

Formació

L'agenda de treball



¿Quan va ser la primera vegada que vas dir: “Em falta temps!”, “No hi arribo”, “Si tingués més temps, podria...”, “Necessitaria que el dia tingués 25 hores!”...? Segurament ni ho recordes!

L'agenda pot ser una bona aliada o el nostre pitjor malson; pot ser la prova inexorable de tot el que s'ha de fer o pot ser una eina per organitzar la nostra feina i treure el màxim profit del nostre dia.

Índex

Objectius	2
1. La gestió de l'agenda: activitats síncrones i asíncrones	2
2. Chronos i Kairós	5
3. No tinc temps	8
<i>Per què el nostre temps s'escapoleix?</i>	10
<i>Les fases de la construcció del temps</i>	12
4. Indicadors de productivitat	15
4.1. Tipus d'indicadors de productivitat	16
4.2. Metodologia per fixar indicadors	18
4.3. El control dels resultats	18
5. Errors en la valoració a causa de la subjectivitat en el procés	19
6. Els set hàbits de la gent altament efectiva	20
Bibliografia	21

Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la
Diputació de Barcelona.



[Creative Commons Reconeixement-NoComercial-
SenseObraDerivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Objectius

- Analitzar l'ús actual de l'agenda.
- Identificar oportunitats de millora.
- Maximitzar l'ús del temps basat a focalitzar l'atenció.
- Establir indicadors personals de productivitat.
- Conèixer i transferir els 7 hàbits de la gent altament efectiva (Covey).

1. La gestió de l'agenda: activitats síncrones i asíncrones

La **sincronia** prové etimològicament del grec i significa “amb, juntament, alhora”. En mitologia, fa referència a Chronos o el temps lineal. Són sinònims de *coincidència*, *simultaneïtat*, *coexistència*... La sincronia ens permet observar qualsevol fenomen en un moment concret.

I també existeix l'**asincronia**, que fa referència a successos que no tenen lloc en total correspondència temporal, és a dir, és la manca de coincidència temporal entre dos fets.

Per oposició, tenim el terme **diacronia**, que fa referència al desenvolupament o a la successió de fets a través del temps, es tracta d'observar un fenomen en la seva evolució.

Els tres conceptes poden coincidir a una mateixa activitat.

Situa't en una reunió per analitzar un estudi sobre l'ús del català entre els habitants d'un barri de Barcelona, que es va encarregar a una consultora.



- **Sincronia**: les dades que aporta l'estudi en el moment actual.
- **Diacronia**: l'evolució de les dades des del primer estudi elaborat fa 10 anys.
- **Asincronia**: divergència de les dades amb les que fa servir un altre organisme públic respecte a la mateixa població i en les mateixes dates.

Quina relació tenen aquestes paraules amb la gestió de l'agenda?

Doncs, que totes estan relacionades amb el **temps** i, per tant, amb la **gestió** de la nostra agenda. Ens conviden a observar la nostra utilització del temps i, paral·lelament, com el malbaratem des de dues perspectives diferents i complementàries:

- **Evolutiva o diacrònica.** Ens ofereix una mirada sobre aquells temes, aspectes i àrees als quals dediquem temps i energia. Segurament, aquests aspectes estan relacionats amb les nostres creences sobre el que és important, sobre allò que paga la pena destinar esforços i recursos.
- **Actual o sincrònica.** Dóna llum sobre les activitats que competeixen en un moment puntual per a la nostra atenció i dedicació... el que també té a veure amb les nostres creences, especialment respecte al rol que estem desenvolupant en l'organització: "Quina és la millor utilització del meu temps ara?", "On apporto més valor?", "Per a què m'han contractat?"

Entenem que una bona manera d'abordar la gestió de l'agenda de treball és suspendre momentàniament la pressió que exerceix sobre nosaltres i destinar un espai a la reflexió sobre fins on arriben les nostres concepcions de "**gestió**" i d"**agenda de treball**". A partir dels fonaments, construirem la bastida que suportarà l'estructura i sobre la qual farem anar els processos.

Quan programem la jornada laboral, és fonamental tenir en compte les interferències que es poden produir i la nostra resposta davant aquestes discrepàncies. Vegem quines són les interferències més habituals i la resposta possible davant d'aquestes segons el psicòleg Lluís Casado:

Càrrega de feina

Sobrecàrrega en la unitat que repercuteix en el comandament:

- Augmentar els recursos:
 - Negociar més pressupost, persones, mitjans materials, etc.
 - Externalitzar funcions.
 - Externalitzar processos a l'usuari mateix del servei.
 - Ús intensiu de tecnologia.
- Disminuir la càrrega de feina:
 - Ajustar la qualitat als recursos.
 - Regular els fluxos de demanda.
 - Millora de processos i sistemes.

