



Gestió de les interrupcions

Sumari

1. Introducció 3

2. Les interrupcions 4

2.1. Tipus d'interrupcions

2.2. Definició i impacte d'interrupcions externes

2.3. Definició i impacte d'interrupcions internes

2.4. Mesures a aplicar envers les interrupcions externes

2.5. Mesures a aplicar envers les interrupcions internes

3. Teoria del canvi 13

3.1. Identificació de resistències

3.2. Identificació de recursos

3.3. Elaboració del Pla d'Acció personal

4. Conclusions 16

5. Bibliografia comentada 17



1. Introducció

El document present sobre la **Gestió de les interrupcions** pretén dotar els seus lectors d'eines efectives per tenir un millor control del seu temps i garantir al màxim l'aplicació de les mesures previstes per a aquesta millora.

El material vol ser una guia que recorri un itinerari individual, personalitzat, en el qual cada participant s'identifiqui en els determinants concrets que condicionen la seva eficàcia personal.

Un cop tenim consciència dels factors intervinents, ens dotarem de recursos bàsics, reconeguts i adaptats als nous reptes dels llocs de treball d'avui en dia.

En el context actual potser ens és familiar un acrònim que defineix els temps que vivim: **VICA** (VUCA en anglès): són temps **Volàtils** (Volatility), **Incerts** (Uncertainty), **Complexos** (Complexity), **Ambigus** (Ambiguity) i, en general, ens costa adaptar-nos a tants canvis i a tanta velocitat.

Una **mala gestió del temps** sovint ens provoca angoixa, estrès i parlem d'esgotament, “burn-out” quan ens referim al món laboral.

També ens hem familiaritzat amb el mot **tecnoestrès**: les noves tecnologies ens exigeixen treballar d'una altra manera i no sempre en sabem.

Davant d'aquest escenari ens preguntem qui ens roba el temps o quines interrupcions no ens permeten ser tan eficients com voldríem.

És en aquest context que pretenem identificar els **lladres interns i externs de temps** i cercar palanques de canvi per trencar amb els cicles tòxics.

Els temps que vivim

V I C A
O N O M
L C M B
À E P I
T R L G
I T E U
L S X S
S O S

2. Les interrupcions

2.1. Tipus d'Interrupcions

Entenem com a interrupció qualsevol fet que ens fa suspendre o impedeix la continuïtat de la nostra activitat.

Cal reflexionar sobre quines interrupcions formen part del nostre lloc de treball i per tant hem d'acceptar i aprendre a gestionar millor, i quines no ens pertoquen i hem d'eliminar.

En ambdós casos poden ser **lladres del nostre temps**. Diferenciem entre:

- **Interrupcions externes:** relacionades amb el nostre entorn, tant físic, de mitjans, com de persones.
- **Interrupcions internes:** relacionades amb la nostra manera de ser, amb els nostres hàbits o maneres d'organitzar-nos.



2. Les interrupcions

Associat a les **interrupcions externes** hem de tenir en compte dos conceptes que les condicionen i que cal valorar.

A. Rituals d'equip. Referits a les pràctiques pròpies de la nostra cultura organitzacional o de l'equip directe amb qui treballem.

B. Mapa d'interrupcions 360°.

Té a veure amb la jerarquia del nostre lloc de treball.

En aquest sentit hem de diferenciar interrupcions:

- **Internes:**

Caps–Companys–Subordinats (C-Co-S).

- **Externes:**

Proveïdors– Clients– Altres (P-C-A).

2.2. Interrupcions externes

Les més freqüents les trobeu recollides en aquest autoregistre. Valoreu l'impacte de cadascuna en el vostre lloc de treball. A la dreta anoteu les mesures que, segons avenceu en el material, considereu més adequades per implantar.

