

# Eficàcia personal i gestió del temps

Joan Boada Grau

PID\_00224632



# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectius.....</b>	<b>7</b>
<b>1. El desenvolupament i el creixement personals.....</b>	<b>9</b>
1.1. Via 1: treballar el coneixement .....	10
1.2. Via 2: treballar l'autoconeixement .....	10
1.3. Via 3: acceptar l'opinió dels altres .....	11
1.4. Via 4: superar els bloquejos .....	12
1.5. Via 5: acceptar la diversitat .....	12
1.6. Via 6: orientar-se cap a la utopia .....	13
1.7. Via 7: seguretat personal .....	13
<b>2. L'eficàcia personal.....</b>	<b>15</b>
2.1. Àrea 1: descobrir el propi potencial .....	16
2.2. Àrea 2: desenvolupar una actitud mental positiva .....	17
2.3. Àrea 3: reforçar el poder personal .....	18
2.4. Àrea 4: preparar-se per a assolir metes superiors .....	18
<b>3. Algunes tècniques de millora personal.....</b>	<b>19</b>
3.1. Retroalimentació .....	19
3.2. GROW .....	20
3.3. Johari Windows .....	22
<b>4. La gestió del temps.....</b>	<b>24</b>
4.1. Concepte i característiques .....	24
4.2. Temps i cultura .....	25
4.3. Algunes lleis o principis sobre el temps .....	26
4.4. La necessitat d'establir prioritats .....	27
4.4.1. El sistema ABC .....	28
4.4.2. Establir en primer lloc el que és prioritari .....	28
4.5. Els lladres del temps .....	29
<b>Cas pràctic: Penèlope, directora de producte.....</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>33</b>



## Introducció

El desenvolupament i el creixement personal és un projecte de vida que inclou les esferes tant personal com professional. En aquest procés, la persona es compromet amb ella mateixa a assolir la maduresa en totes les àrees de la vida per aconseguir un equilibri harmònic que li permeti expressar i desenvolupar amb tota plenitud el seu potencial com a ésser humà, i trobar així la satisfacció i la felicitat personals.

El desenvolupament personal facilita l'activació proactiva, la qual ens permet ser efectius en la superació de molts obstacles de la vida personal i professional. Per tant, satisfer la necessitat del nostre autodesenvolupament es converteix – o s'hauria de convertir– en un dels principals objectius del nostre cicle vital.

En paraules del psicòleg Csikszentmihalyi de la Universitat de Chicago:

"[...] lo que descubrí era que la felicidad no es algo que sucede sin más. No es resultado de la buena suerte o del azar. No es algo que se pueda comprar con dinero o imponer desde el poder. No depende de los acontecimientos externos, sino de cómo los interpretamos. La felicidad es una condición para la que debemos estar preparados, una condición que debe ser cultivada y defendida en privado por cada individuo. Quienes aprendan a controlar sus experiencias internas podrán decidir la calidad de su vida, que es el mayor acercamiento posible a la felicidad [...]."

M. Csikszentmihalyi (1999). *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.

Així doncs, podem considerar que l'home i la dona que persegueixen l'autorealització, el creixement i el desenvolupament poden arribar a ser més feliços i estar més satisfets.

D'aquesta manera, es fa vigent l'autorealització. Maslow considera que aquest tipus de persones tenen una percepció superior de la realitat, s'accepten més a elles mateixes, tenen una capacitat més gran de trobar enfocaments correctes dels problemes, presenten un grau més gran d'emancipació i independència psicològica i desig d'intimitat, controlen més bé les emocions, són capaces de dissenyar projectes personals i fan canvis en la seva escala de valors. En aquest sentit, a més de tot l'anterior, s'hi pot afegir l'autoestima i l'automotivació. L'autoestima és fonamental, ja que ens responsabilitzarem del nostre benestar tractant que les experiències viscudes aportin desenvolupament personal i creixement. D'altra banda, l'automotivació requereix esforç personal, desenvolupar la intel·ligència emocional, responsabilitzar-nos del que pensem, sentim i fem.

### Referències bibliogràfiques

- A. Maslow (1991). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.
- M. J. Balart (2007). "Las claves del poder personal: la gestión de las «tres A»". *Capital Humano* (núm. 215, pàg. 42-52).

Aquest text té com a objectiu facilitar el creixement personal i professional, mitjançant l'autoanàlisi i la introspecció, ja que tenir reptes a la vida marca la diferència entre viure plenament o simplement existir. Finalment, com indica Izumi Shikibu:

"Contemplant la lluna  
a trenc d'alba,  
al firmament solitari,  
em vaig conèixer per complet:  
ni una part vaig ometre."

I. Shikibu (1989). "Watching the moon". A: S. Mitchell. *The Enlightened Heart: An Anthology of Sacred Poetry* (pàg. 974-1034). Harper Collins.

## Objectius

En finalitzar la lectura d'aquest material haureu assolit els objectius següents:

1. Identificar, analitzar i valorar els aspectes principals del desenvolupament, del creixement i de l'eficàcia personal.
2. Analitzar els principals avantatges de les tècniques de millora personal.
3. Conèixer i analitzar els conceptes clau de la gestió del temps.
4. Saber aplicar els coneixements i els conceptes clau a casos pràctics.
5. Saber aplicar els coneixements i els conceptes clau a un mateix.

### Competències:

- **Autoconeixement:** tenir consciència d'un mateix, per mitjà de la consciència dels nostres propis estats interns, recursos i intuïcions; reconeixent les emocions individuals i els seus efectes; valorant les pròpies fortaleses i debilitats.
- **Autocontrol:** capacitat per a manejar adequadament les emocions i els impulsos conflictius; autoregulant el control dels nostres estats, impulsos i recursos interns.
- **Comunicació empàtica:** expressar clarament i eficaçment les pròpies opinions, i també escoltar atentament i comprendre altres punts de vista, sentiments i interessos, adaptant el llenguatge a les necessitats de l'interlocutor.
- **Creativitat i innovació:** tenir la disposició necessària per a descobrir noves maneres de generar idees, resoldre problemes o enfocar situacions, deliberadament o automàticament, buscant la seva implantació a fi d'assolir resultats eficients.





## 1. El desenvolupament i el creixement personals

El desenvolupament i el creixement personals estan relacionats amb termes com ara *autoconeixement*, *autoestima*, *autodirecció*, *eficàcia* i *gestió del nostre temps*. Un desenvolupament personal òptim facilita aconseguir un equilibri entre la vida personal, familiar, laboral i social. Un desenvolupament personal adequat ens porta a tenir un bon benestar psicològic i físic, a fi d'aconseguir camins de transformació i d'excel·lència personals.

Des d'una perspectiva àmplia, el desenvolupament personal o creixement personal es pot definir com l'actualització de les potencialitats humanes (per exemple: psicològiques, físiques, espirituals, etc.) per mitjà d'un procés íntim i introspectiu que la persona pot fer més enllà del seu desenvolupament natural en termes d'edat o etapes del cicle vital. Així doncs, en el procés de creixement personal s'aprèn, amb la consciència d'un mateix, a aprofitar les possibilitats que ofereixen el pensar, el sentir i l'actuar.

Segons Ponti, el desenvolupament personal es pot definir com el conjunt de pràctiques i actituds contínues que fan possible que una persona faci un treball profund i introspectiu respecte al seu potencial vital, que repercuteixi en l'obtenció d'una visió plural, rica i multidimensional de la realitat i que permeti actuar amb una intel·ligència adaptativa o pràctica que faciliti el benestar personal, la comunicació interpersonal i la resolució de problemes i conflictes complexos.

Altres aspectes importants del desenvolupament personal són la perseverança i la passió, ja que no podem considerar que ja ho hem après tot o pràcticament tot a la vida. Les persones obertes al creixement personal, en canvi, no interrompen mai el seu procés d'aprenentatge; sempre pensen que podran aprendre coses noves i, en conseqüència, podran alterar alguna de les seves creences, de les seves idees i dels seus pensaments i, fins i tot, canviar algunes actituds. Tot això dut a terme proactivament i amb altes dosis d'il·lusió. De fet, tots tenim un potencial (gairebé infinit) de desenvolupament.

