
Desenvolupament de l'autoconeixement i gestió de l'estrès

PID_00248539

Sergi Macip Simó
Joan Boada Grau

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. L'autoconeixement	7
1.1. Resistències a l'autoconeixement	8
1.2. Dimensions de l'autoconeixement	9
1.2.1. La intel·ligència emocional	9
1.2.2. Els valors personals	10
1.2.3. Presa de decisions	12
1.2.4. Estil cognitiu	12
1.2.5. Actitud respecte al canvi	13
2. L'estrès	14
2.1. Causes de l'estrès	15
2.2. Eliminació dels factors estressants	15
2.2.1. Eliminació dels factors estressants de temps	15
2.2.2. Eliminació dels factors estressants de topada	17
2.2.3. Eliminació dels factors estressants situacionals	17
2.2.4. Eliminació dels factors estressants anticipatoris	18
2.3. Resiliència	19
Resum	21
Activitats	23
Glossari	25
Bibliografia	26

Introducció

El coneixement d'un mateix resulta un element central en el desenvolupament i la maduresa de les persones, però és evident que, malgrat ser éssers curiosos i àvids de coneixement, sovint dediquem poc temps a conèixer-nos, comprendre'ns i acceptar-nos a nosaltres mateixos. Es dona la curiosa situació que, malgrat disposar d'una quantitat d'informació infinitament superior a la que es podia accedir en el passat, sovint vivim amb certa manca d'autoconeixement i consciència d'allò propi i personal.

S'ha de tenir en compte que l'exercici de l'autoconeixement porta implícita l'acceptació d'un mateix, de les seves capacitats i limitacions, i això pot contribuir a una millora personal que ens permeti optimitzar la gestió dels nostres objectius i les nostres emocions. En qualsevol cas, l'acceptació personal no implica una resignació passiva, sinó el reconeixement de la nostra realitat actual, a partir de la qual hem de fixar-nos els nostres propòsits de millora i creixement personal.

El trajecte cap a l'autoconeixement requereix espais i moments destinats a la introspecció, també denominada «mirada interior». Les agendes atapeïdes, l'entrada constant d'estímuls externs i, en general, les situacions que generen estrès resulten absolutament incompatibles amb l'autoconeixement. Focalitzar constantment la nostra atenció en la informació que ens arriba del nostre entorn impossibilita l'anàlisi interior, i això fa que el nostre comportament sigui reactiu o impulsiu i augmenta el risc de prendre decisions no encertades.

L'exigència en l'àmbit laboral, la conciliació familiar, les relacions socials, les dificultats econòmiques i una llarga llista d'altres elements poden generar estrès, la qual cosa comporta importants conseqüències sobre la salut física i psíquica d'una part important de la població. Identificar correctament els elements estressants i tenir estratègies per gestionar-los és la recepta imprescindible per mantenir el control davant situacions d'alta exigència personal.

Objectius

Els objectius que l'estudiant haurà d'assolir després de treballar aquests materials són els següents:

- 1.** Adquirir coneixements i capacitats que serveixin per identificar el grau d'autoconeixement que té cadascun, a fi de millorar-lo i d'utilitzar-lo de manera eficaç en l'organització i la gestió de la vida personal i laboral:
 - a) Valorar la importància de conèixer les capacitats i les emocions pròpies.
 - b) Reflexionar sobre els diferents tipus de valors que guien l'actuació de cada persona, la seva forma d'actuar i el seu nivell de maduresa.
 - c) Identificar la manera en què s'aprèn i els diferents estils d'aprenentatge que es poden utilitzar.
 - d) Valorar les actituds que s'adopten davant del canvi, considerant tant el nivell de tolerància que es té davant de situacions ambigües com la manera en què es percep el control sobre la pròpia vida.
 - e) Reconèixer les tendències de comportament que se segueixen en les relacions amb altres persones i el tipus de necessitats que es volen satisfer.

- 2.** Aprendre a aplicar estratègies i mesures que ajudin a augmentar la capacitat personal de resistència física i psíquica per actuar amb efectivitat davant de situacions d'estrès:
 - a) Comprendre les diferents dimensions que es troben presents en l'estrès.
 - b) Identificar els principals factors que afecten el nivell d'estrès de les persones i el tipus de reaccions que poden produir.
 - c) Avaluar el nivell d'eficiència i d'eficàcia que s'assoleix en la utilització del temps de què es disposa, i aplicar tècniques de millora de la gestió que ajudin a eliminar i controlar causes potencials d'estrès.
 - d) Analitzar el significat del concepte d'elasticitat personal i les seves dimensions, i també les opcions existents per millorar el nivell d'elasticitat.

1. L'autoconeixement

El coneixement d'un mateix ja es presentava com un dels elements centrals del pensament dels filòsofs de la Grècia clàssica, i resulta revelador que en el temple de Delfos, santuari místic on els dirigents buscaven consell sobre els assumptes de major importància, ja hi havia esculpida la màxima «coneix-te a tu mateix». Efectivament, resultarà difícil exercir responsabilitats de direcció sense una tasca prèvia de coneixement propi.

Mitjançant la interacció amb altres persones, construïm la nostra pròpia descripció de cadascuna de les persones que coneixem. Podem identificar ràpidament els trets externs de cada persona (altura, gènere, color de la pell, etc.) i, a partir d'aquests elements contrastables, obtenir una primera concepció del subjecte. Però és obvi que aquesta informació no és suficient per poder afirmar que coneixem algú, ja que també necessitem algunes nocions sobre els seus pensaments i raonaments. És evident que aquests elements no són observables, però els inferim a partir de la seva conducta.