Lladres de temps externs	Impacte 1-10	360° Interna: C-Co-S Externa: P-C-A	Mesura
1. Interrupció telèfon			
2. Interrupció e-mail, Whatsapp...			
3. Interrupció demanda inesperada			
4. Interrupció visita inesperada			
5. Urgències			
6. Indefinició del treball, falta d'informació			
7. Comunicació deficient			
8. Resoldre problemes o desorganització dels demés			
9. Canvis de prioritats			
10. Prioritats en conflicte			
11. Distraccions entorn			
12. Reunions innecessàries			
13. Viatges			
14. Esperes			

2. Les interrupcions

2.3. Interrupcions internes

Hi trobeu les més freqüents en el full d'autoregistre que us permet prendre'n consciència i valorar l'impacte d'aquests **lladres interns** en el vostre cas personal. A la dreta també hi podreu anar registrant les mesures que, segons avanceu en el material, considereu són adequades per a implantar.

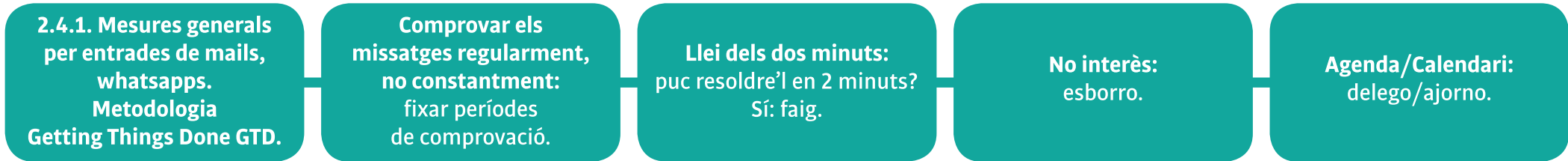
Lladres de temps interns	Impacte 1-10	Mesura
1. No saber dir no		
2. Desordre: desorganització física de la taula, papers, sistema arxiu...		
3. Desordre: excés d'informació, falta de filtres efectius		
4. Mala planificació: manca de prioritats, d'objectius...		
5. Mala planificació: agenda ineficient, desajust entre expectatives i realitat		
6. Mala planificació: procrastinació, retrassos, deixar coses a mitges...		
7. Falta de concentració, de focus, fer moltes coses alhora		
8. Fatiga		
9. Estrès		
10. Actitud negativa		
11. Falta de disciplina		
12. Incapacitat per prendre decisions		
13. Perfeccionisme poc eficient		
14. Mala comunicació		
15. Delegació dolenta o insuficient, excés de control?		
16. Contactes socials excessius		