Sobrecàrrega en el comandament:

- Analitzar el sistema de delegació:
 - Funcions delegables immediatament.
 - Anàlisi del resultat de les delegacions fetes.
 - Reparació de futures delegacions.

Si amb totes les accions no n'hi ha prou, cal posar límits a la responsabilitat personal.

Sistema de presa de decisions

Revisar l'excés de concentració de decisions i de coordinació en el lloc de comandament.

Pèrdua d'autoritat

Davant l'equip:

- Revisar la diferenciació de rol.
- Controlar comportaments de col·legues.
- Revisar el nostre estil de comandament.

Davant el cap:

- Explicitar "en fred" el problema des de la perspectiva dels resultats de la gestió, amb una argumentació sòlida (casos reals) i sense queixar-se per arribar a un acord.
- En "calent", demanar-li que prioritzi ell, ja que tot no es pot fer (si no respecta la meua autoritat, que mani de veritat).

Definició del rol

Definir el rol a partir de la situació real del lloc de treball en funció dels factors que configuren el rol: encàrrec institucional, tipus d'unitat, estructura de la unitat, situació de l'equip, usuaris dels serveis de la unitat, etc.

Si l'origen de les interferències és el mateix cap, cal demanar-li, com a factor de definició de rol, quina és la seva definició d'un rol de comandament.

Davant les urgències, caldrà utilitzar el mètode del personal mèdic: fer-se una única pregunta: "quin pacient pot esperar més?". Si en realitat no és cap urgència perquè poden esperar, estem davant una situació de contagi d'ansietat. Aleshores, la resposta no ha de ser a la urgència, sinó a l'ansietat: què et preocupa?

En la següent taula es mostren alguns exemples d'interferències en l'agenda segons el nivell de previsió i control de l'agenda, Lluís Casado (2001):

	PREVISIBILITAT ALTA	PREVISIBILITAT BAIXA
CONTROLABILITAT ALTA DE L'AGENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple: activitats regulars • Problema: càrrega de feina 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple: reunions, encàrrecs del cap • Problema: límits d'autoritat
CONTROLABILITAT BAIXA DE L'AGENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple: reunions, encàrrecs del cap • Problema: límits d'autoritat 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple: trucades del cap, reclamacions, urgències • Problema: definició del rol

Aquest apartat ens convida a reflexionar sobre el significat que té per a cadascú, més enllà del significat que aporta el diccionari, "gestionar" i "agenda de treball":



¿El sentiment és de gestió activa de la pròpia agenda o de sentir-se gestionat pels esdeveniments? ¿Entenem la nostra agenda de treball com a contribució a un objectiu organitzatiu o com a sacrifici personal? Aquest punt de partida ens planteja escenaris totalment divergents quant a l'acció efectiva.

2. Chronos i Kairós

El temps es pot viure com un problema que cal resoldre o com una experiència per gaudir-la. La pregunta és: Volem posar més temps a la nostra vida o més vida per al nostre temps?

Els nostres problemes amb el temps depenen, en part, de les limitacions reals que el rellotge i l'agenda ens imposen, però també de la nostra **concepció del temps**, perquè com en la definició de qualsevol tema, els problemes de temps es defineixen en relació amb el que creiem que hauria de ser, la situació que creiem correcta.



Podem veure persones amb un ritme de treball molt elevat que no hi mostren cap dificultat, perquè el seu concepte de temps és coherent amb aquest ritme; i persones amb un ritme més reposat que viuen atabalades per la manca de temps.

A més de la nostra concepció del temps, tots hi tenim també una certa **actitud**. Aquesta actitud pot ser amistosa o conflictiva.

Més enllà d'aquesta primera diferenciació, és important identificar determinades actituds que són improductives o poc eficients des del punt de vista de l'ús del temps.

La psicologia defineix l'**actitud** com la *predisposició a actuar d'una determinada forma davant d'una situació concreta*. En el nostre cas, vol dir que les persones tenim una predisposició a usar el temps d'una manera determinada.

La mateixa activitat en Chronos i en Kairós produeix dos resultats completament diferents.

Per il·lustrar tots dos conceptes –la nostra particular concepció del temps i la nostra actitud davant el temps– ens pot ser útil recórrer als clàssics grecs. Ells parlaven de dos tipus diferents de temps: del Chronos i del Kairós.