No obstant això, en el nostre propi cas i en la majoria de les vegades, no necessitem ni és rellevant (fins i tot quan està disponible) l'evidència de la nostra conducta. Així, podem tenir coneixement dels nostres estats mentals passats, presents, futurs i hipotètics. Podem conèixer els nostres estats mentals passats (el que creiem, desitjàvem, sentíem, etc.) quan els recordem, i predir els nostres estats mentals futurs quan analitzem quina conducta haurem de seguir o quina decisió haurem de prendre en situacions futures particulars. Per tant, el nostre autoconeixement passa per un procés de mirada interior o introspecció.

Segons Rosenthal (1977), la introspecció és el procés amb el qual adquirim un tipus de consciència «focalitzada o atenta» sobre els nostres processos i continguts mentals, que difereix de la consciència casual, fugaç i difusa que es té diàriament d'aquests processos i continguts mentals.

Conèixer-se a si mateix

Lao Tse, un dels principals referents de la filosofia taoista a la Xina, considerava que «conèixer els altres és intel·ligència. Conèixer-se a si mateix és la veritable saviesa; dominar-se a si mateix és el veritable poder».

Molts investigadors estan d'acord en què la **introspecció** és un element imprescindible per al creixement personal, i en què un major nivell d'autoconeixement facilita l'acompliment de funcions directives i de lideratge (Boyatzis, 2008; Spencer i Spencer, 2008).

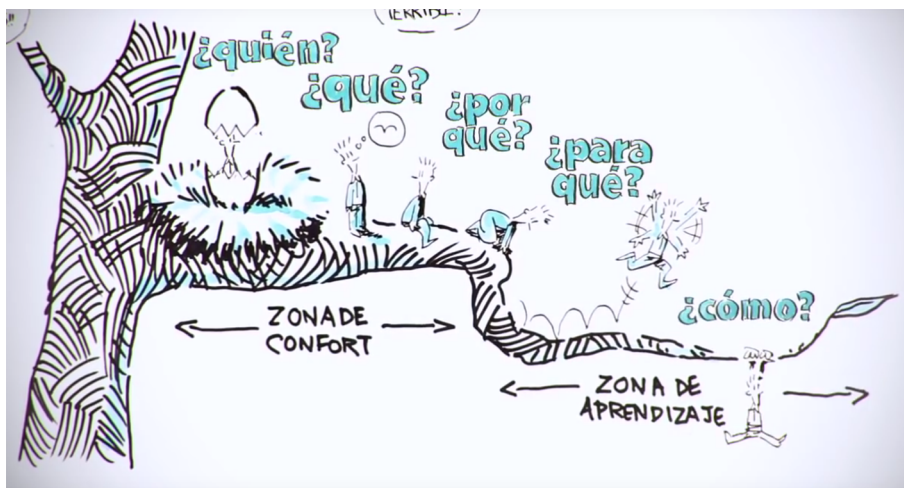
1.1. Resistències a l'autoconeixement

Malgrat els avantatges que aporta l'autoconeixement, és una pràctica que requereix cert esforç individual (Brouwer, 1964), i moltes persones viuen sense plantejar-se la necessitat d'una anàlisi profunda dels seus propis pensaments i raonaments.

També és cert que algunes persones, per protegir la seva autoestima, es resisteixen a adquirir informació addicional sobre si mateixos, atès que si adquireixen nous coneixements d'un mateix, és possible que aquests siguin negatius o que els generin sentiments d'inferioritat, feblesa, incompetència o vergonya. Resulta més còmode viure amb una imatge ideal d'un mateix, sense marge per a l'autocrítica, però cal començar per reconèixer que totes les persones tenim aspectes que hem de millorar i que el punt de partida per ser millors és l'acceptació de la nostra realitat personal i la identificació dels aspectes positius, així com d'aquells que necessiten cert desenvolupament. Aquest aspecte va ser perfectament descrit pel fundador de la psicoanàlisi, Sigmund Freud, que va asseverar que el fet de ser completament honest amb un mateix és el millor esforç que pot fer un individu, perquè la plena honestedat requereix una cerca contínua de més informació sobre el jo i un desig de millorament personal, encara que els resultats d'aquesta cerca solen ser incòmodes.

Sovint s'utilitza el concepte de **línia sensible** en referència al punt en el qual les persones es tornen defensives o proteccionistes quan s'enfronten a informació sobre ells mateixos que és incongruent amb el seu autoconcepte personal. Quan la nostra imatge personal es veu amenaçada, tendim a la **resposta d'amenaça-rigidesa** (Barnett i Pratt, 2000), que consisteix a protegir el que ens resulta còmode i familiar. El nostre concepte personal està directament vinculat amb l'autoestima. Per tant, l'esfondrament del concepte personal pot repercutir negativament sobre el nostre estat d'ànim, i davant d'aquesta amenaça es despleguen instintivament mecanismes defensius i mecanismes per romandre a la zona de confort.

«Motivació, sortir de la zona de confort»



1.2. Dimensions de l'autoconeixement

1.2.1. La intel·ligència emocional

Des de la publicació del llibre *Intel·ligència emocional* (Daniel Goleman, 1995), aquest concepte s'ha utilitzat àmpliament, encara que el terme ja l'havien utilitzat investigadors anteriors.

El concepte d'**intel·ligència emocional** es refereix a la capacitat d'identificar, entendre i gestionar els senyals emocionals, i això comprèn tant les pròpies emocions com les dels altres, així com la capacitat de control emocional d'un mateix i la capacitat de resposta adequada a les emocions dels altres. Es tracta de factors afectius, emocionals, personals i socials que conformen una forma d'intel·ligència genuïna i que pot predir l'èxit de les persones en diverses àrees vitals.