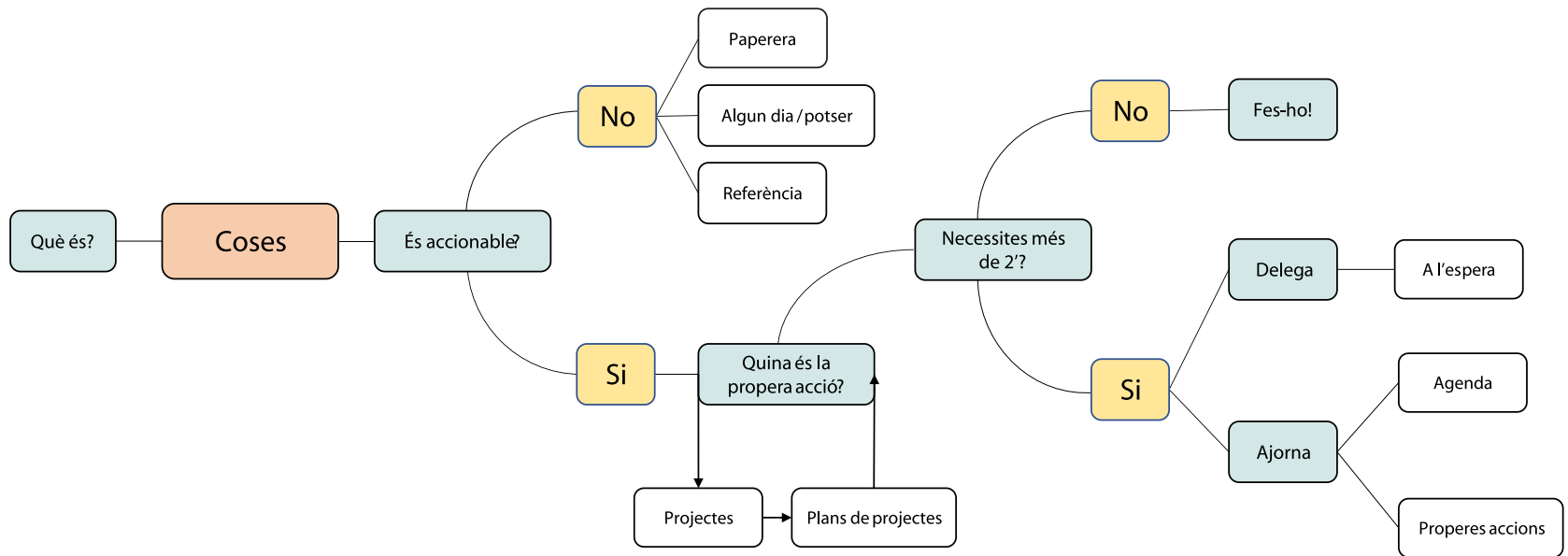
2. Les interrupcions

2.4. Mesures a aplicar envers les Interrupcions Externes

Arribats a aquest punt anem a cercar mesures genèriques que ens ajudin a tractar els **lladres externs** detectats. D'aquí les propostes desglossades per àrees generals. En el proper apartat de mesures envers les interrupcions internes abordarem el tema pel que fa a pràctiques més actitudinals i personalitzades.



Fluxe de treball GTD (Getting Things Done)



2. Les interrupcions

2.4. Mesures a aplicar envers les Interrupcions Externes

2.4.2. Mesures a aplicar per telèfon

Com a emissor

- Utilitzar l'extensió de l'interlocutor o la seva línia privada directa.
- Organitzar les trucades: preparar i agrupar.
- Tenir l'objectiu clar i centrar-se en l'afer.
- Identificar els millors horaris de les persones difícils de localitzar, i fins i tot quedar-se en espera si estan ocupades.
- Actualitzar l'equip:
 - Identificador de trucades.
 - Marcador automàtic.
 - Contestador.

Com a receptor

- Disposar de filtre (secretari/ària, col·laborador/a...).
- No acceptar les trucades que no siguin competència d'un mateix.
- Restringir el nombre de persones que saben el número de telèfon directe.
- Protegir-se fixant algun temps sense interrupcions (contestador automàtic). Fixar períodes d'incomunicació: "Hora tranquil·la".

2.4.3. Mesures a aplicar per visites inesperades

- Disposar de filtre (secretari/ària, col·laborador/a...).
- Establir hores fixes per a consultes i hores en què no es pugui ser molestat.
- Transmetre que volem visites programades.
- Disculpar-se per no poder atendre, establir una nova cita apellant a una urgència, impossibilitat...
- Tenir un rellotge damunt la taula.
- Romandre dret o posar-se dret quan es vulgui acabar.
- Emprar la comunicació no verbal: mirar el rellotge, fer gestos d'impaciència...
- Ser breu en les respostes.
- Si la visita és d'un company, anar al seu despatx en lloc de rebre'l al nostre.
- Educar els col·laboradors perquè resolguin aquelles qüestions en què no cal la nostra intervenció.

2.4.4. Mesures a aplicar per reunions

- Plantejar-nos si és el millor mitjà, i qui cal que hi participi.
- Clarificar els objectius.
- Clarificar l'agenda.
- Convocar amb temps.
- Exigir puntualitat.
- Moderació: focalitzar, resumir, anotar acords i compromisos...