El **temps com a Chronos** s'entén com el temps lineal, com el transcórrer ordenat, el temps del rellotge que inexorablement ens va consumint segons.

És un enfocament en què veiem el temps com una línia que comença en el naixement i s'interromp amb la mort. És la porció de temps, geomètrica i proporcional, que ens toca

recórrer cada dia. Pensem en Chronos quan fem coses per tenir temps de fer altres coses, quan estem **connectats amb la velocitat**.

Són exemples de temps com a Chronos:



- “Què fas?”
- “Porto els nens a la piscina per tenir temps per preparar la reunió de demà al matí.”
- “I durant la reunió, què fareu?”
- “Decidir la planificació del proper trimestre.”

Parlem des de Chronos quan viure és un mitjà, i no una finalitat. És el temps del rellotge.

D'altra banda, existeix el temps Kairós, l'aquí i ara. Es tracta de ser present en el que fem i posant-hi tota la nostra atenció.

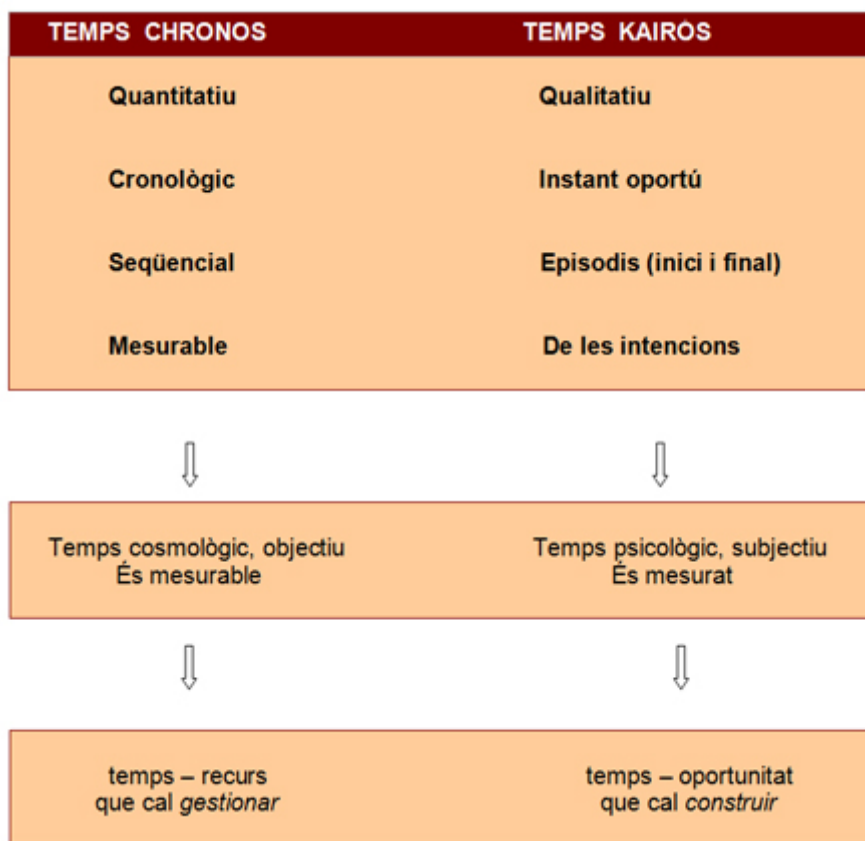
Facis el que facis, sense fer camí cap a un lloc, sinó estant en cada lloc. Som en Kairós quan estem atents, amb els cinc sentits, en el que fem, sigui el que sigui. És el **temps com a finalitat**.

La mateixa activitat en Chronos i en Kairós produeix dos resultats completament diferents.



Si volem descobrir els matisos del vi, assaborir-lo i gaudir-ne, el vi es pren en Kairós; si només ho fem per millorar la nostra circulació sanguínia, estem prenent el vi en Chronos.

Es presenta un **esquema del temps Chronos i Kairós**, amb els punts principals de cadascun:



3. No tinc temps

L'expressió “**no tinc temps**”, ens resulta familiar, oi? Amb el que volem dir que les hores del dia no són suficients per fer tot el que ens hem proposat.



No podem amb la nostra agenda i arribem exhausts al final del dia. Potser amb un dia de 30 hores, sí que tindríem temps suficient... o amb dies de 45 hores...

Les estovalles sempre són més petites que la taula i hem de decidir quina part queda sense cobrir. Només nosaltres decidim quina part de la nostra taula es queda sense estovalles, només nosaltres podem

decidir què fem amb el nostre temps.