Les persones amb un considerable nivell de creixement i de desenvolupament personals són capaces de generar una visió oberta, tolerant, constructiva i amable del món que les envolta. El desenvolupament personal ha d'anar sempre acompanyat d'una visió positiva, inconformista i crítica (que no hiper crítica) de la realitat. Ens ha d'ajudar a ser conscients de tot el que fem i ha de contribuir a la millora de la nostra **intel·ligència pràctica**, de la nostra **intel·ligència creadora** i del **pensament positiu**; tot això amb l'objectiu d'aconseguir reptes personals i professionals que ens proporcionin moments de felicitat generosos.

### Pàgines web

- Sobre desenvolupament i creixement personals <http://www.monografias.com/trabajos13/adies/adies.shtml>
- Sobre autoestima <http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima/autoestima.shtml>
- Sobre autodirecció <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>

### Referència bibliogràfica

F. Ponti (2005). "¿Qué es esa cosa llamada crecimiento personal? Seis vías para aproximarse a la utopía". A: Diversos autors. *Tanto creces, tanto vales* (pàg. 17-36). Barcelona: Granica.

### Referències bibliogràfiques

- R. Sternberg (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona: Paidós.
- J. Marina (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.

El desenvolupament personal és un procés que ofereix set vies.

### Referències bibliogràfiques

F. Ponti (2005). "¿Qué es esa cosa llamada crecimiento personal? Seis vías para aproximarse a la utopía". A: Divesos autores. *Tanto creces, tanto vales* (pàg. 17-36). Barcelona: Granica.

O. Pujol (2005). "El desarrollo de la seguridad personal". A: Divesos autores. *Tanto creces, tanto vales* (pàg. 37-41). Barcelona: Granica.

## 1.1. Via 1: treballar el coneixement

Tenir un coneixement ampli de les coses és fonamental per a desenvolupar-se; tanmateix, no es tracta d'acumular coneixements de manera erudita i professional. No obstant això, el coneixement no dogmàtic proporciona una visió més àmplia de les coses i ens permet interpretar la realitat que ens envolta de manera més objectiva. No ens referim a un saber de tipus exclusivament tècnic i purament professional, sinó a un coneixement global, plural, obert i interdisciplinari. Així, cada dia més la complexitat del coneixement és el reflex d'un món que és realment complex.

El desenvolupament personal és facilitat per la curiositat intel·lectual ja que, com que no som experts en un àmbit singular, ens permet observar aquest mateix àmbit des de perspectives insòlites i divergents que poden arribar a ser complementàries. És més, el coneixement ens ha de permetre analitzar i comprendre el que ens envolta (incloent-nos a nosaltres mateixos) des d'una òptica crítica (però no hipercrítica).

El coneixement descriptiu difícilment serveix per a comprendre les coses que ens passen. Les persones necessiten poder veure les coses des de diferents punts de vista per a, finalment, prendre decisions racionals i emocionals; han de tenir la possibilitat d'exercir la llibertat.

## 1.2. Via 2: treballar l'autoconeixement

L'autoconeixement és un procés que fa possible una mirada interna i introspectiva que facilita l'aprofundiment en el nostre ésser i que ens permet descobrir aspectes profunds de la nostra *psique* que desconexem o dels quals no som conscients.

Actualment, els estils de vida que tenim no faciliten el viatge al nostre interior; és més, trobem barreres importants. Sembla com si la realitat estigués disposada de manera que tot el nostre jo necessités estar dedicat i bolcat constantment cap a l'exterior de nosaltres mateixos: la família, la parella, els fills, els amics, la feina, la televisió, els mitjans de comunicació i un llarg etcètera. Així, no tenim gaire temps per a pensar de veritat en nosaltres mateixos. En aquest sentit, les societats postmodernistes (Gervilla, 1993) es caracteritzen perquè les persones obliden l'esperit crític i renunciïn a la capacitat de pensar lliurement.

### Referència bibliogràfica

E. Gervilla (1993). *Posmodernidad y educación*. Madrid: Dyckinson.

Un element clau que facilita l'autoconeixement és la capacitat d'introspecció, entesa com la capacitat de desconnectar del món exterior i introduir-nos plenament a la nostra bombolla íntima. En definitiva, practicar la introspecció vol dir, simplement, passejar per la naturalesa, pel bosc, per la platja o pel nostre poble; i escoltar-nos a nosaltres mateixos i sentir-nos.

### **1.3. Via 3: acceptar l'opinió dels altres**

Probablement per motius culturals i educacionals estem poc preparats per a acceptar i integrar els comentaris crítics sobre la nostra persona quan vénen dels altres. Habitualment, davant d'un comentari crític solem reaccionar de manera impertinent i intolerant, per no dir agressiva. Moltes vegades, els comentaris crítics i constructius que ens fan els altres haurien de servir per a ajudar-nos a canviar. Tanmateix, els comentaris comporten un canvi d'actituds i de comportaments que són percebuts incòmodes i requereixen uns esforços d'adaptació enormes.

Tenim tendència a no acceptar les crítiques perquè ens posen en situació de crisi i (re)mouen emocions negatives sobre nosaltres mateixos i, a més, acceptar crítiques constructives significa acceptar les persones que les formulen, és a dir, no admetem una crítica perquè prové d'algú a qui no acceptem o amb qui no tenim una bona relació interpersonal. En el mateix sentit, acceptar la crítica constructiva significa, sovint, haver de canviar un comportament, modificar una actitud o, en definitiva, comprometre's a alguna cosa. És més, moltes vegades el canvi que se'ns demana genera por, pànic, recel, desassossec, rebuig i, per tant, s'evita en la mesura possible.

Un dels passos més importants per al creixement o desenvolupament personals és integrar els comentaris provinquin de qui provinquin. En aquest sentit, és necessari desenvolupar la capacitat d'escoltar els altres empàticament, a fi de comprendre els punts de vista que tenen de nosaltres i incorporar les informacions que ens donen; tot això representa un nivell de seguretat i de creixement personal i professional molt important.

Moltes vegades no admetem les opinions dels altres i ens hi resistim per diversos motius, entre els quals podríem destacar els següents: tenim la creença i la convicció que ningú més que nosaltres coneix la nostra intimitat; no estem disposats a admetre suggeriments de millora de persones que no acceptem completament; ens falta humilitat i tenim molt d'orgull; ens creem una cuirassa protectora i, algunes vegades, tenim por d'iniciar un procés d'autoconeixement.

#### **1.4. Via 4: superar els bloquejos**

Les barreres personals i professionals produeixen bloquejos, i aquests ens impedeixen tant desenvolupar el nostre potencial com fer alguna tasca. Tots tenim bloquejos que aturen les nostres vides personals i la nostra activitat professional.

Un dels aspectes fonamentals per a sobreposar-se a un bloqueig és acceptar-lo i, per consegüent, ser-ne conscient. Quan en algun moment s'és conscient d'aquesta dificultat i s'accepta com una limitació personal, llavors és possible la consecució del canvi fent un pas important cap a un desenvolupament personal més gran. Molts dels bloquejos que ens afecten els hem obtingut mitjançant el procés de socialització.

Els processos d'autoanàlisi i, en alguns casos molt concrets, la psicoteràpia i l'entrenament poden ser formes magnífiques de conèixer els nostres punts febles i intentar-los millorar. El més preocupant és que hi ha persones que acaben convertint els seus bloquejos, ocasionals, en trets de la seva personalitat. Frases com ara "mai no aconseguiré fer...", "no sóc capaç de...", "no controlo les meves reaccions emocionals ja que..." no faciliten el creixement i el desenvolupament personals i professionals.

Podem superar els nostres bloquejos de diverses maneres. D'una banda, essent molt conscients del nostre món interior i tenint una bona dosi d'autoconeixement. De l'altra, tenint una voluntat de canvi ferma per a aconseguir reemplaçar els pensaments negatius per altres de molt més positius i vigoritzants. I, finalment, desenvolupant un programa integral de canvi, en què es combinin diferents metodologies.