2.4.5. Mesures a aplicar davant les urgències

- Atendre allò important.
- Calmar per evitar la precipitació.
- Clarificar la crisi i preparar pla de contingència.
- Detectar origen i evitar la repetició.



2. Les interrupcions

2.5. Mesures a aplicar envers les Interrupcions Internes

Observant ambdós quadres d'interrupcions, considerem que sovint la solució passa per comunicar-nos amb el companys de forma adequada. En general en molts moments hem de **dir no** o **posar límits**.

Situacions freqüents poden ser de l'estil:

Volem dir al company que apreciem, que no podem ajudar-lo constantment perquè el temps que ens demana no ens permet fer la nostra tasca eficientment. A l'hora de delegar hem de trobar la manera de demanar **responsabilitat i compromís**. Hem de dir al nostre cap que la reunió a la que ens ha convidat no té sentit...

En qualsevol d'aquests exemples i d'altres que us trobeu en el vostre dia a dia, la primera eina què disposem és fer ús del model de **comunicació assertiva** que introduïm a continuació.



C O M U N I C A C I Ó A S S E R T I V A



2. Les interrupcions

2.5. Mesures a aplicar envers les Interrupcions Internes

2.5.1. Dir no. L'assertivitat

Saber dir no implica, en bona part, fer ús de **l'assertivitat** com a model de comunicació. Per introduir el concepte d'assertivitat cal parlar dels tres estils de comunicació.

L'assertivitat és la capacitat d'autoafirmar els propis drets, sense deixar-se manipular i sense manipular als altres.

En forma esquemàtica i com a model, en qualsevol forma comunicativa direm que el procés assertiu consta de 4 fases a seguir, molt semblants a les de la **Comunicació NoViolenta** plantejada per Marshall Rosenberg. Quan ens plantegem una conversa tant escrita com personal hauríem de preparar-la tenint en compte els següents quatre passos:

	Sumís (Lose-Win)	Agressiu (Win-Lose)	Assertiu (Win-Win)
Missatge	Té vostè raó. No importa el que jo pensi.	Jo tinc raó. Si vostè no pensa com jo està equivocat.	Així és com veig la situació. És el que jo penso.
Meta	Evitar qualsevol conflicte.	Aconseguir el que es vol.	Crear comunicació i respecte.
Mitjans	Veu feble i vacil·lant.	Veu forta i presumptuosa.	To ferm, càlid, ben modulad.
Mirada	Mirada apartada o baixa.	Mirada freda i penetrant o mirada apartada.	Mirada directa, oberta i sincera.
Cos	Postura encogida i cap baix, moviment nerviós de les mans, excessius moviments de cap.	Postura estirada, rígida, cap endavant, mans als malucs, assenyalant sovint amb el dit, mans tancades, cops.	Postura relaxada i ben equilibrada, mans soltes a cada banda del cos, gestos relaxats.
Resultats	Poc auto-respecte, necessitats insatisfetes. Inquiet, esperant que els altres endevinin el que vol.	Dubtós respecte a si mateix. Ha de dur les regnes. Relacions deteriorades. Crea hostilitat en els altres.	Respecte per si mateix i pels altres. Aconsegueix acords i col·laboració dels altres. Té i genera confiança.

1. Descripció objectiva dels fets concrets. →
2. Expressió de les necessitats i expressió (facultativa) dels sentiments. →
3. Formulació concreta d'una acció. →
4. Especificació de les conseqüències.

Pensant en els exemples que exposàvem en l'apartat anterior, amb el nostre cap o company, pensem com encarem la conversa considerant els quatre passos bàsics.

2. Les interrupcions

2.5. Mesures a aplicar envers les Interrupcions Internes

2.5.2. Ordre i Planificació

Les preguntes que t'has de fer com a punt de partida: Ets ordenat? Com i quan ordenes? Planifiques? Com i quan planifiques? Disposes d'eines adequades per a fer-ho? Arribats a aquest punt, hem de revisar els nostres hàbits i adaptar-los a certes pautes.