Les persones que presenten alts nivells d'intel·ligència emocional tenen una bona capacitat per **reconèixer i anomenar les emocions** que experimenten, així com **regular-les i controlar-les**. Són menys propenses a perdre el control o a les situacions d'ansietat i depressió.

Una altra característica de les persones emocionalment intel·ligents és la seva capacitat per **identificar i mostrar empatia** (disposició per entendre i connectar amb els sentiments d'altres). En conseqüència, aquestes persones també responen de manera apropiada a les emocions dels altres.

Fins al moment de la irrupció del concepte d'intel·ligència emocional, s'havia considerat que la capacitat intel·lectual d'una persona s'avaluava mitjançant el coeficient intel·lectual (CI), vinculat a la capacitat cognitiva de la persona. Malgrat això, el CI mostrava una baixa capacitat de predir l'èxit de l'individu; algú podia posseir altes capacitats mentals per al raonament i alhora tenir una baixa o nul·la capacitat per gestionar les relacions personals o les seves pròpies emocions. En aquesta línia, podem trobar molts exemples de persones que han sigut genials en l'àmbit científic o artístic i alhora molt limitades a l'hora de gestionar el camp emocional.

Això té una implicació directa en l'àmbit de la direcció de persones, en el sentit que, per ocupar càrrecs directius, es requerirà un cert nivell de CI que garanteixi un bon acompliment de la persona en l'àmbit tècnic, però també es requerirà un alt nivell d'intel·ligència emocional, que proporcionarà al subjecte capacitat de gestió en l'àmbit emocional i interpersonal.

Lectura complementària

D. Goleman (1995). *Emotional Intelligence*. Nova York: Bantam.

Un dels aspectes més interessants de la intel·ligència emocional és que pot ser **entrenada i millorada**, a diferència d'altres aspectes més estables, com el coeficient intel·lectual. La intel·ligència emocional està lligada al creixement personal i a la maduresa de les persones, perquè un major nivell de maduresa personal implica una major capacitat per conèixer i gestionar les emocions pròpies, així com les relacions amb les persones del nostre entorn. En qualsevol cas, la millora en intel·ligència emocional ha d'anar precedida d'un treball d'autoconeixement que permeti al subjecte identificar els aspectes que haurà de reforçar.

1.2.2. Els valors personals

Els **valors** són un dels elements més estables i duradors de les persones, i són la base sobre la qual es formen les actituds i les preferències personals.

Els valors es desenvolupen al llarg de la vida i defineixen la nostra moralitat i el nostre discerniment entre allò que és «bo» i allò que és «dolent». Tot i ser un element central de la identitat de les persones, sovint romanen en l'inconscient i s'acudeix a ells de forma intuïtiva.

La falta de consciència dels valors pot portar-nos a comportaments o accions que hi entrin en contradicció, la qual cosa desencadenarà un malestar personal a causa de la falta de coherència entre allò que es fa i els principis propis del subjecte.

Una part dels valors personals pot estar determinada per l'entorn social al que pertany l'individu. En aquest sentit, l'investigador Trompenaars (1996) va identificar els **valors culturals**. Segons Trompenaars, la nacionalitat o la cultura en la qual s'ha desenvolupat una persona influirà sobre aspectes com l'individualisme o el col·lectivisme, l'expressivitat sentimental o la neutralitat en l'expressió sentimental, l'orientació cap a l'assoliment o l'orientació cap als trets personals, etc.

És cert que l'entorn cultural exerceix influència sobre els valors de la persona, però tampoc es pot generalitzar ni crear estereotips basant-se en el país d'origen o la cultura.

Moltes organitzacions també posseeixen els seus propis valors culturals. En aquest cas, resultarà molt important que els valors personals dels treballadors es trobin en sintonia amb els valors culturals de la seva empresa, atès que, en cas contrari, la relació laboral serà frustrant i insatisfactòria.

Més enllà de la influència cultural, cada persona posseeix els seus propis **valors personals** que guien el seu comportament. En aquest aspecte, molts autors consideren que els valors estan subjectes al procés de maduració de la persona. Kohlberg (1981) va elaborar una classificació del desenvolupament dels valors que constava de tres nivells i sis etapes (taula 1).

1) En el nivell més bàsic –preconvencional–, els individus actuen en compliment de les regles i les lleis externes, amb les expectatives posades en la consecució de recompenses i l'evitació del càstig, però en cap cas per convenciment propi.

2) En el segon nivell de desenvolupament –conformitat–, la persona encara considera les normes i les lleis com un element extern, però les compleix amb el convenciment que aquestes normes busquen el respecte cap a un mateix i cap als altres.

3) Finalment, en el nivell postconvencional, les persones elaboren uns principis interns moralment correctes, actuen d'acord amb aquests preceptes i assumeixen les conseqüències.

Determinar el nivell de maduresa quant als valors en què està cada persona no sempre resulta una tasca fàcil. També existeix la possibilitat que algú se situï entre dos nivells de maduresa, però en general sol predominar un dels nivells.

Taula 1. Etapes en el desenvolupament de la maduresa dels valors (Kohlberg)

Nivell preconvencional (egocèntric)	Etapa 1. Càstig i obediència No existeix consciència pròpia d'allò que és correcte i allò que és incorrecte. El subjecte actua correctament perquè, en cas contrari, serà castigat. L'actuació és per obediència i no per convenciment propi.
	Etapa 2. Propòsit individual i intercanvi El correcte és cobrir els propis interessos immediats i allò que és just pels altres.
Nivell convencional (conformitat)	Etapa 3. Expectatives interpersonals mútues El correcte és conservar la confiança mitjançant l'acompliment de les expectatives i dels compromisos amb els altres.
	Etapa 4. Sistema social El correcte consisteix a complir les obligacions socials i el manteniment de l'ordre establert.
Nivell postconvencional (principis)	Etapa 5. Drets individuals El correcte està vinculat als valors i principis de cadascú.
	Etapa 6. Principis ètics universals El correcte està determinat per principis ètics interns i universals que estan per sobre de les normes socials.