#### **1.5. Via 5: acceptar la diversitat**

La diversitat és un fenomen en el nostre entorn cultural, econòmic i social. La diversitat ha de ser entesa com una autèntica oportunitat d'adaptació i aprenentatge. Les persones amb una alta dosi de maduresa personal integren qualsevol realitat al seu coneixement i aprenen d'aquesta realitat, encara que no coincideixi amb els valors personals. El terme *integrar* implica comprendre les cultures, establir ponts de diàleg, escoltar els altres, apreciar els detalls i un llarg etcètera; no significa, en canvi, renunciar a res.

Aprendre és canviar, meravellar-se, obrir els ulls i extasiar-se amb el que veiem, descobrir que potser estàvem equivocats en alguna cosa, tenir una actitud oberta i curiosa davant de les coses, és gaudir i apassionar-se. El desenvolupament i el creixement personals estan estretament vinculats al fet d'aprendre coses, canviar d'opinió, adquirir noves perspectives dels fets, dubtar, integrar pensaments i idees diferents dels nostres. Aprendre en qualsevol moment i

lloc és, doncs, un element essencial del desenvolupament o creixement personals. En definitiva, és acceptar la diversitat com un element fonamental de creixement.

### 1.6. Via 6: orientar-se cap a la utopia

Una utopia és un projecte, idea o sistema irrealitzable en el moment en què es concep o es planteja. Tanmateix, per a certes persones es tracta d'una cosa simplement assequible i possible, és una cosa dotada de sentit. És cert que hi ha persones que abandonen les utopies com si haguessin assumit que es tracta de vanes il·lusions que mai no es compliran, tornant-se "realistes" i "pragmàtics".

Les persones que creixen i es desenvolupen són aquelles que creuen en les utopies, que pensen que cal tenir sempre idees utòpiques en la ment que ens serveixin d'orientació i ens plantegin constantment reptes creatius i desafiaments personals i professionals.

Potenciar la utopia genera oportunitats per a aconseguir que els nostres valors personals tinguin probabilitats de créixer i evolucionar. Probablement, no arribarem mai a assolir plenament els nostres desitjos i a fer realitat els nostres projectes, però com a mínim ens hi aproximarem, i ens serviran de rumb i d'orientació.

Les persones benestants i situades a la seva àrea de confort difícilment experimentaran res i podran arribar a perdre la il·lusió pel seu projecte vital. Tanmateix, l'optimisme, les actituds desafidores i il·lusionades cap al futur donen energies i permeten a les persones navegar molt més enllà de la seva realitat quotidiana.

### 1.7. Via 7: seguretat personal

Un dels aspectes que afecten la seguretat personal és la capacitat de recuperació d'una persona davant de l'adversitat. Aquesta capacitat s'anomena **resiliència**. Així, és necessari tenir les energies internes completament actives i ser capaç de recobrar ràpidament la pau i la serenitat quan, inesperadament, una situació ens afecta adversament. En el fons, tenir moments de desassossec i defalliment davant d'un contratemps o una adversitat és normal en les persones; ara bé, el que realment importa és la "velocitat de recuperació" davant de l'adversitat (resiliència).

Un altre aspecte rellevant és que les persones segures de si mateixes no se senten pressionades quan reben comentaris crítics poc constructius o, fins i tot, insults; més aviat tenen l'habilitat de desviar la pressió, dissociant-se de la situació que les afecta.

#### Referència bibliogràfica

M. Manciaux (comp.)  
(2003). *La resiliència: resistir y rehacerse*. Barcelona: Gedisa.

La literatura ha posat de manifest com les persones reaccionen davant de la crítica. A un 70% els desperta sentiments desfavorables i, com a conseqüència, no l'aprofiten per a millorar, canviar o créixer. Un altre grup, d'un 20%, reacciona rebutjant-la immediatament, com una manera d'evitar emocions negatives. I un tercer grup, format per un 10% de persones, la rep sense sentir-se negativament afectat pel seu contingut; així, analitzen de manera calmada la crítica i els missatges que conté, i són capaces d'activar les seves energies internes per a canviar comportaments no adequats.

## 2. L'eficàcia personal

El terme **eficàcia personal**, segons De Llanos, fa referència tant a l'anàlisi dels nostres propis resultats, incidint en el que fem i en el que som capaços de fer, és a dir, en el desenvolupament del nostre potencial que podem fer en un futur no gaire llunyà. Aquest últim aspecte constitueix un repte personal i és on hem de concentrar-nos especialment.

El potencial és l'energia que no ha estat ni expressada ni manifestada però que és latent a la nostra personalitat en la nostra manera de ser. L'energia que no hem expressat serà la que ens conduirà a aconseguir reptes que semblaven inabastables.

Generalment, el potencial humà només es desenvolupa en part i el seu desenvolupament depèn de cada persona. Així, desenvolupar el potencial personal és un fet clau per a assolir la plenitud de la persona, i també és clau per a poder donar resposta a les innombrables exigències de l'entorn laboral actual.

Les empreses eficients del futur seran les que sàpiguen aprofitar al màxim les competències i el valor afegit dels seus empleats i directius per a aprendre i adaptar-se amb flexibilitat i amb celeritat a les circumstàncies que requereixi el mercat i el negoci.

Així doncs, davant d'un mercat laboral turbulent i canviant, si volem ser eficaços en aquest nou escenari, haurem d'**aprendre** sempre i haurem de *formar-nos* sempre, aquesta actitud constitueix un repte personal.

En aquest sentit, si volem estar preparats i respondre amb eficàcia a les noves situacions, evidentment hem de començar per reflexionar sobre nosaltres mateixos. Probablement, si som sincers en els últims temps hem dedicat poc temps a reflexionar sobre **què** estem fent, **com** ho estem fent i **per què** ho estem fent.

La responsabilitat del propi desenvolupament sempre és responsabilitat nostra i cal fixar-la bé. Es tracta d'adoptar una determinada postura i una determinada actitud davant nosaltres mateixos i davant de la vida laboral i personal. Abans que res, però, una part dels nostres esforços i les nostres energies s'han de dirigir a créixer com a persones, han de facilitar el reconeixement de les nostres pròpies limitacions<sup>1</sup>, han de facilitar la intuïció sobre les nostres oportunitats<sup>2</sup>, han d'ajudar a desenvolupar una veritable capacitat de lideratge<sup>3</sup> personal, han de reforçar el propi poder<sup>4</sup> personal, ens han de facilitar ser proactius, en definitiva, ens han de guiar el propi desenvolupament.

### Referència bibliogràfica

E. de Llanos (2005). "El cambio organizacional como oportunidad de crecimiento personal". A: Diversos autores. *Tanto creces, tanto vales* (pàg. 123-146). Barcelona: Granica.

<sup>(1)</sup>Per exemple, reconeixent que no sabem prou idiomes.

<sup>(2)</sup>Per exemple, la possibilitat de promoció i d'ampliació de responsabilitats en una altra organització diferent de la nostra.

<sup>(3)</sup>Per exemple, la capacitat de fer coses.

<sup>(4)</sup>Per exemple, sentir-se amo de les pròpies decisions.

El disseny de la vida personal i de la carrera professional implica que hem de saber quins són els nostres valors, implica saber on volem arribar i implica saber l'esforç personal que estem disposats a fer per a aconseguir-ho. És més, haurem de desenvolupar un cert sentit crític, però no hipercrític, per esbrinar si les diferents oportunitats que se'ns presenten responen o no a les nostres motivacions.

Un dels elements fonamentals de l'eficàcia personal resideix en el fet que no ens hem d'estancar en els nostres coneixements i en les nostres competències professionals. Un excés de comoditat i tranquil·litat facilita l'excessiva relaxació, i no ens deixa avançar. En els diferents cicles de la nostra vida personal i professional, en els moments difícils i de dubte personal, és quan millor descobrim què és el que som capaços de fer.

"L'èxit és eufòria, la crisi reflexió."

(Toni Miró, modista)

Així, qualsevol crisi implica que els nostres coneixements, les nostres experiències i les nostres vivències no són suficients per a afrontar una determinada situació; llavors és quan ens veiem obligats a experimentar coses noves i transitar camins nous.