• Generals de Planificació

Hem de plantejar-nos l'activitat laboral i també la personal en termes d'objectius primer i, en segon terme, fixar-ne les tasques. Podem partir d'objectius clau anuals, trimestrals, setmanals, diaris...

Cal centrar-nos en el que és important, com ara les responsabilitats que defineixen el lloc de treball. Hem d'evitar la tirania del que és urgent, aquelles qüestions que no sempre estan relacionades amb les responsabilitats bàsiques del lloc de treball, però que per haver de complir uns terminis o plaure altres persones cal atendre. Una eina útil és fer ús de la referència dels quadrants de F. Covey recollida en el proper apartat.

A l'hora de planificar també és aconsellable fragmentar els grans projectes en unitats manejables. Reconèixer que no es pot fer tot; per tant, prioritzar allò que mereix atenció i comptar amb col·laboradors. Cal ser honest i generós en els terminis que ens posem i ajustar-los perquè siguin realistes i no caure en la frustració posterior.

Hem de programar períodes de temps dedicats a un mateix, tant a la vida laboral com a la vida personal. Hem de planificar el temps per aturar-nos i revisar, reflexionar, ajustar.

• Per l'escriptori

Tinguem la superfície lliure, usem la paperera, tinguem a mà només allò emprat freqüentment...

• Per l'ús d'agenda

Triem la que s'adapti a les nostres necessitats, fent compatible al màxim les eines corporatives amb les preferències personals. Evitem duplicar, simplifiquem al màxim. Que la complexitat de l'eina no ens faci perdre el sentit o l'eficiència.

• Per la neteja i actualització del sistema

Considerem papers i objectes ordenant en safata d'entrada o llençant.

Processem les notes o safates d'entrada, inclòs notes de veu, e-mails...

Repassem la informació del calendari passat, identificant temes tancats i pendants. Repassem també el proper calendari.

Cal que buidem el cap: posem en paper temes pendants d'acció.

Repassem llistes d'acció, d'espera, de projectes, *checklist* rellevant incloent el de temes "potser".

2. Les interrupcions

2.5. Mesures a aplicar envers les Interrupcions Internes

2.5.3. Priorització

Una organització correcta de la feina i una gestió adequada del temps demanen dedicar el més elevat percentatge de temps professional a les **tasques proactives**.

Cal evitar que les tasques ocupin més temps del que objectivament requereixen. S'ha d'establir el temps que es necessita per a cada activitat. Cal evitar el càlcul optimista i/o voluntarista del temps i assumir amb realisme el temps que l'activitat necessita.

A l'hora de prioritzar Franklin Covey ens suggereix usar el **model dels 4 quadrants** per classificar les nostres tasques i analitzar-ne el sentit.

	Urgent	No urgent
Important	Activitats: crisis, problemes imperiosos i projectes amb dates d'entrega.	Activitats: prevencions, construir relacions, reconèixer noves oportunitats, planificació i recreació.
No important	Activitats: interrupcions, algunes trucades, e-mails, informes, algunes reunions, qüestions immediates, imperioses i activitats populars.	Activitats: banalitats, algunes trucades, e-mails, pèrdues de temps i evasió.

Una priorització adequada seria:

En primer lloc tasques molt importants i molt urgents.

En segon lloc tasques molt importants i poc urgents.

En tercer lloc tasques poc importants i molt urgents.

Finalment les tasques que cal evitar, tasques poc importants i poc urgents.

2.5.4. Delegació

- L'opinió que els col·laboradors no estan preparats per manca de destreses o motivació.
- L'opinió que es pot fer tot, abans o millor que els mateixos col·laboradors.
- El conflicte amb els superiors o la por a derivar tasques a terceres persones.
- La gratificació que l'activitat pot produir a qui la du a terme.
- La por a perdre el control sobre la situació.
- El temor que les coses es facin diferent de com les fa un mateix.