Font: adaptat de Kohlberg (1981).

1.2.3. Presa de decisions

Sovint rebem informacions sobre directius públics o del sector privat que han actuat de forma deshonestament, orientats al benefici individual o disposats a passar per sobre dels altres per aconseguir els seus objectius. Aquest tipus d'actuacions generen rebuig en l'opinió pública, i per aquest motiu moltes organitzacions disposen de codis ètics o cuiden elements com la responsabilitat social.

La **presa de decisions** és un element essencial de la funció directiva, i sovint hi ha un component ètic en el rerefons de la qüestió. Aquelles persones que tenen clars els seus valors i que han desenvolupat un nivell de maduresa moral basat en principis se'n surten més eficaçment de les disjuntives que puguin presentar-se.

Per contrastar com influeixen els principis de la persona en la seva presa de decisions, els autors Wheten i Cameron (2016) van elaborar uns estàndards que identifiquen el grau d'intervenció dels principis:

- **Prova de la regla d'or:** estaria disposat a que algú em tractés de la mateixa manera?
- **Prova de cost-benefici:** el benefici per a alguns causa un dany inacceptable per a uns altres?
- **Prova de la primera plana:** em sentiria avergonyit si la meua decisió es convertís en un titular periodístic?

Lectura recomanada

K. S. Cameron i D. A. Wheten (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

1.2.4. Estil cognitiu

Tots estem exposats a un gran nombre d'informacions que hem de processar per actuar en conseqüència. L'estil cognitiu és la forma en què cada persona percep, interpreta i respon a aquesta informació. Alguns investigadors, com Cools i Van den Broeck (2007), consideren que l'estil cognitiu es compon de tres dimensions: l'estil de coneixement, l'estil de planificació i l'estil creatiu.

L'**estil de coneixement** està relacionat amb els fets, els detalls i les dades. Les persones amb alts nivells d'estil de coneixement se sentiran còmodes exercint tasques relacionades amb matèries tècniques o numèriques (física, enginyeria, dret, etc.).

L'**estil de planificació** correspon a allò relacionat amb la planificació, la preparació i la previsió. És propi de persones amb les agendes ben estructurades, un funcionament molt esquematitzat i propenses a utilitzar metodologies molt sistematitzades.

L'**estil creatiu** troba la seva màxima expressió en la creativitat i l'experimentació. També s'associa a les qualitats imaginatives i les qualitats en el camp emocional.

Cada persona afronta la presa de decisions a partir del seu **patró d'estil cognitiu**. Resulta interessant identificar l'estil cognitiu de cadascú, atès que això permet triar una carrera o un entorn professional propici. De tota manera, hom pot entrenar per desenvolupar i modificar els estils cognitius.

1.2.5. Actitud respecte al canvi

És una evidència que els entorns són molt canviants en tots els àmbits. L'evolució tecnològica, la fluïdesa de la informació o els canvis socials són clars exemples d'elements que estan en constant evolució i transformació. En un espai de temps molt reduït poden produir-se grans modificacions en l'entorn, i això implica una alta capacitat d'adaptació al canvi.

La **tolerància a l'ambigüitat** és el grau en què les persones se senten amenaçades davant situacions ambigües. Per tant, les persones que tenen una alta tolerància a l'ambigüitat també tendeixen a ser més complexes a nivell cognitiu i paren esment a una major quantitat d'informació. D'altra banda, un dels desavantatges de les persones amb alta tolerància a la ambigüitat és que tenen més dificultat per focalitzar la seva atenció en un únic element i són més disperses.

Un altre element necessari per comprendre l'orientació respecte al canvi és el **locus de control**. Aquest aspecte es refereix a l'actitud que desenvolupen els individus respecte a quin és el nivell de control sobre el seu propi destí. Les persones que atribueixen el seu èxit o el seu fracàs a les seves pròpies accions tenen un **locus de control intern**. Les persones que tendeixen a argumentar els seus èxits i fracassos a partir de factors externs a un mateix tindran un **locus de control extern**.

Les persones amb locus de control intern són responsables de les seves accions i més exigents amb si mateixes. Moltes investigacions també apunten al fet que les persones amb aquest estil també són més productives i millors candidates a exercir el lideratge, i tenen més credibilitat davant els altres.

2. L'estrès

L'estrès és un tema d'interès i preocupació, atès que els seus efectes incideixen tant en la salut física i mental, com en el rendiment laboral i acadèmic de la persona. Provoca preocupació i angoixa i pot conduir a trastorns personals i a desordres familiars i, fins i tot, socials.

Sobre aquest tema, Martínez i Díaz (2007, pàg. 1) assenyalen:

«El problema subjacent radica en els requeriments de la modernitat, que es concentra en l'obtenció de resultats, al marge de les seves conseqüències sobre la qualitat de vida i, per tant, en la salut física i mental de les persones afectades».

Totes les persones necessiten aprendre a prevenir i controlar l'estrès. Qui no ho fa, pot posar en perill la seva salut i la seva tranquil·litat, mentre que qui coneix i posa en pràctica accions adequades per prevenir-lo i afrontar-lo pot gaudir d'un estil de vida més sa i més satisfactori.

Malgrat que el terme estrès té una clara connotació negativa, cal aclarir que l'estrès és indispensable en la vida, atès que és conseqüència de les activitats de les persones. No obstant això, quan la quantitat d'estrès no és l'òptima, bé sigui per excés o bé sigui per defecte, l'organisme no tindrà la resposta adequada, ja sigui en l'àmbit biològic, físic o psicològic (Naranjo, 2009).