Les persones som capaces de ser realistes sobre les nostres competències quan analitzem, reflexionem, prenem decisions, fracassem i errem. Tot això ens fa evolucionar, augmentar la nostra experiència i ser conscients de les nostres potencialitats. L'augment de l'eficàcia personal no és lineal. En moltes ocasions es produeix en espiral i inclou multitud de situacions i experiències.

L'eficàcia personal implica no resistir-nos als canvis, ja que poden significar una cosa important en la nostra vida i ens poden produir més satisfacció personal i professional. Des d'una perspectiva personal i professional, és important tant que el nostre futur depengui del que ens proposem assolir lliurement com de la intuïció per a aprofitar les oportunitats que ens ofereix la vida i saber esquivar les amenaces.

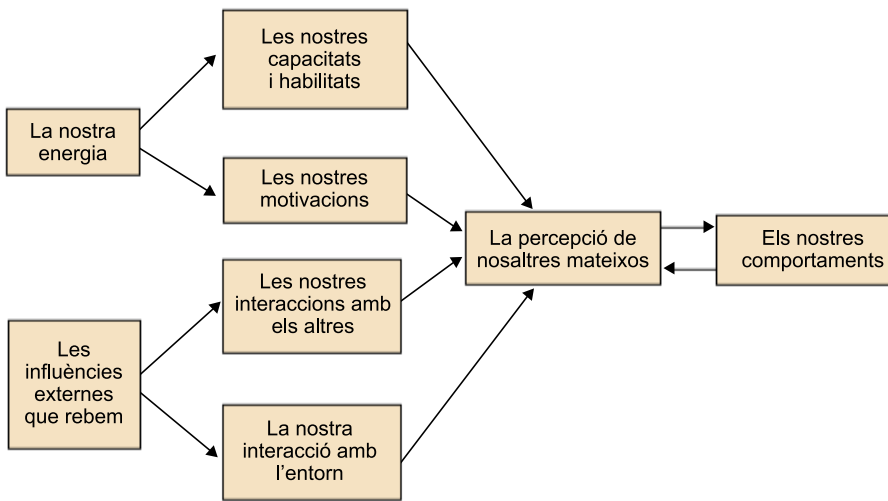
Segons De Llanos (2005), quan volem conduir la nostra vida cap a l'eficàcia personal, hem de centrar la nostra atenció en quatre àrees sobre les quals haurem d'aprofundir. Les àrees es basen en el que som capaços de fer, cada una forma una unitat amb entitat pròpia que es pot desenvolupar per mitjà de diferents metodologies. A continuació, les descrivim.

## **2.1. Àrea 1: descobrir el propi potencial**

Els éssers humans tenim energia que expressem amb les nostres capacitats, habilitats i comportaments. Les nostres motivacions són el motor que ens empeny, a cada un de nosaltres, cap a on ens interessa. La percepció que tenim de nosaltres mateixos es configura tant de la combinació de les nostres capaci-



tats, de les nostres habilitats i les nostres motivacions, com de la interacció (en forma de *feedback* o retroalimentació) amb les altres persones i amb l'entorn. Tot això contribueix a desenvolupar la nostra autoestima.



La **capacitat de fer** exprés el nostre lideratge. El lideratge és la nostra capacitat d'expressar les energies i que arribin a ser comportament. Tots som líders en potència respecte a nosaltres mateixos, el repte està en la voluntat de ser-ho o no ser-ho. Tots som líders de nosaltres mateixos, sempre hem de començar per nosaltres mateixos. Ho podem fer i equivocar-nos, però l'indesitjable és **no fer**. Ser líder en l'àmbit personal implica conèixer-nos a nosaltres mateixos i tenir prou imaginació i creativitat per a visualitzar la millor manera d'actuar i la voluntat per a generar canvis encara que siguin aportacions petites. En definitiva, podem decidir si ens volem quedar pel camí o bé canviar de rumb, aquesta decisió està en la nostra actitud personal.

## 2.2. Àrea 2: desenvolupar una actitud mental positiva

Una actitud té tres components:

- D'una banda, el **cognitiu**, que implica les opinions, les idees, els pensaments, les reflexions personals i les creences; en definitiva, el quadre mental que ens forgem sobre un subjecte o un objecte; la persona avalua un objecte, una persona o una situació per mitjà d'un coneixement ampli i detallat de les seves propietats i les seves característiques.
- D'altra banda, l'**afectiu**, que es basa, essencialment, en els estats d'ànim, els sentiments i les emocions associades a l'objecte, a la persona o a la situació; és la valoració positiva o negativa en termes de grat o desgrat.
- I finalment, el **conductual**, les persones actuaran –les conductes són observables– d'una determinada manera en funció dels dos components anteriors.

A causa de raons culturals, hem après més a observar cap a fora de nosaltres mateixos que cap al nostre interior. Probablement, si ens observem internament, serem capaços de veure que tenim un enorme cabal de força i d'energia que ens permetrà resoldre qualsevol situació. Així, és necessari aprendre a observar en diferents situacions i a decidir què volem fer per ajudar-nos. La facultat de trobar, sempre, la part positiva en cada situació de la nostra pròpia vida personal i professional és l'**actitud mental positiva (AMP)**.

En definitiva, com va apuntar Ciceró (I aC):

"El pensament forja el meu destí."

### **2.3. Àrea 3: reforçar el poder personal**

El reforçament del poder personal implica la capacitat de fer coses, d'assumir riscos i ser responsables de cada decisió. Per a això és necessari partir del coneixement profund de les possibilitats que cadascú té per a poder triar el camí més òptim. És molt important, si ens volem desenvolupar, ser conscients del que podem fer i del que no; ser molt conscients d'allò sobre el que podem influir o no.

Al llarg de la nostra vida, les persones prenem decisions personals i professionals, i per tant som responsables de les nostres accions i de les conseqüències que se'n deriven. En la nostra vida personal i professional flueixen situacions diverses i variades, algunes de les quals són oportunitats que hem buscat i que s'han fet realitat, d'altres s'esdevenen espontàniament i sense cap avís previ. Acceptar les oportunitats o rebutjar-les és una decisió que hem de prendre; en cada decisió és necessari assumir els riscos i la responsabilitat que això implica. En qualsevol circumstància tenim la llibertat de triar, no som producte del nostre passat sinó de les nostres eleccions.

### **2.4. Àrea 4: preparar-se per a assolir metes superiors**

Desenvolupar-se vol dir preparar-se per a tenir i assolir nous reptes i objectius tant personals com professionals. Desenvolupar-se consisteix a superar dubtes, ser positiu i assumir el compromís del creixement. Un dels aspectes fonamentals és que el compromís es transformi en acció. L'acció és un motivador per a esforçar-se més, la qual cosa, al seu torn, genera més acció i ganes de fer més coses. El desenvolupament personal significa preparar-se per a tenir reptes superiors, més enllà de l'immediat. Tot això és possible si plantegem un projecte que ens orienti i si som capaços de buscar la part positiva en cada moment. Les preguntes que ens poden ajudar són: Què sóc capaç de fer? Què vull fer? I què estic disposat a fer per aconseguir-ho?

### 3. Algunes tècniques de millora personal

#### 3.1. Retroalimentació

El terme *retroalimentació* (*feedback*) és un procés de comunicació transparent que consisteix en la capacitat de la persona A per a recollir les opinions de la persona B mitjançant o bé el llenguatge verbal o bé el no verbal, o bé transmetent sentiments, emocions i percepcions. Així doncs, en aquesta tècnica denominada *retroalimentació* la persona A escolta atentament sense opinar els arguments que dóna la persona B convertit en el seu observador.

Com donar retroalimentació

<b>Ser específic i concret.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ha de ser concret i així la persona que el rep obtindrà més profit.</li> <li>• S'han d'enumerar les coses específiques que es van fer.</li> </ul>
<b>Ser descriptiu, no avaluatiu.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'han de comentar aspectes i fets.</li> <li>• No s'ha de valorar el que va passar.</li> </ul>
<b>Descriure una cosa sobre la qual la persona pugui actuar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'han de buscar canvis que siguin possibles i realitzables.</li> <li>• Les accions han de ser concretes.</li> </ul>
<b>Escollir un o dos temes en què la persona es pugui concentrar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No és possible concentrar-se en diverses informacions alhora.</li> <li>• Massa suggeriments incrementen la frustració.</li> <li>• És necessari centrar-se en les àrees més necessitades de millora.</li> </ul>
<b>Evitar arguments relacionats amb els motius, intencions o sensacions, prejudicis, estereotips.</b>	No hem de fer judicis d'intencions.