En el fons “no tinc temps” vol dir “això no està entre les meves prioritats”. Potser la dificultat rau a decidir el que és **realment important** i ser-hi **coherent**.

Certament, aquesta evidència no està exempta de temor... i no s'ha descobert encara un altre mètode que no sigui afrontar-ho des de la **responsabilitat**.

Una forma de reflexionar sobre els dos conceptes és incloure'ls en la nostra agenda professional (Reflexió Chronos-Kairós) i veure:

- Quant temps dediquem setmanalment a **activitats Chronos** (temps com a recurs que cal gestionar; temps de rellotge, quantitatiu, cronològic, seqüencial i mesurable).
- Quant temps dediquem a **activitats Kairós** (temps com a oportunitat que volem viure i construir; temps qualitatiu, psicològic, subjectiu).

.... tant en termes absoluts (nombre d'hores) com en termes relatius (en percentatge).

Si fem l'exercici i...

- ... el nombre total d'hores és de 50 o més, tenim un problema de temps. Aleshores ens hem de preguntar: Estem segurs que som eficaços totes les hores de la setmana? Què passa amb el temps extraprofessional?
- ... el percentatge de temps de rellotge supera clarament al de temps finalitat. Aleshores ens hem de preguntar: Ens sentim cansats físicament i psíquicament? Ens preguntem sovint per a la nostra contribució i el sentit del que fem?

El nombre d'hores que destinem a la nostra activitat professional i la distribució que en fem entre Chronos i Kairós no obeeixen a una fórmula matemàtica, exacta i òptima universalment.

El que determina l'equació desitjable per a cada professional és subjectiu i té relació amb la percepció de valor que aporta. És a dir, intuïtivament, la majoria de vegades, sabem si estem utilitzant bé el temps o no.



Les preguntes que emergeixen són: Quant s'assembla la meva equació desitjada a la meva equació actual? Què faré perquè



s'apropin?

Per què el nostre temps s'escapoleix?

La majoria de les vegades, aquestes qüestions no són més que un símptoma de **processos més profunds**. Si seguint aquests consells, la situació millora notablement, enhorabona!

Hi ha una llarga llista de factors i situacions que són nefastos per a un ús eficaç del temps.

Molts d'aquests aspectes són disfuncions que detecta el sentit comú i, sovint, la solució consisteix en un consell, també de sentit comú, que segueix un enunciat del tipus: "Deixa de fer les coses malament i fes-les bé". Bona intenció..., però insuficient.

Lamentablement, però, això no succeeix gaire sovint. De vegades, perquè les receptes ni tan sols es posen en pràctica; unes altres, perquè es mostren impotents davant la situació a corregir.

Si ens limitem a recordar que per millorar la gestió del nostre temps cal que prioritzem, que no retardem les decisions, que millorem la coordinació interna, que deleguem més i que aclarim o demanem aclariment sobre els objectius, en realitat t'estem dient que ets un mal professional. Si és així, estem acceptant que majoritàriament som uns ineptes... o és que les coses no són tan fàcils. L'experiència ens diu que la segona interpretació és més correcta.

Habitualment, les situacions problemàtiques no són els problemes reals, sinó els seus símptomes.

La qüestió important és saber per què no prioritzem, per què la coordinació és

deficient, o els objectius estan poc clars per a l'equip.

Si no tenim respostes a aquestes preguntes, coneixem per on **s'escapoleix el nostre temps**, però no sabem **per què ho fa**.

Per esbrinar-ho haurem de:

1. En primer lloc, cercar les raons profundes del **malbaratament** d'aquest temps.
2. Després, haurem d'aconseguir l'**optimització**.

Com en el món de la gestió, allí on la millora de processos ja no ens pot aportar gran cosa més, no cal insistir-hi amb més del mateix. Sembla més assenyat formular-se preguntes diferents i efectuar una revisió més global del sistema.

En el nostre cas, això vol dir que si ja gestionem suficientment bé les qüestions evidents que afecten el nostre temps, malgrat això, seguim tenint problemes de temps, hem de pensar en com construïm un nou temps que es materialitzi en una nova agenda que ens resulti més satisfactòria.

Des d'aquesta mirada, en **Lluís Casado**, en la seva obra *Aprender a construir el propio tiempo*, ens ofereix un model per a la reflexió que obre el nostre camí de construcció del temps. Com ell mateix ens indica:



“Aquest model és solament un mapa de carreteres perquè facis un viatge. La destinació final, l'itinerari i el ritme, solament els pots decidir tu.”

El model en si mateix és simple, i de sentit comú. Tot i així, l'experiència indica que moltes persones es mostren agraïdes i alleujades quan els ho recorden.

L'autor ens avisa, però:



“Abans de res, cal destacar una qüestió clau: aquest programa, o qualsevol altre similar, no té cap capacitat de canviar les coses si no hi ha una ferma voluntat personal de fer camí. Seguint amb el símil de la carretera, per més que disposem d'un vehicle molt potent, si no tenim



ganes de viatjar, difícilment arribarem a la nostra destinació.”

Les dificultats apareixeran en el camí i per això, en cada fase, cal reflexionar sobre les incidències, els problemes i les situacions que l'experiència ens diu que probablement ens trobarem.

Construir un nou temps no és una qüestió màgica, però tampoc una tècnica. És una decisió personal que depèn de cada persona i de cada organització.

Les fases de la construcció del temps

El programa per a la construcció del nostre temps té **quatre fases**:

1. Revisar el concepte personal sobre el temps

Els nostres problemes amb el temps depenen en part de les limitacions reals que ens imposa el rellotge i l'agenda, però també de la nostra **concepció del temps**.

Molts exemples de la vida quotidiana ens parlen de l'existència de diferents concepcions del temps, ja sigui mitjançant consells (“El que puguis fer avui, no ho esperis fer demà”, o “Per més que corris no aplegaràs més aviat”) o mitjançant l'exemple de les persones de referència (hiperactivitat o calma, rigor en el compliment dels horaris o flexibilitat, etc.).

El resultat final d'aquest bombardeig constant de missatges sobre què és el temps, el seu significat, el seu valor, el seu ús correcte o incorrecte, acaba per construir una definició personal que condiciona la nostra relació amb el temps en la vida adulta.

Com en la definició de qualsevol problema, els de temps es defineixen en relació amb el que creiem que hauria de ser, la situació que creiem correcta. Així, podem veure persones amb un ritme de treball molt elevat que no mostren cap dificultat, perquè el seu concepte de temps és coherent amb aquest ritme; i, persones amb un ritme més

reposat, que viuen atabalades per la manca de temps.

Conèixer quin és el concepte personal sobre el temps és una informació útil per entendre els problemes de temps: Què és el temps? Quin valor té? Quins són els usos correctes i incorrectes del temps? Quina situació actual està influïent en la meua concepció del temps?...

La reflexió i la resposta a aquestes preguntes ens orientaran sobre la nostra particular concepció del temps.

2. Estalviar temps per poder invertir

Per invertir, cal estalviar primer, és a dir, cal deixar de fer alguna cosa per poder dedicar-nos a altres coses, professionals o personals.

Sembla de sentit comú que el temps cal invertir-lo bé per obtenir una bona rendibilitat, el que podem definir com *obtenir més temps*. Però cal que recordem la regla econòmica bàsica que ens diu que la inversió necessita un estalvi previ. Invertir sobre la base de crèdits és arriscat, com bé saben alguns inversors en borsa, però és el que intentem fer quan seguim utilitzant tot el nostre temps actual i intentem treure, a més, un temps extra que no ens pertany, perquè és propietat d'un altra persona. Aquest temps prestat es materialitza en jornades interminables, caps de setmana acompanyats del portàtil o vacances reduïdes i amb la companyia inseparable del mòbil.

Alguns dels àmbits en els quals podem estalviar una mica de temps són:

- Les fuites: Evitar les fuites de temps.
- Les coses innecessàries: Deixar de fer-les.
- El nucli essencial del nostre rol: Aclarir per què ens paguen el sou.

3. Invertir estratègicament

En qualsevol inversió, i en el temps també, per obtenir una bona rendibilitat, és necessari que la inversió tingui un **horitzó estratègic**. Les jugades a curt termini no poden aspirar a grans beneficis, tret que siguin especulatives. En aquest cas, el risc es multiplica. A continuació, veurem en quins àmbits d'organització és possible trobar habitualment bones oportunitats d'inversió.

- **Cultura de l'organització.** Hi ha cultures orientades prioritàriament cap a l'acció i n'hi ha que combinen l'acció i la reflexió. En cap cas, orientar-nos desproporcionadament cap a l'acció afavoreix que utilitzem el temps eficaçment i eficientment.
- **Estructura organitzativa.** Si considerem l'estructura organitzativa com el conjunt de processos que configuren una unitat, veurem que alguns d'aquests processos poden impactar especialment en el nostre temps i convé, per tant, analitzar-los no només des de l'òptica de l'eficàcia, sinó també des de la de l'eficiència en l'ús del temps.
- **Funcions i tasques.** Finalment, en les activitats i en les relacions entre els professionals, trobem el tercer àmbit sensible. Aquí ens referim a analitzar si l'equip fa el que ha de fer, la qual cosa vol dir garantir que es no fan coses

innecessàries o es deixen de fer coses necessàries. També s'avalua la qualitat del seu treball, s'observa l'existència o no de relacions de dependència, ja sigui entre els membres de l'equip, o entre els membres i el cap, s'identifica la presència, o no, de conflictes de rol o personals, etc.

4. Desactivar les interferències i els lladres de temps. Hi ha moltes interferències i persones (lladres de temps) que s'encarreguen que no puguem gestionar el nostre temps i la nostra agenda tal i com, utòpicament, voldríem fer-ho. Algunes propostes per frenar-los serien: aprendre a dir no, evitar distraccions, anar al gra, reunir-se nomé quan cal, delegar...

4. Indicadors de productivitat

Un **indicador** és una dada o un conjunt de dades que ajuden a mesurar objectivament l'evolució d'un procés o d'una activitat.

Els indicadors són necessaris per poder millorar els **punts problemàtics del procés** i ens ajudaran a caracteritzar-los, comprendre'ls i confirmar-los.

L'indicador és una mesura quantitativa de l'acompliment, que només gaudirà de significat si l'alineem amb l'objectiu que prèviament ens haguem marcat.

Tota unitat ha de comptar amb un conjunt entrelaçat d'indicadors per a les diferents perspectives amb les quals l'organització interactua, per a la perspectiva:

- Econòmica.
- Dels usuaris.
- Dels ciutadans.
- Dels processos interns.
- D'innovació i desenvolupament.
- Del personal.

Un indicador sempre ha d'estar unit a la definició d'**objectius que cal assolir**. És la comparació amb aquest objectiu el que ens dirà si estem actuant de manera adequada, si els processos són efectius i eficients, etc.

No és cert que hi ha indicadors a curt termini i indicadors a llarg termini. Existeixen els objectius a curt i a llarg termini, ja que els indicadors es fixaran d'acord a l'objectiu que pretenguem aconseguir.

Una forma adequada de definir l'indicador és identificar les **variables crítiques** per aconseguir l'objectiu, també denominades *factors crítics d'èxit*. Equival a preguntar-se: Com sabrem que estem aconseguint l'objectiu?

Per a cada indicador, a més de definir el que es mesurarà, ha de quedar clar com es mesurarà, qui ho mesurarà, la freqüència de mesurament, així com la freqüència de revisió. Han de comptar amb una fita numèrica, preferiblement, amb un valor inicial i una data.

El que no es mesura no es pot controlar, i el que no es controla no es pot gestionar. No es poden prendre decisions per simple intuïció.

4.1. Tipus d'indicadors de productivitat

Els diferents **tipus d'indicadors** són:

- **De compliment.** Tenint en compte que el compliment està relacionat amb la **conclusió** d'una tasca. Es relacionen amb les ràtios que ens indiquen el grau de consecució de tasques i/o treballs.
- **D'avaluació.** Tenint en compte que l'avaluació té a veure amb el **rendiment** que obtenim d'una tasca, treball o procés. Estan relacionats amb les ràtios i/o els mètodes que ens ajuden a identificar les nostres fortaleses, debilitats i oportunitats de millora.
- **D'eficiència.** Tenint en compte que l'eficiència està relacionada **amb l'actitud i la capacitat** per dur a terme un treball o una tasca amb la mínima despesa de temps o d'altres recursos. Estan relacionats amb les ràtios que ens indiquen el

temps/recursos invertits en la consecució de tasques i/o treballs.

- **D'eficàcia.** Tenint en compte que l'eficàcia està relacionada amb el fet de **fer efectiu un intent o propòsit**. Estan relacionats amb les ràtios que ens indiquen la capacitat o l'encert en la consecució de tasques i/o treballs.
- **De gestió.** Tenint en compte que la gestió té a veure amb **l'administració i/o establiment d'accions** concretes per fer realitat les tasques i/o treballs programats i planificats. Estan relacionats amb les ràtios que ens permeten administrar realment un procés.

Cal, doncs, definir indicadors donant **resposta a les preguntes** següents:

- Què hem de mesurar?
- On és convenient mesurar?
- Quan cal mesurar? En quin moment o amb quina freqüència?
- Qui ha de mesurar?
- Com s'ha de mesurar?
- Com es difondran els resultats?
- Qui revisarà i/o auditarà el sistema d'obtenció de dades i amb quina freqüència ho farà?

Una vegada definits els diferents tipus indicadors, haurem de:

- **Concretar els objectius** dels indicadors de manera que siguin coherents amb els objectius generals.
- Establir la **periodicitat del seu mesurament** per garantir l'efectivitat de l'enfocament.
- En aquells que sigui convenient, **establir comparacions** i relacionar-los amb activitats de referenciació o *benchmarking* i/o activitats d'aprenentatge.
- Guardar, a més, les dades dels cinc últims anys per poder **evidenciar-ne les tendències**.

Els indicadors de productivitat es poden entendre com una mesura de control (extern) o bé com una eina de gestió (interna). Adscriure's a un o altre punt de vista és una opció personal... que té repercussions organitzatives!

4.2. Metodologia per fixar indicadors

Hi ha moltes maneres de fixar indicadors. Per la seva simplicitat, proposem una ruta de **quatre passos**:

1. **Objectiu.** Definir què volem assolir i què és crític per a l'èxit.
2. **Definir.** Explicar i determinar l'objectiu.
3. **Variables que ens mostren l'assoliment.** Identificar les variables crítiques per a l'objectiu definit (com ens adonarem que ho estem aconseguint?).
4. **Indicador.** Identificar els indicadors adequats per a cada variable, aquells que ens donen informació crítica.

4.3. El control dels resultats

Quan hem presentat els indicadors, hem dit que: "El que no es mesura no es pot controlar, i el que no es controla no es pot gestionar". Entenguem, doncs, el control com una activitat orientada a poder gestionar adequadament; de vegades, en termes similars als d'una avaluació continuada.

Una avaluació continuada permet monitoritzar els resultats intermedis per tal de garantir que el resultat final sigui el que esperàvem.

L'avaluació és vàlida si els seus resultats s'utilitzen per prendre decisions presents i futures.

En aquest sentit, el seguiment i el control tenen com a **finalitat**:

- Obtenir informació i indicadors que ens permetin detectar deficiències concretes del projecte i de les àrees on es troben per efectuar modificacions oportunes i convenients.
- Comprovar l'impacte de les decisions preses.
- Verificar la qualitat i l'operativitat de les accions endegades, en funció de l'impacte obtingut.
- Valorar el canvis i reprogramacions que s'han introduït en termes quantitatius i

qualitatius.

Per efectuar el **seguiment** del projecte, podem aplicar **les tres fases d'actuació** que a continuació s'indiquen:

1. **Planificació**. En aquesta fase hem de:

- Definir l'àmbit en què es realitzaran.
- Identificar la informació que volem obtenir.
- Definir els criteris d'avaluació.
- Formular els objectius que volem aconseguir amb el pla de seguiment, de les activitats a realitzar i la seva durada.
- Dissenyar i elaborar els instruments d'avaluació i de control: qüestionaris sobre les dades que valorarem, fulls per a la recollida i l'anàlisi de la informació obtinguda, etc.

2. **Realització**. Cal dur a terme l'acció de seguiment en el temps i de forma acordada en la fase de planificació.

3. **Valoració de resultats**. En aquesta fase, hem d'analitzar la informació que hem obtingut, interpretar-la i, seguidament, prendre decisions per continuar aplicant encerts, millorant deficiències i introduint els canvis adients.

5. Errors en la valoració a causa de la subjectivitat en el procés

Cal evitar fer les valoracions en el terreny personal.

Hi ha nombrosos recursos per manipular les dades de la percepció. Per tal de mantenir l'objectivitat, davant la quantitat de dades amb les quals hem de treballar, i evitar la dissonància o tensió que provoca la presa de decisions, podem utilitzar models deterministes, especialment quan el seguiment inclou terceres persones i quan basem la valoració no en els fets sinó en les persones. Analitzem-ne alguns:

- **Impressionisme**: ens podem deixar portar pel primer efecte o sensació; es pot produir una reacció emocional que pot influir en la nostra valoració de forma positiva o negativa. Cal evitar fer les valoracions en el terreny personal.

- **Dogmatisme:** risc de considerar-se «posseïdor de la veritat», afirmar principis que es jutgen com a evidents, certs i innegables i valorar per sota asseveracions no discutibles. “No s'hi pot fer res”, “Això sempre ha estat així”, “No ho canviarem”.
- **Estereotip:** el terme *estereotipar* ve del grec i significa “mesurar sota un model rígid”, prèviament establert (per exemple: “Si hem de dependre dels del servei X, ja sé què passarà”).
- **Implicació** (ser jutge i part): quan estem compromesos en un judici, és més difícil avaluar-hi la nostra part de responsabilitat. Ens podem deixar portar per emocions, interessos i sentiments i perquè, en avaluar, estem sent valorats.
- **Efecte halo:** definit com a «cercle de llum difusa entorn d'un cos lluminós», «l'aurèola, resplendor o lluentor que dóna el prestigi». Es tracta de l'efecte que ens porta a sobrevalorar o a subestimar les intervencions d'una persona a causa de la influència de la seva personalitat sobre nosaltres.
- **Projecció:** consisteix a atribuir o a projectar els nostres propis comportaments i característiques a una altra persona.
- **L'efecte Pigmalión o la profecia que s'autorealitza:** es basa en la teoria de l'expectativa que s'autocompleix. En sentit figurat, el terme «efecte Pigmalión» expressa que la idea que tinc d'una altra persona la hi comunico –fins i tot a través del llenguatge no verbal– cosa que, en la pràctica, significa que sovint rebem de l'altra persona allò que esperem, ja que condicionem la seva actuació.

6. Els set hàbits de la gent altament efectiva

Stephen Covey és un reconegut expert en temes de lideratge. És cofundador i vicepresident de Franklin Covey Cp. És autor, entre d'altres, de *El octavo hábito*, *El liderazgo centrado en principios* i *Primero, lo primero*.

Stephen Covey a ***Els set hàbits de la gent altament efectiva*** ens proposa algunes claus per poder portar a terme aquest lideratge d'una manera efectiva:

1. **Ser proactiu.** Sigues responsable d'allò que fas, no esperis que les coses succeeixin i anticipa't. Ni les circumstàncies ni les condicions de l'entorn poden ser les culpables del nostre comportament. Escull la resposta més adequada per a cada situació i per a cada persona.
2. **Començar visualitzant el final.** Intenta visualitzar el futur que vols aconseguir. Tingues una idea clara d'on vols anar i què vols aconseguir. Actua segons unes creences i uns principis i mantén-los de manera ferma.
3. **Posar les coses importants en primer lloc.** Actua de manera disciplinada. Centra't en aquelles activitats de gran importància encara que no siguin necessàriament urgents (per exemple construir relacions personals, planificar a llarg termini...). Sàpigues dir no a coses que semblen urgents, però que no són importants.
4. **Pensar a guanyar.** No creguis en la idea que una persona triomfarà si una altra ha de fracassar. Busca solucions de sinergia als problemes. Troba solucions que beneficiïn totes les parts.
5. **Intentar primer entendre i després ser entès/a.** Escolta amb la intenció d'entendre completament l'altra persona, tant emocionalment com intel·lectualment. Diagnostica abans d'aconsejar.
6. **Sinergia.** Sigues creatiu/iva. Sigues pioner/a i explorador/a. Creu en la idea que el tot és més important que la suma de les parts. Tingues en compte la diferència entre les persones i construeix en funció d'aquestes diferències. Quan se't presentin dues alternatives en conflicte, busca una tercera resposta, més creativa.
7. **Afinar.** Busca contínuament innovar, millorar i refinar. Vulgues sempre aprendre coses noves.

Per aconseguir fer un ús efectiu del nostre temps i esforços, hem de desenvolupar una sèrie d'actituds que facin possible una relació adequada entre tots dos.

Bibliografia

BELTRI, F. I GOBERNA, R. *Las verdaderas 23 mentiras para crear éxito*. Editorial Club Universitario.

El primer pas per aconseguir una fita és creure que és possible. Construir potents creences és condició *sine qua non* per iniciar el camí cap a l'èxit. La veritat no és una altra cosa que la constatació vivencial d'una idea que automàticament convertim en realitat. En aquest llibre, els autors proposen una reflexió atrevida sobre aquelles creences que sustenten l'excel·lència.

RAMON CORTÈS, F. (2008) *El Premio*. RBA Integral.

Què faries si demà et toqués 1 milió d'euros a la loteria? Com canviaria la teva vida? Desenganyat de la seva professió i en plena crisi personal, al protagonista d'aquest relat li toca la loteria. És la seva oportunitat per fer un gran canvi, per reescriure el guió de la seva vida, per descobrir i perseguir el seu somni i fer el que realment desitja fer.

Després d'una profunda reflexió, el seu pla per canviar de vida està llest. Però les coses no sempre succeeixen com les hem previstes...