Per tal de fer-hi front, les pautes més adients passen per:

1. Analitzar la tasca: com s'ha de fer, factors intervinents.

2. Analitzar la persona: capacitat, actitud, càrrega de treball.

3. Proporcionar la instrucció necessària.

4. Concedir l'autoritat i la llibertat necessàries.

5. Determinar el sistema de comunicació i seguiment.

6. Supervisar i valorar, agrair.

7. Mantenir la responsabilitat final pel resultat.

3. Teoria del canvi

Arribats a aquest punt, hauríem d'haver detectat mesures concretes a aplicar per aconseguir una millora en la nostra de gestió del temps. És el moment de passar a l'acció i hem de considerar les nostres resistències a fer-ho.

3.1. Identificació de Resistències

Cal començar per diferenciar 2 tipus:

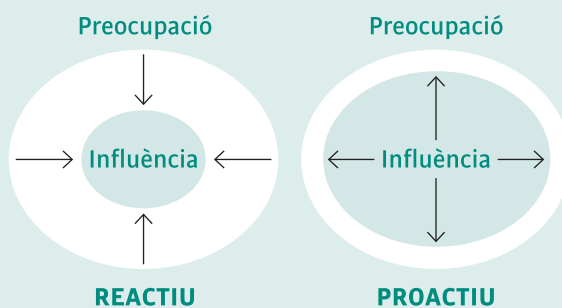
Resistències externes: relacionades amb el nostre entorn: falta de recursos materials, d'informació, de temps...

Per afrontar aquestes resistències cal considerar quines accions puc emprendre que entrin en el meu àmbit d'influència. Una bona eina és l'ús del **cercle de Preocupació o Influència** de F. Covey.

Resistències internes: relacionades amb la nostra manera de ser. Cal analitzar-les en un **exercici d'autoconeixement** per poder-les afrontar.

- **Actituds:** reconèixer les que em limiten: victimisme, queixa, passivitat, mandra, indiferència...
- **Creences:** considerar quines em limiten.
- **Pors:** revisar si són adaptatives o limitants.
- **Hàbits i distraccions:** identificar i minimitzar.
- **Hàbits i procrastinació:** dificultats en programar o complir amb el temps programat.

Cercle d'Influència-Preocupació de F. Cowley



Hem de reflexionar si volem ser **proactius** i actuar d'alguna manera per tal d'intentar influir en els esdeveniments. El màxim exponent de les persones proactives serien el que anomenem **persones resilients** o amb alta capacitat d'adaptació a l'adversitat. Podem disminuir la preocupació en la mesura en que emprenem accions que poden influir en el canvi.

3. Teoria del canvi

3.2. Recursos o estimuladors Interns del canvi

Les palanques de canvi principals que tenim són: la motivació, la reflexió, l'ús de la nostra llibertat i responsabilitat, l'esforç i la disciplina, la presa de decisions i l'elaboració d'un pla d'Acció per la seva execució.

Cal considerar prèviament la nostra actitud: implica potenciar l'autoconeixement i l'autoestima, i enfortir el positivisme i l'alegria.

Per treballar la nostra motivació doncs considerarem:

- **L'estat d'ànim:** coneixem les nostres necessitats i emocions? Sabem el que volem, sabem per què ens desmotivem?
- **El comportament:** tenim uns objectius que projecten el futur desitjat? Tenim un pla d'accions aliniat amb el per a què i per a qui?

Pautes per augmentar la motivació

- Examinar l'escala de necessitats i prioritats i focalitzar la situació per afavorir les que ocupin una posició més elevada.
- Potenciar els reforçadors de la conducta: establir un sistema de recompenses i conseqüències-responsabilitats-càstigs (quan la motivació és externa) basats en aquestes necessitats.
- Organitzar les accions per passos assequibles, de manera que complir la llista o agenda sigui un dels objectius.