Proporcionar retroalimentació contribueix al procés d'aprenentatge i al creixement personal. Les informacions subjectives, imprecises i tendencioses no són tan valuoses com les que són específiques, objectives, descriptives, oportunes i observables. En aquest sentit, estar obert a les opinions ben intencionades i elaborades només pot afavorir el desenvolupament professional i personal.

En rebre retroalimentació

<b>Ser receptiu.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgrat no estar-hi d'acord, s'ha d'acceptar.</li> <li>• S'ha d'utilitzar la informació per a millorar.</li> </ul>
<b>Si és possible, prendre notes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ha d'escriure el que li diuen i així es tindrà un registre de les idees més importants.</li> <li>• Si ho escriu, pot recuperar-ho al cap del temps.</li> </ul>
<b>Demandar exemples específics.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Els comentaris no poden ser difusos.</li> <li>• Sol·liciti exemples específics del que es planteja.</li> </ul>

**Acceptar la credibilitat de qui el dóna.**

- Accepti la validesa dels arguments.
- Pot preguntar a d'altres persones, a fi de validar els arguments.

En el procés de retroalimentació es poden fer algunes preguntes com per exemple:

---

Em permet un suggeriment?

---

No creu...?

---

No diria...?

---

Hi estaria d'acord?

---

No seria millor si...?

---

Per què no intenta?

---

Potser hauria de pensar en la possibilitat de...? N'està segur?

---

Fem...

---

Potser podríem... Per què no...?

---

I si...? Suggerixo...

---

Algun suggeriment?

---

Què en pensa?

---

Què faria?

---

Què hauria de fer?

---

Un dels aspectes fonamentals del procés de retroalimentació és l'acceptació. L'acceptació no implica estar d'acord amb el que ens diguin el/s nostre/s observador/s. Acceptar és escoltar i és permetre que una altra persones o unes altres expressin lliurement la seva opinió sobre nosaltres i actuar en conseqüència segons les nostres pautes i els nostres convenciments.

Així doncs, podem acceptar crítiques però pot ser que no estiguem d'acord amb el seu contingut i, per tant, no fem res per canviar. Tanmateix, la majoria de crítiques que ens formulen les persones que ens coneixen tenen el seu sentit.

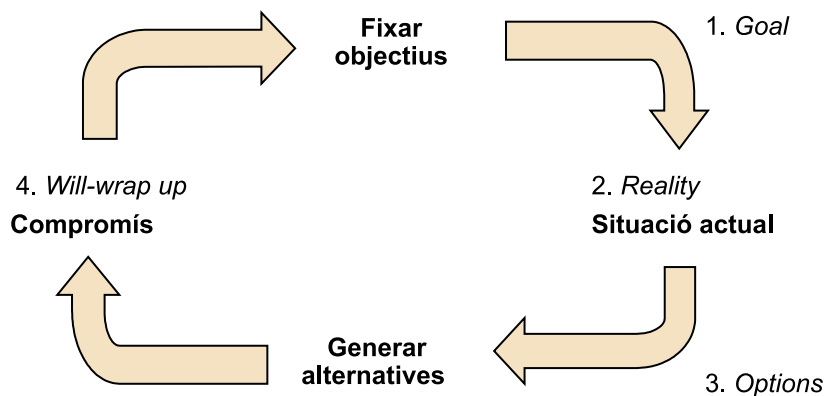
### 3.2. GROW

El terme *GROW* és un acrònim les inicials del qual signifiquen: *goal*, *reality*, *options* i *will*. És una tècnica que facilita el creixement i el desenvolupament personal. En realitat, aquesta tècnica està basada en els principis de la retroalimentació que hem comentat anteriorment. La seva característica principal és que és més estructurat.

Els continguts dels termes anteriors serien els següents:

- Fase 1: **goal** (fixar objectius)
  - Fixar la meta que es vol assolir.
  - És el resultat final que es vol aconseguir.
  - Representa el futur desitjat.
- Fase 2: **reality** (situació actual)
  - Realitat: dades i fets que descriuen la situació actual.
  - Anàlisi de causes i conseqüències, obstacles i incerteses.
  - Aspectes que funcionen satisfactòriament.
- Fase 3: **options** (generar alternatives)
  - Descobrir les possibilitats d'accions futures.
  - Avantatges i desavantatges de cada alternativa.
  - Aspectes que podem canviar: qui em pot ajudar?
- Fase 4: **will-wrap up** (compromís)
  - Concretar les accions que es faran.
  - Compromís sobre les accions i avaluació del progrés.
  - Analitzar: qui, què, on, quan i com.

El GROW es pot exemplificar segons la figura següent:



En cada una de les fases d'aquesta tècnica es poden fer una sèrie de preguntes per tal d'ajudar a reflexionar. D'aquesta manera, la seqüència de les fases i les preguntes adscrites a cadascuna ens permeten fer una retroalimentació de manera més ordenada. Les preguntes que es poden formular són diverses, es poden ampliar, substituir o fins i tot reformular-ne alguna.

A continuació n'exposem algunes:

Algunes preguntes sobre les fases GROW

Fases	Preguntes tipus
<b>Goal</b> (fixar objectius)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quin és l'objectiu que et proposes?</li> <li>• Què vols aconseguir a curt termini?</li> <li>• Què vols aconseguir a llarg termini?</li> <li>• Quins són els comportaments òptims per a assolir-lo?</li> <li>• Fins a quin punt és mesurable, desafiador i assequible?</li> </ul>
<b>Reality</b> (situació actual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com l'estàs vivint ara (internament i externament)?</li> <li>• Amb quina freqüència ocorre?</li> <li>• Quins efectes i resultats produeix?</li> <li>• Qui hi està involucrat?</li> <li>• Quina percepció en tenen els altres?</li> <li>• Què has fet sobre això fins ara?</li> </ul>
<b>Options</b> (generar alternatives)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quines opcions tens?</li> <li>• Qui et podria ajudar?</li> <li>• Quines opcions et semblen més interessants?</li> <li>• Quins són els beneficis i els costos de cada opció?</li> <li>• Quines opcions tenen més interès?</li> <li>• Quines opcions tenen menys interès?</li> </ul>
<b>Will-wrap up</b> (compromís)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Què faràs?</li> <li>• Quina opció tries?</li> <li>• Quins són els passos següents?</li> <li>• Quan els faràs?</li> <li>• Quins obstacles pot ser que trobis?</li> <li>• Com els superaràs?</li> <li>• Quin suport necessites?</li> </ul>

### 3.3. Johari Windows

La Johari Windows (Fritzen, 2000) és una tècnica de retroalimentació que es plasma d'una manera essencialment grupal. Aquesta tècnica es deu a Luft i a Harry i el seu objectiu és veure'ns a nosaltres mateixos tal com ens veuen els altres.

Aquesta tècnica de creixement i desenvolupament personal ajuda a formar-nos una idea de molts dels nostres comportaments; i pot ser útil per a oferir-nos alguna pista per a fer front a les nostres dificultats en les relacions interpersonals.

#### Referència bibliogràfica

S. J. Fritzen (2000). *La ventana de Johari*. Santander: Sal Terrae.

La taula següent exemplifica la tècnica esmentada:

La tècnica Johari Windows

Johari Windows		El jo rep retroalimentació	
		Sí, conegut pel jo	No, conegut pel jo
El grup dona retroalimentació	Sí, conegut pels altres	Àrea lliure	Àrea cega
	No, conegut pels altres	Àrea oculta	Àrea desconeguda

Les informacions que contenen les cel·les no són estàtiques, sinó que es desplacen d'una cel·la a una altra en la mesura que el grau de confiança recíproca i l'intercanvi de retroalimentació evolucionen dins de l'equip i del grup.