Quan la persona funciona per sota del llindar òptim d'estrès, l'organisme està subestimat, poc sol·licitat físicament, psicològicament i biològicament. Si el repòs és excessiu, es tradueix en enuig i fatiga. Per contra, quan es funciona per sobre del nivell òptim, l'organisme està sobreestimat, esgotat per cansament, massa sol·licitat i sotmès a una adaptació excessiva que exigeix una secreció important d'hormones d'adaptació (adrenalina i cortisona), que són responsables d'efectes secundaris i d'alteracions metabòliques i orgàniques. A cada persona li convé conèixer tant el seu nivell d'estrès, els seus límits i la seva capacitat d'adaptació, com la dosi de pressió que pot suportar per evitar situar-se en condicions que superin el seu llindar de tolerància a l'estrès. Sobre aquest tema, Melgosa (1995) assenyalava que una quantitat moderada de tensió vital, és a dir, d'estrès, resulta saludable, ja que ajuda a assolir metes elevades i a resoldre problemes difícils.

A cada persona li convé conèixer tant el seu nivell d'estrès, els seus límits i la seva capacitat d'adaptació, com la dosi de pressió que pot suportar per evitar situar-se en condicions que superin el seu **llindar de tolerància a l'estrès**.

2.1. Causes de l'estrès

Qualsevol situació que la persona percebi com una demanda o una amenaça, o que exigeixi un canvi ràpid és productora d'estrès. No obstant això, cal recordar que no totes les situacions ni tots els factors estressants són negatius. Per exemple, obtenir un bon resultat en una prova esportiva o un ascens a la feina poden causar estrès d'una forma positiva.

Existeixen diverses fonts fonamentals de l'estrès. Els **factores estressants de temps** són probablement els més comuns, i es produeixen quan hi ha moltes tasques per fer i el temps disponible és limitat o insuficient. Es tracta de situacions de sobrecàrrega de treball i falta de control.

D'altra banda, podem identificar els **factores estressants de topada**, que són els resultants de les relacions interpersonals, com una discussió amb un conegut o una situació de treball en grup en la qual hi ha desconfiança entre els integrants. Les diferències entre els valors culturals de les persones també poden ser factors estressants de topada.

Els aspectes ambientals també poden provocar estrès. Així, unes condicions de temperatura o lluminositat inadequades que perduren en el temps poden repercutir en la persona. Fins i tot els canvis produïts per esdeveniments de la vida també s'inclouen en aquest grup. Aquests elements s'anomenen **factores estressants situacionals**.

Finalment, hem d'esmentar els **factores estressants anticipatoris**, que inclouen els esdeveniments potencialment desagradables que amenacen amb ocórrer. Es tracta d'un temor d'alguna cosa que pot succeir. El temor al fracàs o a sentir-se avergonyit enfront dels companys és un factor comú d'estrès anticipatori. L'ansietat que produeix la possibilitat de perdre l'ocupació o de no ser acceptat pels companys també pot ser una font comuna d'estrès.

2.2. Eliminació dels factors estressants

2.2.1. Eliminació dels factors estressants de temps

L'estrès associat a la falta de temps és la causa més comuna d'estrès. Tot i que els canvis tecnològics han aportat un gran estalvi de temps en els processos, no han aportat una disminució de la presència d'aquest factor estressant.

La matriu de gestió del temps (Covey, 1989) sintetitza com ha de ser una administració del temps correcta (figura 1). El seu principi bàsic consisteix en una classificació correcta de les activitats en funció de la seva importància relativa i de la seva urgència. Les activitats importants són aquelles que produeixen un resultat desitjat, compleixen amb un fi valuós o aconsegueixen un propòsit significatiu. Les activitats urgents són aquelles que requereixen aten-

ció immediata. S'associen amb una necessitat expressada per algú altre o es relacionen amb un problema o una situació incòmodes que requereixen una solució immediata.

Aquesta estratègia requereix determinar què és important i què és urgent, i classificar totes les nostres tasques en funció d'aquests dos aspectes, amb la consegüent prioritització de tasques. Una cosa que ens pot ajudar a aclarir si una tasca és important per a nosaltres és si la tasca en qüestió és congruent amb els nostres valors i principis personals. Prioritzar en funció dels valors centrals de la persona és clau per dir «no» sense sentir-se culpable. D'aquesta manera, administrar el temps de manera eficaç significa aconseguir allò que la persona realment vol aconseguir amb el seu temps.

Figura 1. Matriu de gestió del temps

		Urgència	
		Alta	Baixa
Importància	Reactivament A què has dedicat el teu temps?		
	Alta	I. Improvisador (Apagafocs - Urgentaddicte) Guany potencial: 15-55%	II. Previsor Guany potencial: 20-25%
	Baixa	III. Missatger («marrons») o subordinat (interrupcions) d'un mal gestor del temps Guany potencial: 15-55%	IV. Dispers (frivol) Guany potencial: 1-5%
	Proactivament A què l'hauries de dedicar?		
	Alta	I. Resoldre la crisi o urgència sobrevinguda (Tasques «A») Fer «ja»	II. Planificar - Implementar (Tasques «B») Començar a fer
	Baixa	III. Delegar en encarregats (Tasques «C») Fer fer	IV. Eliminar fugues o escapaments (Tasques «D») No fer

També podem buscar l'eficiència del nostre temps per mitjà de petites regles que poden resultar molt útils:

- Regla 1: elaborar una llista de les coses que es vol aconseguir avui.
- Regla 2: destinar un lloc per a cada cosa i mantenir-ho tot en el seu lloc.
- Regla 3: prioritzar les tasques. Cada dia cal centrar-se primer en les tasques importants i després en les urgents.
- Regla 4: fer només una cosa important a la vegada i fer moltes coses trivials de forma simultània.
- Regla 5: elaborar una llista d'algunes tasques petites, de cinc o deu minuts, per aprofitar els petits espais de temps.
- Regla 6: dividir els projectes grans. Això ajudarà a no sentir-se aclaparat.
- Regla 7: determinar com és el 20% crític de cadascuna de les tasques.

- Regla 8: reservar el millor moment per als assumptes importants.
- Regla 9: reservar algun moment durant el dia en el qual els altres no tinguin accés a tu.
- Regla 10: evitar posposar les coses.
- Regla 11: establir dates límit.
- Regla 12: realitzar el treball pesat en un període establert durant el dia.

2.2.2. Eliminació dels factors estressants de topada

Les relacions insatisfactòries amb els altres, les relacions tibants o conflictives, són altament estressants, i resulta difícil mantenir l'energia positiva quan un se sent ofès o quan els sentiments d'acceptació o cordialitat brillen per la seva absència.

Un factor important per eliminar o mitigar aquest estrès de topada és la pertinença a un grup o una comunitat estable i unida. Sentir-se integrat i acceptat en un grup reduirà l'estrès causat per la mala relació amb una persona.

D'altra banda, alguns autors han apuntat la conveniència de ser col·laboradors amb les persones del nostre entorn i ajudar-les en allò que està al nostre abast. D'aquesta manera s'estableixen xarxes de col·laboració mútua on els individus ajuden i, alhora, reben ajuda. La col·laboració porta a nivells superiors d'aprenentatge, de confiança interpersonal i de suport, i disminueix l'estrès, la depressió i la solitud (Crocker, 2006).

En últim terme, cal esmentar la intel·ligència emocional com a element mitgador de l'estrès de topada. La capacitat de reconèixer i controlar les emocions pròpies i la capacitat de reconèixer el comportament dels altres i respondre-hi de manera apropiada són habilitats importants per gestionar l'estrès que sorgeix de les topades interpersonals. Per contra, la falta d'intel·ligència emocional allunyarà encara més les parts i perpetuarà el conflicte.

2.2.3. Eliminació dels factors estressants situacionals

Davant d'una situació d'estrès situacional, s'ha de plantejar un redisseny de l'entorn, i això s'ha produït especialment en entorns laborals. A la feina, s'abasten cinc àmbits d'actuació:

- varietat d'habilitats,
- identitat de la tasca (realitzar una tasca completa amb entitat pròpia),
- importància de la tasca (oportunitat de veure l'efecte del treball exercit),
- autonomia (marge d'acció en el treball) i

- retroalimentació (rebre informació sobre l'assoliment de la tasca).

L'eliminació d'aquest tipus de factors estressants no sol ser difícil, i es tracta de revisar aspectes del disseny del funcionament de l'organització, introduir modificacions i vèncer les resistències del «sempre s'ha fet així». Els efectes que aquest redisseny pot tenir sobre la satisfacció dels empleats i sobre la productivitat poden resultar sorprenents.

La problemàtica d'aquest tipus de factors estressants pot ser deguda al fet que els mateixos afectats poden tenir dificultats per determinar exactament quines són les causes del seu malestar. En alguns casos, certs tests de riscos psicosocials o de clima laboral poden ajudar en el diagnòstic.

2.2.4. Eliminació dels factors estressants anticipatoris

Pràcticament totes les persones han estat preocupades davant un examen, una prova, una operació quirúrgica, un esdeveniment, etc. Aquest increment d'estrès pot resultar positiu, ja que ens posa en alerta i ens activa, però algunes vegades el nivell d'ansietat pot depassar els límits i ser paralitzant.

Una estratègia interessant per disminuir aquest factor és l'establiment de metes a curt termini, atès que poden ajudar a eliminar o minimitzar els factors estressants anticipatoris mitjançant l'enfocament de l'atenció en una acció o assoliment immediat, i no en un futur amenaçador.

En aquest cas, es requereix identificar la meta o objectiu, que ha de contenir els cinc atributs SMART:

- S: Específica.
- M: Mesurable.
- A: Alineada.
- R: Realista.
- T: Amb un límit temporal.

Posteriorment, s'hauran d'identificar, de forma tan específica com sigui possible, les activitats i els comportaments que ens portaran a aconseguir aquest objectiu. Això es pot completar per mitjà de mecanismes d'informe que funcionin com a indicadors. En aquest sentit, pot resultar efectiu el fet d'implicar una altra persona amb la finalitat que informi sobre l'avenç cap a l'objectiu fixat. Per completar aquest cercle, serà necessari establir un sistema d'avaluació i recompensa.

Una altra estratègia consisteix en l'establiment de petits triomfs en la direcció desitjada. L'enfocament cap a resultats petits i concrets desenvolupa la confiança, l'optimisme i la motivació per a la consecució d'un altre petit triomf. El pànic anticipat es pot eliminar a mesura que desenvolupem l'autoconfiança mitjançant aquests petits triomfs.

2.3. Resiliència

Malgrat les estratègies per a l'eliminació de factors estressants esmentades anteriorment, és evident que aquestes no suposen una protecció total davant d'algunes situacions d'estrès que resulten inevitables. Al llarg de la seva vida, totes les persones passen per alguna circumstància tràgica, traumàtica o amenaçadora, i en aquests casos ens haurem de centrar en la capacitat de la persona per recuperar-se o per resistir situacions adverses.

La **resiliència** (també coneguda com a **elasticitat psicològica**) és la capacitat d'una persona per superar una situació traumàtica o amenaçadora. Podem dir que la resiliència està associada a la idea de prosperitat en presència d'estrès negatiu o de resistència personal malgrat les circumstàncies adverses sobrevingudes.

Alguns elements poden contribuir a aquesta capacitat, com ara que l'individu tingui relacions afectuoses i de suport per part d'altres, i una seguretat personal i un autoconeixement desenvolupats. També hi poden contribuir la participació en activitats espirituals o religioses, així com l'establiment de metes personals.

En l'àmbit laboral, s'ha demostrat que l'**acompliment d'un treball que sigui rellevant** és un factor clarament afavoridor de la resiliència. En aquest sentit, Chen (2007) va mostrar que la rellevància del treball redueix l'estrès, la depressió, la rotació de personal i la insatisfacció, alhora que incrementa el compromís, la satisfacció i el sentit de culminació.

Per aconseguir que els treballadors percebin que les seves funcions són rellevants, han de donar-se quatre atributs.

En primer lloc, les tasques exercides han de tenir un **impacte positiu sobre les persones**, ja sigui directament o indirectament. És a dir, el producte o servei prestat ha de ser necessari o útil per a la població, atès que així adquirirà un sentit humanista.

Un altre element important és que el treball estigui **associat a algun valor personal**, com ara la solidaritat, l'amabilitat, l'ajuda, etc. La possibilitat que la persona pugui exercir algun dels seus valors personals per mitjà del treball li proporcionarà un sentiment de realització personal i d'identificació personal amb la tasca realitzada.

També serà un atribut significatiu el fet que les tasques laborals produeixin un impacte que s'estengui més enllà del marc temporal immediat o que creï una reacció en cadena. En altres paraules, es tractaria d'aconseguir que el treball tingui **transcendència** i produeixi un **llegat amb efectes perdurables a mitjà i llarg termini**.

Finalment, és necessari que es formin **relacions de suport i de reciprocitat** a la feina. Cal tenir en compte que la major part de la jornada activa de les persones transcorre en l'entorn laboral. Per tant, el fet que les relacions personals que es forgin en aquest espai siguin satisfactòries i enriquidores serà molt positiu per als empleats. En definitiva, es tracta d'aconseguir que les relacions personals en l'entorn laboral puguin anar més enllà de l'objectiu productiu i que es creïn llaços mutus de solidaritat i de suport.

Resum

L'autoconeixement és un aspecte necessari per poder comprendre les reaccions i els comportaments propis, i també per seguir millorant en l'àmbit personal. Però el camí de l'autoconeixement té algunes dificultats, com ara els mecanismes defensius per al manteniment d'una imatge ideal d'un mateix. És evident que l'autocomplaença bloqueja el creixement interior, i és imprescindible l'acceptació de la realitat personal per poder visualitzar aquells aspectes en els quals encara hi ha un ampli marge de millora.

L'autoconeixement s'aconsegueix mitjançant la introspecció, i abasta diversos camps de la persona, com ara la intel·ligència emocional, els valors, la presa de decisions, l'estil cognitiu o la disposició respecte al canvi. Tenir un bon coneixement d'aquests àmbits ajudarà les persones a identificar aquelles tasques o situacions més concordants amb els seus atributs personals, facilitarà una millor comprensió dels seus comportaments i actituds, i proporcionarà una base realista per emprendre accions de millora personal.

Aquest mòdul s'ha centrat en allò individual i ha dedicat un ampli espai a l'anàlisi de l'estrès. Moltes de les persones que tenen activitat laboral sofreixen o han sofert els efectes de l'estrès que produeix l'exigència de la feina. Però l'anàlisi d'aquest element no pot ser simplista. Per tant, en aquestes pàgines s'han identificat els factors causants de l'estrès (temps, topada, situacional i anticipatori) i s'han aportat estratègies per eliminar o controlar cadascuna d'aquestes fonts causals.

L'estrès, entès com a activació personal davant d'una circumstància determinada, no té sempre implicacions negatives. Aquesta activació de l'individu pot proporcionar-li un millor acompliment. Però un excés d'activació té efectes negatius sobre el subjecte, repercuteix a nivell biològic, físic o psicològic i empobreix o anul·la la capacitat de resposta.

L'autoconeixement i l'aplicació de les estratègies per combatre les fonts de l'estrès són eines molt útils. Malgrat això, poden donar-se circumstàncies vitals negatives que són inevitables i que poden derivar en sentiments d'angoixa o depressió. En aquest cas, és important la capacitat de resiliència de la persona. En aquest mòdul s'ha mostrat com l'entorn laboral pot contribuir a forjar la resiliència personal.

Activitats

1. Realitza una breu entrevista (d'aproximadament 10 minuts) a alguna persona del teu entorn que creguis que pot estar sotmesa a cert nivell d'estrès i aplica el següent guió de preguntes:

- Què és el que et sembla més interessant de la teva feina?
- Pots participar en el disseny de les tasques que realitzes i establir-hi prioritats?
- Els teus companys i/o els teus superiors jeràrquics et recolzen?
- Tens accés a la informació necessària per dur a terme la teva feina?
- El nivell de responsabilitat es correspon amb els recursos dels quals disposes? I amb les teves expectatives?
- Tens clar què s'espera professionalment de tu?
- El ritme i la càrrega de treball et semblen adequats?
- Disposes de la formació continuada necessària per realitzar el treball que t'encomanen?
- Et sents valorat pel treball que realitzes?
- Es donen situacions de violència física o psicològica amb els companys, superiors jeràrquics i/o clients en el lloc de treball?

Fes un resum de les respostes obtingudes i, respecte a la persona entrevistada, identifica el següent:

- En quina mesura es donen els quatre factors de l'estrès?
- Com es podrien eliminar o minimitzar aquests factors d'estrès?

2. La urgència és sovint un element generador d'estrès (factor estressant de temps), si bé no és l'únic (factors estressants de topada, situacionals o anticipatoris).

A continuació, detecta quatre situacions en el teu dia a dia personal o professional que siguin generadores de cadascun d'aquests tipus d'estrès, i analitza quins són els efectes que se'n deriven, detecta les causes que les provoquen i proposa com eliminar o reduir aquestes situacions. Fes servir la taula següent:

	Situació (del dia a dia)	Conseqüència (que se'n deriva)	Causa (que la provoca)	Pla d'acció (per reduir-la/eliminar-la)
Factor estressant				
Factor temps				
Factor topada				
Factor situacional				
Factor anticipatori				

3. Realitza una mirada retrospectiva a l'agenda de la setmana anterior i col·loca totes les activitats realitzades en el quadrant corresponent. A continuació, analitza en quin quadrant hi ha un major nombre d'activitats-tasques. Gestionem el nostre temps de manera òptima? En retrospectiva, què hauríem pogut fer?

		Urgència	
		Alta	Baixa
Importància	Alta		
	Baixa		

4. Reflexiona sobre quins són els teus valors culturals i personals i, per a cadascun d'ells, identifica en quins aspectes els pots aplicar en el teu entorn laboral actual. A continuació,

esmenta un tipus de feina en la que consideris que aquest valor es podria exercir de forma àmplia. Finalment, a tall de conclusió, analitza el grau d'adequació global entre els teus valors i la feina que fas.

Relació de valors culturals o personals

	En quina mesura és aplicable en el teu entorn laboral?	En quin tipus de treball es podria aplicar àmpliament?
Valor 1		
Valor 2		
Valor 3		
Valor 4		
Valor 5		

5.

a) Primera part. A partir d'una anàlisi introspectiva prèvia, identifica els aspectes següents:

Els meus punts forts inclouen...	
Les àrees en les quals puc millorar són...	
L'ocasió en què em vaig sentir més a prop de l'èxit	
L'ocasió en què em vaig sentir menys competent...	
Les meves tres prioritats a la vida són...	
Em porto millor amb persones que...	
Allò en què difereixo més de la majoria de persones és...	

b) Segona part. Demana a una persona que et conegui bé que respongui de forma independent les mateixes qüestions i identifica en quins aspectes hi ha concordança i en quins aspectes hi ha diferències entre la seva visió i la teva.

Glossari

adaptabilitat *f* Flexibilitat per afrontar els canvis.

administració del temps *f* Conjunt de principis i tècniques que s'apliquen amb l'objectiu d'aconseguir un alt grau d'eficiència en l'ús del temps.

autoconeixement *m* Coneixement de la pròpia personalitat i individualitat.

autoestima *f* Valoració d'un mateix.

elasticitat *f* Capacitat d'una persona per suportar l'estrès.

estil d'aprenentatge *m* Manera en què els individus perceben, interpreten i responen a la informació.

intel·ligència *f* Capacitat per entendre, aprendre i utilitzar informació de manera adequada a diferents situacions.

intel·ligència emocional *f* Capacitat per reconèixer sentiments propis i aliens, i habilitat per gestionar-los.

línia sensible *f* Límit personal que fa que els individus reaccionin de diferents maneres davant la informació sobre ells mateixos que puguin rebre dels altres.

locus de control *m* Punt de vista pel qual un individu jutja el grau en què controla el seu propi destí.

resiliència *f* Capacitat d'una persona per superar una situació traumàtica o amenaçadora.

tolerància a l'ambigüitat *f* Habilitat que té l'individu per suportar situacions ambigües, impredecibles o en les quals la informació és incompleta o complexa.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Cameron, K. S. i Whetten, D. A. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Referències bibliogràfiques

Barnett, C. K. i Pratt, M. G. (2000). «From Threat-Rigidity to Flexibility – Toward a Learning Model of Autogenic Crisis in Organizations». *Journal of Organizational Change Management*(vol. 13, pàg. 74-88).

Boyatzis, R. I. (2008). «Competencies in the 21st Century». *Journal of Management Development*(vol. 27, pàg. 5-12).

Brouwer, P. J. (1964). The Power to See Ourselves. *Harvard Business Review*(vol. 42, pàg. 155-165).

Chen, W. (2007). «The Structure of Secondary School Teacher Job Satisfaction and its Relationship with Attrition and Work Enthusiasm». *Chinese Education and Society*(vol. 40, pàg. 17-31).

Cools, I. i Van den Broeck, H. (2007). «Development and Validation of the Cognitive Style Indicator». *Journal of Psychology*(vol. 141, pàg. 359-387).

Covey, S. R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Nova York: Simon & Schuster.

Crocker, J. (2006). «Having and Pursuing Self-esteem: Costs and Benefits». A: *Self-esteem Issues and Answers: A Sourcebook on Current Perspective* (pàg. 274-280).

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Nova York: Bantam.

Kohlberg, L. (1981). *Essays in Moral Development* (vol. 1, pàg. 409-412). Nova York: Harper & Row.

Díaz, D. A. i Martínez, I. S. (2007). Una aproximación psicosocial al estrés escolar. *Educación y Educadores*(vol. 10, núm. 2, pàg. 11-22).

Melgosa, J. (1995). *Nuevo estilo de vida. ¡Sin estrés!* Madrid: Safeliz.

Naranjo Pereira, M. L. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Educación*(vol. 33, núm. 2).

Spencer, L. M. i Spencer, P. S. (2008). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Rosenthal, R. (1977). «The PONS Test: Measuring Sensitivity to Non-verbal Cues». A: P. McReynolds (ed.), *Advances in Psychological Measurement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Trompenaars, F. (1996). «Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy». *Business Strategy Review*(vol. 3, pàg. 51-68).