètode «recordar el nom» és que el nom de pila d'una persona és un element abstracte. Sabem que la nostra ment no pot recordar l'abstracte, una cosa que no pot convertir-se en una imatge. El que hem de fer, per tant, és convertir-ho en una imatge. Si ens presenten una persona que es diu Pere, de seguida hem de mirar-la, pensar en una imatge que s'assembli al seu nom, per exemple una pera i ancorar aquesta imatge en el nostre cervell.

Aprofundint una mica en el procés de comunicació, sabem que és un procés mitjançant el qual es pot transmetre informació d'una entitat a una altra. Els processos de comunicació són interaccions intervingudes per signes entre almenys dos agents que comparteixen un mateix repertori de signes i tenen unes regles comunes, sent un agent l'emissor i un altre el receptor.

Figura 9. Esquema del procés de comunicació



La informació és el conjunt organitzat de dades processades que constitueixen un missatge i que canvia l'estat de coneixement del subjecte o sistema que rep aquest missatge. La comunicació és, per tant, el mitjà de transport, i la infor-

mació és el paquet que es transporta (el mitjà i el contingut). Amb l'excepció que, en aquest cas, quan la informació arriba a la seva destinació, canvia l'estat del coneixement del receptor, o sigui, hi influeix. I aquesta, sens dubte, és la clau. Sense mitjans, no hi ha canvi d'estat del coneixement. Amb mitjans, hi ha, o pot haver-hi, canvis en l'estat del coneixement del receptor. Per a aconseguir una comunicació eficaç s'ha de tenir en compte:

1) **Escolta activa.** L'**escolta activa** és l'esforç físic i mental que fem per a captar amb atenció tot el missatge que emet un emissor, per a interpretar el significat correcte, atenent a la comunicació verbal i no verbal i indicant el que creiem que hem entès amb la retroalimentació. Significa **escoltar amb atenció** i concentració l'interlocutor, la qual cosa ens capacita per entendre el que ha dit i **demonstrar-li** que és ben interpretat.

L'**escolta passiva** s'assembla a una gravadora: solament rep la informació subministrada. D'altra banda, **escoltar activament** requereix que la persona receptora faci un esforç per posar-se en el lloc de l'emissor, tractant d'interpretar el contingut del missatge des del seu punt de vista. Intentar comprendre els altres és la base de les habilitats socials.

2) **Claus d'èxit en la comunicació.** El llenguatge no verbal.

- **Saber llegir el llenguatge corporal**, saber llegir una tipologia de comportaments que poden indicar ansietat, falta d'interès, implicació, ira, reflexió, confidencialitat, menyspreu, entre d'altres, pot ser important per plantejar estratègies de relacions humanes.
- **Centrar-se en qui parla**, concentrar l'atenció en l'altra persona, evitar distreure's, no interrompre'l ni desesperar-se amb els detalls, i concentrar-se en el que diu (tenir capacitat de síntesi).
- **Mostrar interès**, amb un contacte visual còmode i no forçat, enviant senyals positius, oferint suport amb petites expressions, reconeixent el punt de vista de l'altre, i evitant reaccionar de manera negativa encara que sigui amb bona intenció.

3) **Tipus d'escolta.** L'anàlisi i la selecció del tipus d'escolta és també clau, i sobretot cal ser conscients que cada tipus no és bo o dolent, sinó característic. En funció de cada cas es produeix una estratègia o una altra:

- **Apreciativa:** escolta de manera relaxada i buscant plaer, enteniment o inspiració.
- **Selectiva:** escolta que selecciona la informació que interessa al receptor.

- **Distintiva:** escolta la informació completa, entén el missatge en general i determina els detalls importants.
- **Reflexiva:** escolta i reflexiona sobre el missatge complet o una part d'aquest.
- **Analítica:** escolta l'ordre i el sentit de la informació per a entendre la relació entre les idees.
- **Sintètica:** el receptor pren la iniciativa de la comunicació cap als seus objectius. Afirma que l'interlocutor contesti amb les seves idees.
- **Empàtica:** escolta sense prejudicis, dona suport a qui parla i aprèn de l'experiència del seu interlocutor. Calidesa en l'escolta, evita interrompre i donar consells.
- **Activa:** escolta captant la totalitat del missatge, interpreta el significat i envia senyals de confirmació que s'escolta.

4) Elements que cal dominar del llenguatge no verbal

- **Mirada:** la mirada fixa sobre el rostre del nostre interlocutor, si pot ser sobre els seus ulls, sense baixar de la línia de la base del nas. Mirar els llavis o més a baix pot molestar.
- **Assentir amb el cap:** el nostre interlocutor interpretarà que l'escoltem, que el comprenem.
- **Gestos de la cara:** hem d'expressar amb els gestos de la cara l'emoció adequada al missatge del nostre interlocutor. Si és graciós, riure. Si és trist, més compungit.
- **Jugar amb els cabells:** denota inseguretat.
- **Estirar-se l'orella:** denota inseguretat.
- **Menjar-se les ungles:** denota inseguretat.
- **Asseure's amb les mans darrere del cap:** denota seguretat en si mateix, superioritat.
- **Entrellaçar els dits:** denota autoritat.
- **Acariciar-se la mandíbula:** denota presa de decisions.
- **Mans a la galta:** denota avaluació.

- **Mans al maluc:** denota disposició per a fer alguna cosa.
- **Estrènyer els llavis exageradament:** dubtes o desconfiança.
- **Tocar-se lleugerament el nas:** mentir, dubtar o rebutjar alguna cosa.
- **Nivells de veu:** control del volum i la tonalitat en funció de l'objectiu.
- **Acostament per mimetisme:** per a trencar barreres.
- **Grafologia:** eina per a saber més de la persona per mitjà de la seva escriptura.
- **Psicologia diferencial de sexe i gènere:** estructura del pensament de persones que pensen amb diferent hemisferi.
- **Expressions facials:** acompanyar amb elegància els moviments facials com ara aixecar les celles, o estrènyer els llavis, arrugar el nas, etc.
- **Postura:** ajustar el cos per combinar amb la postura del cos de l'altra persona o amb només una part.
- **Moviments corporals:** acompanyar qualsevol moviment del cos que sigui habitual o característic. Per exemple: fer l'ullet, tocar-se la barbeta, etc.
- **Gestos:** reflectir amb elegància i subtileza els gestos de l'altra persona.
- **Aspectes vocals:** com ara la tonalitat, el timbre, la velocitat, el volum, les pauses, puntuació, entonació, ritme, etc.
- **Frases repetitives:** utilitzar de tant en tant les frases repetitives (falques) de l'altra persona,
- **Fer de mirall creuadament:** utilitzar un element del nostre comportament per a fer reflectir un altre de diferent de l'altra persona. Per exemple, balancejar suaument una part del cos al mateix ritme de la respiració de l'altre.
- **Compassament del discurs:** fer petits resums del discurs que s'està sentint al llarg de la comunicació, emprant els mateixos comentaris que utilitza el nostre interlocutor.

Un altre element de la comunicació són els colors que usem a la nostra roba, en una presentació, en un informe i que sense parlar comuniquen. Val la pena tenir-ho en compte. Què transmet cada color:

- **Vermell:** comunica amor, passió, poder. També ira i perill.
- **Verd:** naturalesa, natural, salut. També enveja i gelosia.
- **Groc:** sol, energia, calor, felicitat. També inestabilitat, bogeria i mala sort.
- **Blau:** tranquil·litat i relaxació. També fredor i por.
- **Rosa:** dolçor, bellesa. També feblesa o immaduresa.
- **Taronja:** coratge i seguretat. També ignorància.
- **Morat:** poder, espiritualitat i reialesa. També misteri.
- **Negre:** elegància i formalitat. També mort o maldat.
- **Blanc:** puresa i innocència. També solitud i buit.

Sens dubte, una llista de capacitats que hem de desenvolupar per a aconseguir l'èxit en el procés de comunicació, sempre previ a l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació.

Bibliografia

Buzan, Tony (2004). *Cómo crear mapas mentales*. Editorial Murano.

Guilera, Llorenç (2011). *Anatomía de la creatividad*. Sabadell: FUNDIT.

Jayne, Maria; Sau, Victoria (2004). *Psicología diferencial del sexo y el género*. Barcelona: Editorial Icària.

Punset, Eduard (2010). *L'ànima és al cervell*. Columna.