El significat de les cel·les és el següent:

- **Àrea lliure.** S'hi troben les experiències i les dades conegudes per la mateixa persona i pels qui l'envolten. És una àrea que es caracteritza per l'intercanvi lliure i obert d'informacions entre el jo i els altres. El comportament és públic i accessible a tots. L'àrea lliure augmenta de magnitud en la mesura que creix el nivell de confiança entre els participants o entre el participant i el seu grup o equip; i també en la mesura que es comparteixen més informacions, especialment si es tracta d'informacions importants de caràcter personal.
- **Àrea cega.** Aquesta àrea conté informacions respecte del nostre jo que nosaltres ignorem, però que coneixen els altres. És el que els altres saben de nosaltres, i no tant el que ens diuen. Quan comencem a participar en un grup o equip, comuniquem informacions verbals i no verbals de les quals no som conscients, però que són observades pels altres.
- **Àrea oculta.** Aquesta àrea conté informacions que la persona sap respecte d'ella mateixa, però que són desconegudes per als altres. Aquí es troba gran part del que nosaltres coneixem de nosaltres mateixos i que ocultem als altres. Moltes vegades ho ocultem perquè tenim por que si el grup o l'equip arriba a saber els nostres sentiments, percepcions i opinions podria ser un motiu de rebuig; per tant, no revelem aquestes informacions. Moltes vegades, una de les possibles raons per les quals mantenim el secret és perquè no trobem suport.
- **Àrea desconeguda.** En aquesta àrea es troben aspectes de la nostra personalitat dels quals no som conscients i que també són desconeguts per a les persones que es relacionen amb nosaltres. És l'àrea de les nostres motivacions inconscients; àrea en què es troben aspectes inexplorats i que poden incloure coses com la dinàmica interpersonal, esdeveniments de la nostra primera infantesa, potencialitats latents i recursos encara per descobrir.

## 4. La gestió del temps

### 4.1. Concepte i característiques

El concepte que tinguem del temps és una reflexió clau prèvia a qualsevol decisió i sens dubte a qualsevol canvi: **el temps és el que és**. Els dies només tenen 24 hores i els anys tenen 365 dies. Fem el que fem el temps és fix, i per tant el temps és un bé escàs. El dia el podem dividir, però no es pot augmentar ni disminuir. El podem repartir de mil maneres diferents però sempre tindrà 24 hores. És important insistir en el caràcter limitat del temps.

La naturalesa constant del temps ens porta al fet que la nostra gestió del temps implica un repartiment de continguts, és a dir, hem d'aprendre a gestionar els continguts. Així, el temps no es modificarà, el que es modificarà serà el nostre aprofitament del temps (per exemple, quins continguts, durant quant temps, en quin ordre, etc.).

En la gestió del temps personal i professional, l'assignació de temes al temps ha de ser òptima. El criteri per a determinar si l'assignació és millor o pitjor és una cosa que només pot decidir la persona interessada.

Les persones eficaces i eficients no són les que viuen a la feina, sinó essencialment les que aconsegueixen solucionar els problemes que sorgeixen i compleixen els objectius en el temps previst. En el fons, es tracta d'una qüestió **d'eficàcia o d'eficiència**. Per tant, la gestió eficaç i eficient consistirà a decidir els temes adequats, en l'ordre adequat i amb l'assignació del temps adequada.

La gestió implica alguns aspectes que es detallen a continuació:

<b>Desig</b>	Ser conscient que s'està gestionant malament el temps i que es vol millorar.
<b>Decisió</b>	Compromís de voler gestionar bé el temps i eficientment.
<b>Disciplina</b>	Aprendre a gestionar el temps.
<b>Determinació</b>	Saber gestionar el temps.
<b>Comportament natural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar bé el temps de manera natural i inconscient.</li> <li>• Canvi d'hàbits.</li> </ul>

#### Eficàcia enfront d'eficiència

- **Eficàcia:** resoldre un tema o aconseguir un resultat determinat, no considerant el temps.
- **Eficiència:** assignar o consumir els recursos necessaris i no més.



## 4.2. Temps i cultura

La cultura occidental està preocupada per la gestió del temps; altres cultures tenen altres maneres de percebre el temps. Les persones, per influència de la seva cultura, tenen diferents estils de gestió del temps.

La comprensió de les diferències culturals, amb relació al temps, pot aportar noves idees per a la nostra gestió del temps i, alhora, ajudar-nos a adaptar-nos amb les maneres de fer amb què no estem familiaritzats.

En aquest sentit, és necessari si interaccionem amb empreses estrangeres estar informat de com perceben la gestió del temps perquè no sorgeixin conflictes; és millor anticipar-se a les expectatives si el seu director, càrrec equivalent o col·laborador procedeixen d'un altre país; i és necessari ajustar-se al temps o a l'entorn cultural en el qual ara treballa si supervisa un equip de treball multicultural.

Així doncs la concepció del temps està molt relacionada amb un conjunt de característiques culturals com les que detallem a continuació (Mancini, 2004).

Concepció del temps	Característiques de la gestió	Àrees geogràfiques
Lineal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tracte d'una persona o tasca alhora.</li> <li>• Programació exacta i precisa.</li> <li>• Puntualitat.</li> <li>• Objectius clarament definits.</li> <li>• Orientat a tasques.</li> <li>• Proactiu.</li> <li>• Estructurat.</li> <li>• El treball comença i acaba aviat.</li> <li>• Valoració de l'eficiència.</li> <li>• Procediments i rutines clarament definits.</li> </ul>	Estats Units Canadà Alemanya Suïssa Noruega Suècia Finlàndia Anglaterra Holanda Austràlia
Superposat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tracte de diverses persones o tasques alhora.</li> <li>• Programació relaxada.</li> <li>• Impuntualitat.</li> <li>• Objectius sense definir o difusos.</li> <li>• Orientats a la relació.</li> <li>• Relaxació.</li> <li>• Flexibilitat.</li> <li>• El treball comença i acaba tard.</li> <li>• L'eficiència és menys important.</li> <li>• Procediments i rutines no estan clarament definits.</li> </ul>	Àfrica Orient Mitjà Amèrica llatina Itàlia (sud) Grècia

### Referència bibliogràfica

M. Mancini (2004). *Domine su tiempo*. Madrid: McGraw-Hill.

Aquestes dues maneres d'entendre el temps no són estàtiques i poden variar. Ara bé, moltes persones occidentals estan aprenent a superposar activitats que requereixen multitasca de la mateixa manera que ho fan persones d'altres entorns.

Moltes vegades les mateixes empreses tenen visions diferents sobre el temps. Així, per exemple, una estructura organitzacional més matricial pot conferir més valor a la creativitat que a l'eficiència amb què la concepció del temps serà diferent.

### 4.3. Algunes lleis o principis sobre el temps

A continuació s'indiquen algunes lleis, consells o principis que, si es duen a terme, poden ser útils en la gestió personal del temps. Tot això ens facilita el nostre creixement personal i professional.

- **Llei de Parkinson**

"Tota tasca tendeix a dilatar-se indefinidament fins a ocupar tot el temps disponible per a la seva completa realització."

Aquest fet ens porta a considerar que hem de prevenir el risc de dedicar a les tasques molt més temps del que mereixen en funció de la importància que tenen les tasques per a nosaltres.

- **Lleis de Murphy**

Aquest autor proposa les següents:

- "Res no és tan senzill com sembla."
- "Tot necessita més temps del que caldria."
- "Si alguna cosa pot fallar, acabarà fallant."

Les dues primeres fan referència al fet que hem planificat a la nostra agenda més coses de les que podíem fer; així, probablement una part petita de la nostra llista de control (*checklist*) ha ocupat per complet el temps disponible i la resta ha quedat pendent. La tercera fa referència a la necessitat de planificar quan gestionem el temps ja que hem de tenir en compte els imprevistos.

- **Primera llei d'Acosta (2001)**

"Una tasca requereix més temps com més vegades la interrompem i la reprenem."

El temps requerit no dependrà de la naturalesa i de la dificultat d'una tasca, sinó que resultarà vastament afectat per les interrupcions. Així doncs, una tasca durarà més.