Pautes per fomentar l'autoconeixement

Treballar la nostra **intel·ligència emocional** i així els seus elements fonamentals: l'autoconsciència, l'autoregulació, l'autoconfiança, la motivació, l'empatia i les habilitats socials.

Disposem de múltiples ofertes en aquest sentit, vàlides segons la nostra forma de ser i les nostres motivacions.

A les referències bibliogràfiques trobareu suggeriments en dos dels referents de la intel·ligència emocional i l'Atenció Plena com són Daniel Goleman i John Kabat-Zinn respectivament.

Un dels recursos possibles vigents és la pràctica de l'**Atenció Plena** enfocada als següents beneficis segons Hölzel i al, (2011):

1. **Increment del control atencional.**
2. **Augment de la consciència corporal.**
3. **Regulació de les emocions.**
4. **Desenvolupament de l'“insight metacognitiu”.**
5. **Canvi en la perspectiva del jo.**

Un recurs per a posar atenció i focalitzar en els estimuladors interns de canvi esmentats.

3. Teoria del canvi

3.3. Elaboració del Pla d'Acció personal

• **Pautes per l'elaboració del pla:** una de les qüestions clau per a una correcta gestió del temps és treballar per objectius, que són els resultats que es volen assolir mitjançant les tasques o accions que programem.

Treballar per objectius permet:

- Assolir fites relacionades amb necessitats, interessos, responsabilitats laborals, etc., propis.
- Dirigir i concentrar les energies i les accions cap a aquests objectius.
- Mantenir-se centrat.

Els objectius poden ser:

- **Resultats finals:** dur a terme amb èxit un projecte, elaborar un reglament, reduir costos, implementar un programa de prevenció de riscos laborals...
- **Situacions o condicions que cal aconseguir:** organitzar la feina d'un departament, d'una secció...
- **Problemes que cal resoldre:** eliminar un procés massa lent, rectificar errors de realització...

Usant l'acrònim METAS (SMART en anglès) els objectius han de ser:

- Motivadors:** fem bé el que realment volem fer.
- Específics:** descripció clara del que hem de fer.
- Temporitzats:** acord sobre els terminis.
- Assolibles:** amb possibilitats d'èxit.
- Seguibles:** hem de poder mesurar l'aconseguint.

- **Pautes per evitar la procrastinació o ajornaments:**
- Establir una data límit per concloure les tasques i mirar de respectar-la.
- Fer les tasques menys gratificants al més aviat possible.
- Dividir els grans projectes en unitats més operatives i manejables.

Un possible model de Pla d'acció com a exemple

Objectius		Data:
Accions: Definició i Timing		
-		
-		
-		
-		
Recurso: Què necessito? Definició i Timing		
-		
-		
Quin serà el benefici percebut?		
Per a mi?	Per al meu entorn?	Per la meva feina?
Indicador d'èxit: com sabré que està funcionant? Que ho he aconseguit?		Feedback: qui pot donar-me feedback? Com?

4. Conclusions

A forma de conclusió, esperar que el material presentat us hagi estat d'ajuda per a **optimitzar i gestionar millor el vostre temps**, des de la perspectiva de dedicar-lo a allò que realment és significatiu per a vosaltres personalment.

El punt de partida ha estat constatar a què dediquem el nostre temps, quants lladres detectem, amb quin impacte i quins podem reduir o eliminar.

Les eines de registre ens han d'ajudar a prendre consciència i les mesures que anem valorant com aplicables, han de vèncer les resistències que sovint tenim al canvi.

És en aquest sentit que el capítol tercer ens porta a la reflexió sobre aquestes resistències com a punt de partida per aconseguir els canvis desitjats.

Un cop confrontades les resistències cal passar als fets i és en aquest sentit que pren importància el **pla d'acció personal** adaptat a les nostres necessitats i manera de ser. En aquesta línia, a la bibliografia hi trobareu un referent d'Autocoaching amb pautes detallades per a processos de canvi.