- **Segona llei d'Acosta (2001)**

"Per a una tasca curta, sempre tenim un minut. Per a una de llarga, mai no hi ha temps."

Ens resulta difícil aconseguir períodes de temps amplis per a fer tasques més llargues que moltes vegades no són importants. Aquestes tasques són difícils de concloure.

- **Tercera llei d'Acosta (2001)**

"El que és perfecte, poques vegades resulta rendible."

El pitjor i el millor són enemics del que és bo. Cal buscar un terme mitjà entre l'excel·lència i el perfeccionisme. No solem ser conscients de la rendibilitat del nostre temps que fem per a fer les coses.

- **Llei de Perls**

"El 40% de les coses que ens preocupen no s'arribaran a esdevenir mai;  
el 30% ja s'ha esdevingut, fet pel qual que no té sentit preocupar-se'n;  
el 12% estan relacionades amb problemes de salut;  
el 10% afecta preocupacions diverses els efectes de les quals s'anul·len entre si;  
només el 8% són problemes reals i mereixen la nostra atenció."

El que és realment eficaç és ocupar-se (que no preocupar-se) del 8%, dedicar-hi temps, esforç i energia per a evitar-lo o resoldre'l.

- **Principi de Pareto**

"El 20% del nostre temps dóna lloc al 80% dels nostres resultats."

L'economista italià, Vilfredo Pareto, el 1906, va observar que el 20% dels italians eren amos del 80% dels valors del seu país. Aquesta proporció s'ha anat aplicant a diverses situacions, entre elles, la gestió del temps.

- **Principi de Peter Drucker**

"S'ha de reservar el mateix temps per a les oportunitats que per als problemes."

S'insisteix a afirmar que tenim massa tendència a reaccionar davant dels problemes que se'ns llancen al damunt, contràriament hauríem de triar els temes que ens ofereixen possibilitats de generar oportunitats i desenvolupament personal.

#### **4.4. La necessitat d'establir prioritats**

En gestionar el temps, quan tenim una llista de tasques i temes, el primer que hem de fer és decidir què fem primer i quant de temps dediquem a cada cosa abans de començar a treballar sense cap nord.

#### 4.4.1. El sistema ABC

El sistema ABC<sup>5</sup> està recomanat per molts experts en gestió del temps. Un aspecte fonamental d'aquest sistema és que ajuda a controlar les nostres emocions que sorgeixen davant de les tasques. Per exemple, pot ser que l'última cosa que volem fer sigui una tasca que no ens agrada, per això en adjudicar-hi la prioritat A la fem en primer lloc i no l'endarrerim. Totes les tasques poden (i han de) rebre un valor A, B o C.

<sup>(5)</sup>Mancini (2004).

El sistema ABC

Prioritat	Característiques
Tasques A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Són crítiques i dependents del temps.</li> <li>Són les que és necessari fer, i aviat.</li> <li>Quan es fan, poden produir resultats extraordinaris.</li> <li>Si es deixen sense fer, poden generar conseqüències serioses, desagradables o desastroses.</li> <li>La immediatesa ho és tot per a aquestes tasques.</li> </ul>
Tasques B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importants, però lleugerament menys dependents del temps que les tasques A.</li> <li>S'haurien de fer aviat però no són tan urgents com les tasques A.</li> <li>Són importants però es poden postposar, però no per gaire temps.</li> <li>Al cap d'un curt període, poden ascendir a la prioritat A.</li> </ul>
Tasques C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encara no són dependents del temps.</li> <li>Es poden deixar de banda sense que es produeixin conseqüències.</li> <li>Algunes poden romandre en aquesta categoria gairebé indefinidament.</li> <li>Altres tasques que estan lligades a una data distant d'acabament poden ascendir eventualment a nivells A o B, a mesura que s'apropi la data límit.</li> </ul>
Tasques D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Són opcionals i molt agradables, però ni importants ni dependents del temps.</li> <li>Són les que ni tan sols és necessari fer.</li> <li>Rarament estan subjectes a un termini.</li> <li>Seria bo de fer-les.</li> <li>Quan es duen a terme poden aportar beneficis sorprenents, ja que podem descobrir coses noves (per exemple, llegir una antiga revista que resulta que conté un article molt valuós).</li> </ul>

Aplicar aquest sistema a la seva pròpia situació pot ajudar a tenir un funcionament més eficient. Per exemple, es pot fer una llista de deu coses que podríem idealment fer un dia determinat; posteriorment, s'han de classificar segons A, B, C i D. Les tasques A s'hauran de fer sí o sí, les tasques B es poden deixar per a un altre dia, les tasques C es poden deixar una setmana i les tasques D *sine die*.

#### 4.4.2. Establir en primer lloc el que és prioritari

Covey considera que l'essència del millor pensament de l'àrea de la gestió del temps es pot captar en una frase: "Organitzar i executar segons prioritats".

Els dos factors que defineixen una activitat són **urgents** i **importants**. La urgència significa que es necessita una atenció immediata i no es poden endarrerir. Habitualment, les coses urgents actuen sobre nosaltres, i davant de les matèries urgents, reaccionem. Per exemple, una persona pot passar hores a la feina preparant materials per a examinar una qüestió determinada, però si mentre hi és sona el telèfon, tindrà preferència el telèfon. Els temes urgents són, en

#### Referència bibliogràfica

S. R. Covey (2000). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.

general, molt visibles, ens pressionen, reclamen acció i, sovint, en complauen d'altres. En general, solen ser agradables, fàcils i divertits; però amb la mateixa freqüència manquen d'importància.

La importància, d'altra banda, té a veure amb els resultats i l'eficiència. Si alguna cosa és important, fa una aportació a la nostra missió, als nostres valors i a les nostres metes d'alta prioritat. Les qüestions importants que no són urgents requereixen més iniciativa, més proactivitat. Hem d'actuar per no deixar passar l'oportunitat, per fer que les coses s'esdevinguin. Si no tenim una idea clara del que és important, dels resultats que volem obtenir en la nostra activitat, amb facilitat ens veurem desviats cap a la resposta davant de l'urgent.

A continuació es presenta un quadre representatiu dels termes proposats, on s'exposen les característiques de cada quadrant. Segons Covey, la quadrant II és el cor de la gestió personal afectiva.

Establir en primer lloc el primer

	Urgent	Activitats	Resultat	No urgent	Activitats	Resultat
Important	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi.</li> <li>• Problemes urgents.</li> <li>• Projectes les dates dels quals vencen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrès.</li> <li>• Esgotament.</li> <li>• Administració de crisi.</li> <li>• Sempre apagant focs.</li> </ul>	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenció.</li> <li>• Construir relacions.</li> <li>• Reconèixer noves oportunitats.</li> <li>• Planificació, recreació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visió i perspectiva.</li> <li>• Equilibri.</li> <li>• Disciplina.</li> <li>• Control.</li> <li>• Poques crisis.</li> </ul>
No important	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupcions, algunes trucades.</li> <li>• Correu, alguns informes.</li> <li>• Algunes reunions.</li> <li>• Qüestions immediates, apressants.</li> <li>• Activitats populars.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentració en terminis curts.</li> <li>• Administració de crisi.</li> <li>• No té control.</li> </ul>	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialitats, atafegament inútil.</li> <li>• Algunes cartes.</li> <li>• Algunes trucades.</li> <li>• Pèrdues de temps.</li> <li>• Activitats agradables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depenent dels altres.</li> <li>• Governat per presses bàsiques.</li> </ul>

#### 4.5. Els lladres del temps

Normalment, els lladres de temps viuen amb nosaltres a la feina i són companys nostres. Es presenten al nostre lloc de treball sense avisar. Així, per exemple, si un company s'apropa a la nostra taula i ens diu: "tens un moment?" o "deixa cinc minuts això que estàs fent i vine amb mi a prendre un cafè", normalment contestarem que sí i ens hi mostrarem sol·lícits, ja que si no ho fem i li diem que no potser deixaria d'apreciar-nos.

Podem afirmar que totes les tasques requereixen un temps determinat i que aquest temps creix en funció del nombre de vegades que interrompem i reprenem la tasca. Moltes vegades, l'educació i la formació rebuda ens impedeix dir a l'intrús que aquest tema no ens interessa o que no és un bon moment.

Entre els lladres (Acosta, 2001) del temps més importants trobem els que segueixen:

- 1) Interrupcions
  - Visites inoportunes
  - Trucades telefòniques
- 2) Reunions
- 3) Paperassa i informes
- 4) Despatx ple de papers
- 5) "Focs"
- 6) Canvi de prioritats (freqüentment impulsat des de "dalt")
- 7) No saber dir NO (falta d'assertivitat)
- 8) Falta de metes, objectius i reptes a llarg termini
- 9) Mala planificació i falta de terminis
- 10) Deixar les coses per a després
- 11) Deixar les coses a mitges
- 12) Organització personal deficient
  - Tractar d'abastar massa
  - Comunicació ineficaç
  - Delegació insuficient
- 13) Esperes i viatges
- 14) Crítiques i xafarderies

De tot el que s'ha dit, podem indicar que si minimitzem els lladres del temps afavorim el nostre rendiment i la nostra eficiència. Probablement, si volem ser eficients a la feina tant podem concertar una cita amb nosaltres mateixos (per exemple, ens imaginem que estem amb un client molt important), com començar la jornada quinze minuts abans que els altres; d'aquesta manera podrem reflexionar sobre els objectius i planificar-ne l'execució.

#### Referència bibliogràfica

J. M. Acosta (2001). *Uso eficaz del tiempo*. Barcelona: Gestión 2000.

## Cas pràctic: Penèlope, directora de producte

La Penèlope és directora de producte d'una línia completa de productes de cosmètica de l'empresa Cosmetic, SL. Té 35 anys, està casada i té dos fills. El seu marit pensa que passa molt de temps a l'oficina i, sovint, la troba nerviosa, angoixada, aclaparada i irritable.

El despatx de la Penèlope permanentment està obert. Ella pensa que d'aquesta manera facilita la comunicació amb els col·laboradors i amb els companys. A la taula té tres telèfons (que sonen assíduament), i un arsenal de papers.

Cada setmana convoca una reunió amb els seus col·laboradors per organitzar i discutir les tasques pendents i els problemes que han sorgit. Durant les reunions difícilment pot estar concentrada en un sol tema perquè rep trucades, li fan preguntes i de vegades ha de deixar la reunió uns quants minuts per atendre el seu superior.

Desconfia de la possibilitat de deixar informació a mans d'altres persones i això li pot portar problemes quan és fora de l'oficina perquè la Joana i en Jaume (els seus col·laboradors) no tenen prou informació per a respondre moltes qüestions i han d'esperar fins que ella torna del carrer.

La Penèlope està involucrada en certs projectes de desenvolupament i llançament de nous productes de cosmètica, mostra un gran interès per aquesta activitat, que a més és molt important per al futur de l'empresa. Però, lamentablement, no pot dedicar gaire temps a aquests projectes perquè es veu embolicada en els continus problemes que sorgeixen cada dia a l'oficina.

Una part de la seva feina consisteix a fer informes i estudis en profunditat i necessita concentrar-se molt en aquest tipus de tasques, encara que les sol acabar fent a última hora del dia, després de la jornada laboral, quan ja no sonen els telèfons i es troba sola al despatx. Diverses vegades s'ha vist obligada a fer aquestes tasques durant el cap de setmana i en el seu temps de descans.

Li agradaria analitzar les conseqüències futures de les decisions que està prenent cada dia, necessita pensar cap a on s'encamina la seva feina i la seva vida. Algunes vegades experimenta la sensació d'anar massa ràpid, que les circumstàncies l'arrosseguen, però no sap gaire bé cap a on. Hi ha una qüestió que la preocupa especialment i és el fet de saber que pot ser molt creativa però que la seva activitat diària no li ho permet.

Cada any, la Penèlope es proposa dedicar-se més a si mateixa i a la família, encara que no ho aconsegueix. Ha fet ja diversos intents frustrats de practicar ioga, aprendre rus i fer gimnàstica, però al final abandona. Els caps de setmana mira de llegir i sortir a prendre alguna cosa i fa tot el possible per respectar aquest costum que li serveix de refresc mental.

Quant a la relació amb els seus superiors, el director (Pere Jiménez) parla amb la Penèlope diverses vegades al dia, li encarrega petites tasques. La següent baula en la línia jeràrquica, la directora de zona (Assumpció Romagosa) sol entrevistar-se amb la Penèlope una vegada per setmana i li delega tasques amb més visió de futur.

La Penèlope té per costum no dir mai que no a cap dels seus superiors, i sempre es compromet als terminis que li demanen. A vegades les tasques delegades pels dos directius entren en dates molt ajustades, i això obliga la Penèlope a deixar de banda la feina de cada dia. D'aquesta manera, i com que mai no porta les seves funcions al dia, ha de sobrecarregar encara més les seves jornades laborals. Quan l'avisen els superiors, deixa el que està fent per anar a atendre'ls.

En l'empresa sorgeixen crisis periòdicament i la Penèlope de manera gairebé instintiva sempre s'hi fica. Encara que no siguin problemes que depenguin directament d'ella, s'ofereix a col·laborar amb els problemes dels altres. La Penèlope pensa sovint en les dificultats i s'interroga sobre les seves causes i sobre els responsables, i hi dóna voltes fins a descobrir per què va ocórrer o qui en va ser el responsable.

Els clients són l'element més important de la seva feina, i per això la Penèlope els dóna prioritat absoluta. Quan qualsevol client truca per telèfon o es presenta a l'oficina, sempre l'atén. Pensa que tots els clients han de ser tractats molt bé perquè són la raó de ser de la seva feina. L'únic problema és que té massa clients i un temps limitat per a dedicar-s'hi.

### Preguntes

1. Quines indicacions faríeu a la Penèlope perquè es pogués desenvolupar i créixer tant personalment com professionalment?
2. Si haguéssiu de fer una retroalimentació a la Penèlope, què li diríeu?

3. Què hauria de fer la protagonista d'aquest cas per assolir reptes superiors?
4. Quins factors negatius creieu que poden estar influint en la gestió del temps de la Penèlope?
5. Enumereu els defectes observats en l'organització del temps de la Penèlope.
6. Quines millores podria fer la Penèlope per a optimitzar l'ús del seu temps?
7. Indiqueu les responsabilitats que tenen en Pere Jiménez (director), l'Assumpció Romagosa (directora de zona) i l'empresa Cosmetic, SL sobre la situació en què es troba la Penèlope.



## Bibliografia

- Acosta, J. M.** (2001). *Uso eficaz del tiempo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Balart, M. J.** (2007). "Las claves del poder personal: la gestión de las «tres A»". *Capital Humano* (núm. 215, pàg. 42-52).
- Covey, S. R.** (2000). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Csikszentmihalyi, M.** (1999). *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.
- Fritzen, S. J.** (2000). *La ventana de Johari*. Santander: Sal Terrae.
- Gervilla, E.** (1993). *Posmodernidad y educación*. Madrid: Dyckinson.
- Llanos, E. de** (2005). "El cambio organizacional como oportunidad de crecimiento personal". A: Diversos autores. *Tanto creces, tanto vales* (pàg. 123-146). Barcelona: Granica.
- Manciaux, M. (comp.)** (2003). *La resiliencia: resistir y rehacerse*. Barcelona: Gedisa.
- Marina, J.** (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.
- Mancini, M.** (2004). *Domine su tiempo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Maslow, A.** (1991). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.
- Ponti, F.** (2005). "¿Qué es esa cosa llamada crecimiento personal? Seis vías para aproximarse a la utopía". A: Diversos autores. *Tanto creces, tanto vales* (pàg. 17-36). Barcelona: Granica.
- Pujol, O.** (2005). "El desarrollo de la seguridad personal". A: Diversos autores. *Tanto creces, tanto vales* (pàg. 37-41). Barcelona: Granica.
- Shikibu, I.** (1989). "Watching the moon". A: S. Mitchell. *The Enlightened Heart: An Anthology of Sacred Poetry*. Harper Collins.
- Sternberg, R.** (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona: Paidós.