5. Bibliografia comentada

ALLEN, D. (2015): *Organízate con eficacia (Getting Things Done)*. Barcelona. *Empresa Activa*. David Allen és consultor i instructor de productivitat. És el creador de Getting Things Done (GTD) un mètode de gestió reconegut internacionalment, enfocat en la productivitat personal i l'entrenament executiu. Manual de referència bàsic per optimitzar la gestió del temps.

ACOSTA, J. M. (2003): *Uso eficaz del Tiempo*. Barcelona. *Gestión 2000*. Acosta és un reconegut conferenciant especialitzat en la gestió del temps. Aquest és un llibre de referència en què ofereix solucions pràctiques per fugir dels lladres de temps i modificar hàbits disfuncionals.

GOLEMAN, D. (2013): *Focus*. Barcelona. *Editorial Kairós*. Daniel Goleman reconegut psicòleg i periodista, el pare de la Intel·ligència emocional, aborda en aquest llibre l'excel·lència de l'atenció en l'era de la distracció permanent. A fi d'aconseguir un bon rendiment cal focalitzar. Parla tant del focus intern orientat a un mateix, com l'extern orientat als altres.

COVEY S.R. (1997): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona. *Paidós Plural*. Stephen Covey, llicenciat en administració d'empreses, escriptor i conferenciant, va ser professor reconegut en lideratge per aquest llibre. Es tracta d'un manual orientat a la gestió de negoci, amb eines per augmentar la productivitat posant especialment èmfasi en la gestió del temps. En aquest sentit remarcar els capítols que hi dedica.

RISO, W. (2015): *El derecho a decir no*. Barcelona. *Planeta/Zenith*. Walter Riso és un reconegut psicòleg italià que en aquest llibre analitza el concepte d'assertivitat, els seus beneficis i límits. Aprendre a dir no de forma assertiva és un recurs fonamental en el tractament de les interrupcions.

ROSENBERG, M. B. (2013): *Comunicación no violenta*. Gran Aldea Editores. Marshall Rosenberg, psicòleg i autor americà, és reconegut per desenvolupar el concepte de comunicació no violenta que dóna títol al llibre. Es tracta d'un procés de comunicació dissenyat per millorar la connexió amb els altres. El llibre ens dóna eines per practicar de forma assertiva. Una bona comunicació va estretament vinculada a afrontar els lladres interns.

KABAT ZINN, J. (2011): *Mindfulness en la vida cotidiana*. Barcelona. *Editorial Paidós*. Jon Kabat-Zin és el fundador de la clínica de reducció d'estrès de la Universitat de Massachussets. És reconegut per introduir el concepte de *Mindfulness* o atenció plena a occident i aquest llibre n'és un dels referents. En ell ens ajuda a introduir l'atenció en molts àmbits de la nostra vida. En la línia del llibre de Goleman, serem més eficients si treballem des de l'autoconeixement que ens permet practicar l'atenció.

CUBEIRO, J. C. CARRETERO, J. H. (2014): *Atrévete a motivarte*. Barcelona. *Alien-ta Editorial*. Juan Carlos Cubeiro és un reconegut conferenciant espanyol que en aquest llibre ens ofereix claus per motivar-nos en la vida i en la feina. Una de les claus per canviar és trobar-hi les motivacions. En aquest sentit ens ajuda a introduir mesures per variar hàbits tòxics i generar palanques de canvi.

MIEDANE, T. (2002): *Coaching para el éxito Barcelona*. Editorial Urano. Talane Miedaner, és una líder americana, reconeguda pionera en l'àmbit del *coaching*. Aquest llibre referent, dóna pautes per treballar els processos de canvi, centrant-se entre d'altres a eliminar els obstacles que ens distreuen i treuen energia.

www.diba.cat/formacio



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2021.



Els continguts d'aquest web estan sota una llicència de Creative Commons
Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional