



Photo by Michaela on Pexels

Docent: Sergi Bonet i Ferran

L'Eina - El Vendrell, del 18 al 26 de setembre de 2023

Taula de Continguts

1. Factors de la gestió del temps	5
Continguts:.....	5
Introducció.....	5
Quin valor li donem a una hora de la nostra vida?.....	6
Optimització.....	6
Planificació del temps	7
Lladres del temps.....	8
Tòpics sobre la gestió del temps.....	9
Lleis que afecten la gestió del temps.....	10
Llei de Murphy	10
Llei de Pareto	12
Llei de Parkinson	14
Quina relació hi ha entre la procrastinació i la Llei de Parkinson	15
Com podem evitar procrastinar	15
Llei de Carlson	16
Què podem fer per lluitar contra les interrupcions?	17
Llei d'Illich	17
Com podem evitar la saturació?	18
Llei de Laborit	18
Llei de Swovoda	19
En què consisteix la tècnica de flowtime?	19
Efectes de les lleis sobre gestió del temps	20
2. Factors personals i externs de la gestió del temps	22
Continguts:.....	22
Factors personals	23
Manca de planificació	23
Perfeccionisme.....	24
Bioritmes.....	25

Delegació insuficient.....	27
Actitud assertiva	28
Factors externs	29
Interrupcions de telèfon	29
Visites inesperades	30
Reunions de feina	31
Desorganització a l'àrea de treball	32
Manca d'informació.....	33
Presa de decisions.....	34
Avantatges d'establir prioritats	36
3. Planificació d'objectius i optimització del temps.....	37
Continguts:.....	37
Introducció.....	37
La Roda de Deming	39
Treballar sobre objectius	40
Tipus d'objectius	41
Objectius generals	41
Objectius específics.....	42
Els objectius SMART.....	42
Formular objectius específics	43
Planificar tasques personals	44
L'anàlisi i prioritats ABC	45
Límits temporals	46
Consells per a la planificació.....	46
Rebutjar peticions.....	47
1. En què consisteix dir “no”?	47
2. Què s'aconsegueix dient “no”?.....	47
3. Com es posa en pràctica?	48
Corba de l'eficàcia.....	48
Organització a l'àrea de treball.....	50



4. Planificació de tasques.....	51
Continguts:.....	51
Trucar per telèfon.....	51
Rebre trucades.....	52
Visites inesperades	52
Abans d'una reunió.....	54
Durant una reunió.....	54
Dinamitzar reunions	55
Després d'una reunió.....	57
Obtenir resultats de les reunions	57
Ser convocat/ada	57
Ús d'informació.....	58
Delegació de funcions.....	58
Control de crisi.....	59
Ús d'eines per a la gestió del temps	60
Eines digitals de Gestió del Temps	61
Que les eines no es girin en contra nostra	63
Tinc un e-mail (o cent)	63
El mòbil personal també em roba temps	65

1. Factors de la gestió del temps

5

Continguts:

- Introducció
- Objectius
- Optimització
- Planificació del temps
- Lladres del temps
- Tòpics sobre la gestió del temps: Llei de Murphy, Llei de Pareto, Llei de Parkinson, Llei de Carlson, Llei d'Illich, Llei de Laborit, Llei de Swovoda.

Introducció

Si hi ha quelcom que hem d'apreciar a la nostra feina és el temps. L'hem d'apreciar per la seva importància i perquè la gestió incorrecta d'aquest pot influir negativament en la presa de decisions, en el treball realitzat, en el fet d'abordar nous assumptes i en definitiva, en el funcionament global d'una empresa o tasca.

"Pocs són els que tenen temps suficient i, malgrat això, tothom té gairebé tot el temps que hi ha"
(Paradoxa del temps)

És més valuós que els diners. El capital que representa el nostre temps s'ha d'invertir amb compte.

El temps és un capital valuós:

- Perquè és molt escàs.
- Perquè no es pot comprar.
- Perquè no es pot ni escatimar ni emmagatzemar.
- Perquè no es pot multiplicar.
- Perquè passa lentament, però inexorablement.
- Perquè és vida.

El temps passa lentament... però inexorablement!

Quin valor li donem a una hora de la nostra vida?

6

Tenim tanta cura del nostre temps com dels nostres diners?

El nostre capital limitat, el temps, només el podem estimar: fins i tot en el cas d'una esperança de vida elevada, es disposa com a màxim d'aproximadament 200.000 hores de temps planificable.

Avui és el primer dia de la resta de la nostra vida!

Optimització

Optimitzar el temps no vol dir incrementar les hores dedicades a fer cada tasca, sinó fer un bon ús del temps disponible.

La manera d'aconseguir-ho és conèixer una sèrie de principis i tècniques que permetin organitzar-se per arribar als objectius planificats. Es tracta, sobretot, d'una qüestió d'autodisciplina, de compromís per canviar mals hàbits que impedeixen organitzar el temps d'una manera eficaç.

La gestió del temps suposa planificar i distribuir la feina de tal manera que cada acció es faci en el moment adequat.

Hi ha diversos tipus de tasques:

- **Tasques autoimposades:** són les que s'imposa un mateix.
- **Tasques imposades pel sistema:** exigències procedents del sistema o l'empresa.
- **Tasques imposades pel superior:** exigències procedents del cap o superior.
- **Tasques imposades pels subordinats o companys:** exigències procedents de les persones a les quals supervisa o que estan sota el seu comandament o al teu nivell.

La gestió del temps comporta els set passos següents:

- Pas 1. Identificar les causes dels problemes relacionats amb el temps.
- Pas 2. Formular objectius.
- Pas 3. Establir prioritats.
- Pas 4. Planificar a curt, mitjà i llarg termini.
- Pas 5. Controlar i disminuir interrupcions.
- Pas 6. Delegar tasques.
- Pas 7. Utilitzar millor els recursos com l'agenda, l'ordinador i el telèfon.

Aprofitem el nostre temps!

El grau d'aprofitament del potencial de treball humà en l'economia es calcula que és com a molt d'un 30-40 %. **La major part del temps i de l'energia es malgasten** perquè manquen objectius, planificació, prioritats i visions de conjunt.

Únicament gestionant prèviament, de manera continuada i conseqüentment el temps, aconseguireu un aprofitament més bo, o fins i tot òptim, del vostre temps valuós i escàs.

"Gestionar" el temps significa dominar el nostre propi temps i la nostra feina en lloc de ser dominats per aquests elements.

Les persones que triomfen tenen una cosa en comú: en algun moment de la seva vida s'han assegut a pensar a fons sobre com emprar i aprofitar el seu capital-temps.

Per tal que la vida sigui un èxit, hi ha d'haver un concepte ben pensat del temps i de la vida: el temps del qual disposem s'ha d'utilitzar, prèviament, per assolir fites o objectius professionals i personals. Només d'aquesta manera es pot establir una relació directa entre el domini de les tasques i les activitats diàries d'una banda, i la satisfacció personal i el propi progrés, de l'altra.

Allò que importa no és com bufa el vent, sinó la col·locació de les espelmes! Una perfecta "gestió" del temps obrirà nous camins per:

- Obtenir una panoràmica més bona de les activitats i prioritats que tenim davant.
- Tenir més temps lliure per a la creativitat (acció en lloc de reacció).
- Dominar, reduir i evitar l'estrès.
- Tenir més temps lliure per a la família, els amics, i un mateix.
- Assolir conseqüentment i sistemàticament els objectius que ens hem proposat, i aconseguir que la vida tingui sentit.

Planificació del temps

La planificació del temps ens reportarà els avantatges següents:

- **Guanyarem panoràmica.** La planificació ens permet tenir una visió conjunta i global de les nostres tasques.
- **Descarregarem la nostra memòria,** ja que alliberarem la nostra ment de la feina de recordar el que s'ha planificat.
- **La planificació té un efecte d'automotivació,** ja que facilita el record i augmenta el compromís amb les tasques per executar-les.
- Com que tenim un guió per continuar la planificació, **guanyem en concentració,** ja que d'aquesta manera evitem les distraccions.

- **Tindrem un control de resultats**, atès que la planificació ens ajudarà a no oblidar les tasques que haguem dut a terme.

La planificació ens proporcionarà informació a posteriori, perquè serveix d'arxiu d'informació sobre l'ús del nostre temps.

Lladres del temps

"El nostre temps, en part ens el roben, en part ens el prenen, i el que ens queda el perdem sense adonar-nos-en" (Sèneca)

Quan les coses no corren com hem pensat o com era d'esperar és perquè, sovint, es presenten interrupcions o impediments que trastocuen els nostres plans. D'alguns d'aquests obstacles nosaltres mateixos en tenim la culpa, però d'uns altres el responsable és l'ambient que ens envolta.

Comencem reflexionant sobre la nostra feina! Què o qui ens roba el temps? Quins són els lladres de temps que coneixem? Les preguntes poden ajudar-nos a examinar la nostra situació personal i laboral i a identificar els factors pertorbadors del temps.

A l'hora de fer una tasca, hi ha molts aspectes que poden suposar una pèrdua de temps, tant pel temps que s'inverteix a atendre'ls, com pel temps que s'empra a recuperar l'atenció cap a l'activitat. Es tracta d'una sèrie de factors que dificulten la distribució del temps i que s'anomenen **lladres del temps**.

Els principals lladres del temps són:

- Manca de planificació i definició d'objectius.
- No utilitzar eines de gestió del temps, o usar-les malament (l'e-mail i la mare....)
- Visites inesperades i interrupcions telefòniques.
- No preveure prou temps per a les tasques.
- No preveure un temps per a imprevists.
- Cansament, estrès, malestar físic o psicològic.
- Ajornar les tasques sense tornar a planificar-ne el temps, (procrastinar)
- No establir prioritats.
- Tenir dificultats per dir "no".
- Perfeccionisme excessiu.

- Problemes per a delegar.
- Desordre a l'àrea de treball.
- Excessiu nombre de reunions i durada desmesurada d'aquestes.
- Reaccions inadequades davant situacions crítiques.

Les causes que originen els lladres del temps són determinades, fonamentalment:

- Pel comportament propi de la persona.
- Per factors externs
- Per l'organització a la feina

Tòpics sobre la gestió del temps

Hi ha tòpics o idees que dificulten la gestió del temps perquè ens hi predisposen negativament. Aquests tòpics impedeixen una gestió del temps adequada, ja que pressuposen la manca d'eines per fer-la, i per tant, neguen el fet de poder intervenir davant un problema que existeix.

D'entre aquest tòpics, assenyalem els següents:

- El temps marcat per dur a terme una tasca no influeix en la seva realització.
- Utilitzar bé el temps és qüestió d'augmentar el nombre d'hores emprades en la realització d'una activitat.
- La planificació és quelcom que poques vegades es pot dur a terme perquè no aporta aspectes pràctics.
- Les coses ben fetes, millor fer-les un mateix.
- No hi ha eines que ajudin a estalviar temps.
- L'excés de feina es deriva de les exigències del lloc de feina.
- Les interrupcions no es poden controlar.
- Preveure temps per a les tasques no ajuda a dur-les a terme.
- Millorar l'ús del temps implica retallar temps en la realització de les activitats.
- Les persones amb llocs de feina més rellevants són les que coneixen millor el temps que es tarda a fer les coses.

Recordem que molts d'aquests tòpics tenen a veure amb l'actitud personal. L'actitud que s'adopta a l'hora d'abordar una situació pot facilitar les coses o, per contra, pot frenar les persones.

Lleis que afecten la gestió del temps

Al contrari dels tòpics, hi ha algunes lleis que afecten realment (no sempre, però sí sovint) la gestió i planificació del temps i, per tant, és pertinent que les coneguem i hi reflexionem.

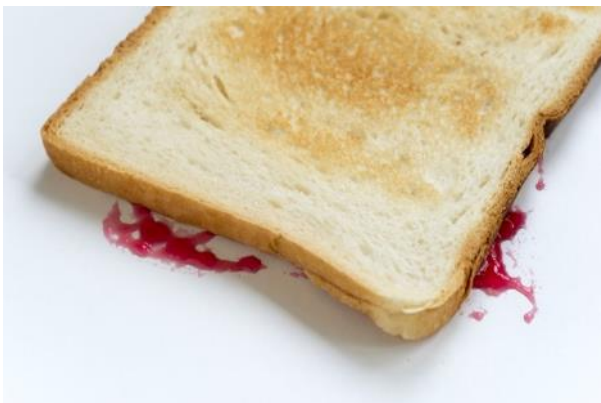
Aquestes lleis són:

- Llei de Murphy.
- Llei de Pareto.
- Llei de Parkinson.
- Llei de Carlson.
- Llei d'Illich.
- Llei de Laborit.
- Llei de Swoboda.

Llei de Murphy

Murphy va establir tres lleis d'aplicació en l'àmbit de les grans instal·lacions, però el valor pràctic d'aquestes les ha fet transcendir fins a qüestions molt diverses de les que es preveien inicialment:

- Res no és tan senzill com sembla.
- Tot porta més temps del que hauria de comportar.
- Si quelcom pot fallar, acabarà per fallar, i segurament en el pitjor moment.



Una mica d'història:

L'any 1949, George E. Nichols, a la base aèria d'Edwards, a Califòrnia, mentre realitzava el projecte MX981 de la força aèria, va escoltar dir al capità i enginyer Ed Murphy, en un d'aquells moments

de frustració que un sent, quan les coses no surten bé, sobretot si l'error l'ha comès un altre: "Si hi ha alguna manera de fer les coses malament, ho farà". Nichols va batejar aquesta evidència amb el nom de "Llei de Murphy". Amb el temps aquesta premissa es convertí en la més esmentada pels treballadors de la NASA com a manera d'evitar l'inevitable.

Dues setmanes més tard, aquesta llei va passar a formar part del vocabulari tecnològic bàsic, quan el coronel Stapp en una conferència de premsa la va fer destacar com a excel·lent rècord de seguretat en l'aterratge, per la ferma convicció dels treballadors en la llei. Temps més tard, el tècnic californià en cine i teatre Arthur Bloch va decidir recollir i publicar un compendi d'una bona quantitat de màximes que podien formar part d'una variant o d'un paral·lelisme amb la llei de Murphy i amb les quals convivim quotidianament. Aquestes eren, són, veritats populars que no es fonamenten en cap principi físic o matemàtic, però que formen part de la realitat domèstica.

Per què una torrada sempre cau pel costat de la mantega? Per què sempre trobem el nostre jefe quan arribem tard a la feina i no quan en pleguem? Per què sempre et venen a cobrar una factura quan menys diners et queden per arribar a final de mes? Per què el dia que tens convidats és el dia que surts més tard del treball i el menjar et queda pitjor? Per què ...? La solució no ens la dóna la llei de Murphy, però almenys constata les evidències.

Dins aquest context, potser seria bo que, abans de fer cap ferm propòsit de cara al futur, penséssim en aquesta llei; segurament rebríem un bany d'humilitat i coherència. La llei i les seves preguntes són aplicables en general: en l'aspecte de la vida casolana, en la vida política, en la feina o en la burocràcia. La majoria sonen a frases fetes que semblen poc pensades però amb el suficient amaniment de sal i pebre que fan somriure per la seva ironia; tot i així la seva simplicitat i originalitat, després de meditar-les, farà que les identifiquem de forma fàcil amb la nostra aleatòria existència. I si algú encara creu que no es compleixen, que no es preocupi, el temps es cuidarà de demostrar-les-hi.

Algunes d'aquestes frases són:

- Com més esperes un esdeveniment esportiu, menys interessant resulta.
- La distància més curta entre dos punts, habitualment està en obres.
- Quan portis les mans brutes de greix, et començarà a picar el nas.
- Quan un cos se submergeix en aigua, sona el telèfon.
- Un cotxe i un camió que s'han de creuar sempre es troben en el tros més estret de la carretera.
- Ningú t'escolta fins que no fas una pífia.
- Les corbates netes atreuen la sopa.
- Als nens no els cau res quan el terra és net.
- El carril lent on estaves embussat, comença a avançar així que l'abandones.

- Si expliques alguna cosa amb absoluta claredat per evitar malentesos, algú t'entendrà malament.
- Fenomen telefònic: si es té llapis, no es té paper. Si es té paper, no es té llapis. Si es té totes dues coses, no et deixen cap encàrrec

Hi ha diversos factors que poden influir en la planificació del vostre temps. Tingueu sempre presents les lleis de Murphy.

Llei de Pareto

El que és essencial absorbeix poc temps, el que és accessori, molt, en una proporció de 20/80.



La proporció 20/80 varia segons els casos i les circumstàncies, però hi ha una constant: les activitats que produeixen rendibilitat o benefici se solen fer en poc temps, mentre que les que consumeixen més temps solen ser activitats poc productives.

Què hem de fer per invertir aquesta proporció?

Per aconseguir concentrar el nostre temps en les tasques productives hem de:

- Distingir permanentment el que és essencial del que és accessori, és a dir, les activitats estratègiques de les menys importants.
- Reservar temps per a aquestes tasques essencials, i restar-lo de les accessòries.

Els tipus d'activitats estratègiques són les següents:

- **Activitats irrelevants:** activitats el resultat de les quals no incideix en el rendiment dels objectius laborals.
- **Activitats rendibles:** activitats el resultat de les quals incideix directament en el rendiment o en els objectius laborals.
- **Activitats rutinàries:** activitats que es duen a terme a una hora determinada, en un interval de temps concret, diàriament o setmanalment, per exemple.
- **Activitats urgents:** activitats que s'han de dur a terme en un curt període de temps.

Una direcció d'empresa eficaç només pot funcionar amb èxit quan es tracen uns objectius clars i ben definits i se'n controla la consecució. Els objectius constitueixen un repte per a totes les persones que hi estan interessades i desencadenen accions: se sap on es vol anar i quina fita es vol assolir. Les fites són al mateix temps el paràmetre per fer una valoració de l'esforç. La direcció per objectius (*management by objectives*) és un mètode tant eficaç com cooperatiu per dirigir de manera moderna una empresa i els seus col·laboradors.

Les personalitats afortunades també es tracen objectius concrets. Si volem que la nostra vida sigui satisfactòria, ha de tenir una raó de ser, és a dir, objectius clars, tant professionals com privats, que hem d'assolir, i tasques que s'han de fer avui per obtenir l'èxit i la satisfacció de demà.

Només la persona que s'ha marcat els seus objectius és capaç de mantenir durant un dia sencer una visió panoràmica sobre tots els problemes, d'establir correctament les prioritats, d'utilitzar d'una manera òptima les seves aptituds i assolir, de manera ràpida i segura, el que vol. Això és vàlid tant en el cas de la professió com en el temps lliure i la família.

Qui s'ha marcat unes fites concretes i les persegueix, orienta les forces del seu subconscient en la direcció correcta per aconseguir-les (automotivació i autodisciplina). No importa el que fem, sinó per què ho fem. Establir objectius és una premissa inalienable i la clau d'un bon aprofitament del temps.

Per on s'ha de començar? Moltes persones passen la major part del temps dedicades a molts problemes secundaris, en lloc de concentrar-se en poques activitats d'importància vital. Sovint, el 20 % del temps i l'energia utilitzats correctament, des d'un punt de vista estratègic ens proporciona el 80 % del resultat:

- 20 % del client o gènere ens proporciona el 80 % de la venda.
- 20 % d'errades de producció origina el 80 % dels desperfectes.
- 20 % del diari conté el 80 % de les notícies.
- 20 % del temps de l'entrevista proporciona el 80 % de les conclusions.
- 20 % del treball de taula possibilita el 80 % de l'èxit en el treball.

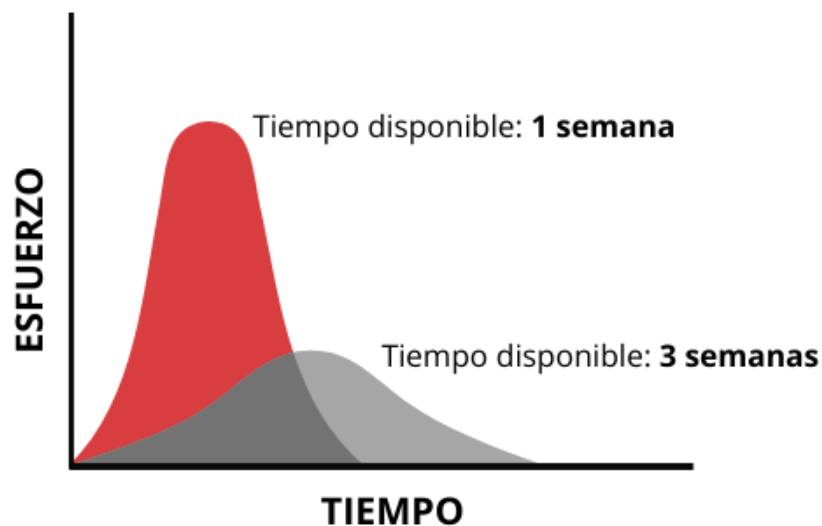
Les connexions de la regla 80:20 van ser descrites per primera vegada en el segle XIX per l'economista italià Vilfredo Pareto. Fent *investigacions estadístiques*, Pareto va arribar a la conclusió que el 20 % de la població posseïa el 80 % de la fortuna del poble. Aquest estat de coses, conegut també com principi de Pareto, va demostrar també la seva realitat en altres aspectes de la vida.

Definir els objectius i planificar les mesures i activitats per aconseguir-los significa assolir el 20:80 % de l'èxit a la vida, tant professional com privada, i proposar-s'ho com a màxima prioritat.

Llei de Parkinson

La llei de Parkinson exposa que la feina s'expandeix fins a emplenar el temps disponible per a finalitzar-lo.

Si disposem de molt temps, trigarem molt a fer una tasca i si, per contra, disposem de poc temps, trigarem poc.



Aquesta llei es basa en els postulats següents:

- El temps invertit en una feina varia en funció del temps disponible.
- Les tasques s'expandeixen o es comprimeixen segons el temps de què disposem per fer-les.

Per rendibilitzar el temps invertit en les nostres tasques:

- Hem d'establir els terminis de temps en funció del temps necessari i no en funció del temps disponible.
- Hem de fixar els terminis de venciment, les dates límit, etc.

Quina relació hi ha entre la procrastinació i la Llei de Parkinson

15

La Llei de Parkinson proposa que ens podem donar un temps de dues hores per fer una tasca de vint minuts... però que acabarem fent en dues hores. Per què? **Per la procrastinació.** Arribats els últims 20 minuts ens vindran les presses per acabar i comprovarem com no feia falta tanta estona. I l'acabarem a temps. Però la resta de temps (100 minuts) l'hem perdut.

En sentit contrari la procrastinació ens porta a necessitar dues hores per fer una activitat que podríem fer, perfectament, en vint minuts. Perquè ens distraiem amb coses que ens agrada més fer. I com que ens agraden, el temps passa volant mentre les fem.

Conclusió: la procrastinació i la Llei de Parkinson s'alimenten recíprocament.

Com podem evitar procrastinar

- Si **el més difícil es posar-s'hi**, veuràs que des del moment en que t'hi poses el camí s'aplanava. Comença compromentent-te a treballar-hi només durant 5 minuts. A partir d'aquí no notaràs tanta necessitat d'interrompre-ho, perquè ja hauràs començat.
- **Fes una llista de tasques classificant-les com a A, B i C. Les activitats A són les urgents. Les B són les necessàries i les C són les que es poden posposar.** Comença sempre per les primeres i acaba amb aquelles que són menys importants.
- Si una tasca acaba amb procrastinació perquè és molt difícil o complexa, **divideix-la en subtasques.** Quan separem un problema en un conjunt de subproblemes i els resol un per un, acaba sent més fàcil del que semblava.
- **Intercala petits incentius entre tasca i tasca, o enmig d'una activitat de llarga durada.** Busca alguna cosa que t'agradi fer i fes-la, de tant en tant. L'única condició és **que no comporti un gran esforç tornar a la feina** (és a dir, mira de no allunyar-te físicament del lloc on estàs fent la teva activitat).
- **Evita les distraccions.** Facebook, Twitter, Whatsapp... tenen una característica en comú: són com un **pou sense fons**. Vas baixant per la pantalla i sempre hi apareixen més continguts. Així és com es perd la noció del temps i el "només serà un moment" es converteix en una llarga estona de distracció.

Llei de Carlson

16

Tot treball interromput és menys eficaç i consumeix més temps que si es fa de manera continuada.

L'origen d'aquesta llei procedeix de Sune Carlson, un economista Suec que als anys 50 es va fixar que als treballadors els costava treballar més de 20 minuts sense interrupcions (bé per trucades, reunions o xerrades entre col·legues).

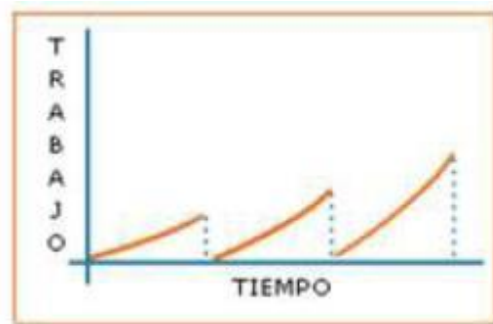
Si tenim present la llei de Carlson, veurem que **el concepte de multitasca no és gaire productiu pel que fa a les persones**, i que cal mirar de reservar-nos temps seguit per fer la mateixa activitat o activitats relacionades. El que realment fem són tasques seqüencialment, però algunes les fem tan ràpidament i naturalment, que ni ens adonem.

"El temps no es perd, sinó que s'inverteix millor o pitjor"

El Senyor Sune Carlson el que ens recomana és que agrupem les tasques per homogeneïtat i que intentem fer-les totes seguides i sense interrupcions. Precisament perquè quan realitzem aquestes tasques homogènies, adoptem un estat mental i una actitud que no s'adquireix instantàniament, i que ens permet a poc a poc fer-les més ràpidament. Es recomana realitzar aquestes tasques en blocs de temps o franges horàries perquè siguem el més productius possibles.

Per exemple, si estem fent trucades comercials és important dedicar-se exclusivament a això, fer períodes de trucades i petites pauses.

Les interrupcions en el treball constitueixen un vici que s'adquireix sense adonar-nos-en, les auto-interrupcions són molt més perniciosos que les interrupcions externes. Com més divideixis una activitat, més temps empraràs per dur-la a terme.



Què podem fer per lluitar contra les interrupcions?

17

Lluitar contra les interrupcions no és fàcil, però podem frenar-les si actuem de la següent manera:

- Organitzar l'agenda en tasques homogènies
- Evitar reunions, telèfons i visites no programades
- Crear blocs de temps específics per fer aquest tipus de tasques, i acabar sempre que podem la tasca que haguem iniciat abans de passar a una altra.
- Crear equips de treball homogenis
- Fer petits descansos entre bloc i bloc de temps.
- Crear-nos les nostres targetes vermelles, per indicar que no se'ns molesti.
Una targeta vermella seria, per exemple, quan un informàtic que està programant davant l'ordinador es posa uns cascs amb música. El missatge és "no m'atabalis si no és urgent".
O quan un executiu amb despatx tanca la porta per dins.
- Aquí també hem de ser molt responsables i autolimitar-nos; ni xarxes socials, ni whatsapp...

Llei d'Illich

Illich va formular el postulat següent:

"Després d'un cert nombre d'hores, la productivitat del temps primer decreix i després es fa negativa"



Escriptor, historiador i pensador austríac, Ivan Illich va ser el creador de la llei homònima sobre la productivitat. L'any 1980 va formular la Llei d'Illich. Després de diversos anys d'estudi durant els quals va ensenyar a la Pennsylvania State University, va arribar a la següent conclusió: 'Després d'un cert nombre d'hores, la productivitat del temps dedicat primer disminueix i després es torna negativa'.

Dit d'una altra manera, segons Illich, **el treball continu durant moltes hores consecutives acaba per no ser productiu**. Això significa que no està directament relacionat amb l'augment de la producció. De fet, passa el contrari: **un excés d'hores de treball condueix a la saturació i, finalment, a un bloqueig total**.

Com podem evitar la saturació?

Per evitar aquesta situació hem de posar en pràctica els principis de l'equilibri personal:

- Saber aturar-se a partir d'un moment determinat per fer una altra cosa.
- Saber perseverar sense obstinar-se, fugint de l'activisme i el perfeccionisme, i ser conscient dels límits personals.

Les dues caixes principals de temps, segons Illich, són les següents:

- **2 minuts de descans cada 10 minuts de treball.** Tot i que a molts els pot semblar molt poc temps, aquesta caixa ha demostrat ser capaç de generar una alta eficiència. En deu minuts, si la càrrega no és gran, totes les capacitats cognitives tornen al seu màxim rendiment.
- **5 minuts de descans cada 25 minuts de treball.** Una franja productiva popular i que molta gent ha confirmat la seva eficàcia.

Llei de Laborit

El psicòleg francès Henri Laborit (bé, psicòleg, biòleg filòsof... un d'aquests homes del renaixement del segle XX) va dedicar gran part de la vida a estudiar el comportament humà. D'alguns estudis s'han extret una sèrie de principis molt senzills que ens parlen dels mecanismes que seguim a l'hora d'escollir el que hem de fer. Resulten força obvis, però crec que és important tenir presents a l'hora d'organitzar la nostra feina i d'evitar caure en la temuda procrastinació.

- **Tendim a fer espontàniament allò que ens agrada abans del que no ens agrada**
- **Tendim a fer el que és fàcil abans que el que és difícil.** El problema d'això és que si tenim una quantitat infinita de coses fàcils a fer a la nostra feina, mai no farem les difícils.
- **Tendim a fer abans el que és ràpid que el que es triga a fer.** És molt més satisfactori fer moltes coses ràpides que una de sola molt lenta. Hi ha un petit truc per això que és dividir les tasques grans en tasques més petites per maximitzar així la sensació d'avenç.
- **Tendim a fer abans allò que és urgent que allò que és important.** El que és urgent no sempre és important. El que és important no sempre és urgent. De veritat és necessari deixar el que estic fent per atendre aquesta trucada, o és més important que no m'interrompin i que em deixin acabar?
- **Tendim a fer abans el que sabem fer que allò nou.**

Les persones tendim a fer una feina que ens agrada abans que una altra que ens resulta més feixuga; una de més senzilla abans que una de més complexa; la que coneixem abans que la que és nova per a nosaltres; la que és ràpida de fer abans que la que pren més temps, i els assumptes urgents abans que els importants.

Instintivament, tendim a fer primer el que més ens agrada o menys ens desagrada, o el que és més senzill, o el que no ens obliga a sortir del nostre cercle de confort. Això ens dona satisfacció de manera immediata i ens permet escapar de l'estrès.

Per no deixar-nos portar per aquest principi, és important saber prioritzar tasques.

El millor és intentar menjar-se el gripau al principi de la jornada i intentar fer el més difícil el primer abans de posar-nos amb coses més senzilles.

Llei de Swovoda

Cada persona està sotmesa a múltiples ritmes biològics que s'han de tenir en compte en la programació de les activitats. En altres paraules, la Llei de Swoboda considera que les persones es troben sota la influència de diversos ritmes biològics i, per ser més productius, haurien de considerar aquests ritmes. El fet de conèixer quin és el ritme biològic d'una persona us permetrà també saber en quin moment del dia té més rendiment, d'acord amb aquesta llei.

Segons aquesta llei, la persona pot fer les activitats de més complexitat en el seu moment de millor rendiment i aquelles tasques més simples en el moment de menor productivitat.

L'estat de flow o de fluir és aquell estat mental en què la persona està totalment immersa en una activitat que realitza . És per això que aquest estat és de màxima productivitat i en què la persona requereix més concentració per executar una tasca. En aquest estat de fluir és quan els individus aconseguen una alta concentració que arriben fins i tot a oblidar el pas del temps.

Quan parlàvem de la Llei de Carlson, parlàvem de tècniques que ens permetien fer descansos en períodes d'activitat. Una d'aquestes tècniques és l'anomenada tècnica Pomodoro. Però molts professionals la desestimen perquè quan arriben a trobar-se estan en el seu màxim moment de productivitat, aleshores el temps s'acaba i tot el procés s'atura; després, cal prendre un descans no voluntari que irromp amb la concentració, per la qual cosa cal patir per recuperar aquest estat de nou. En canvi, amb la tècnica de flowtime, si bé hi ha un seguiment del temps, no es promou la multitasca i els descansos estan permesos , però sense que aquests interrompin el moment cim de productivitat.

En què consisteix la tècnica de flowtime?

El temps de flux, o flowtime, dura entre deu i noranta minuts , és a dir, molt més temps que en la tècnica Pomodoro. A més, aquests rangs de temps es poden estendre , seguint el grau de

concentració que tingui la persona. Si el període acaba i la persona encara està concentrada, pot continuar produint, però si s'ha cansat i ha perdut la concentració, pot optar per un descans.

En altres paraules, si la persona decideix fer un temps de flux de 45 minuts, col·loca una alarma per a aquest temps i inicia les seves tasques. En culminar aquest temps, la persona es podria preguntar: "Per quant de temps més puc continuar? Si la resposta és zero, llavors ha de prendre un descans. Si considereu que podeu seguir quinze minuts més, torneu a configurar l'alarma i manteniu-la a la feina. En culminar aquest moment, la persona es torna a plantejar la pregunta base i, amb aquesta base, va decidint respecte al seu temps de concentració.

Tècniques a banda, el que sí sembla coherent és que si estem activats i amb els bioritmes alts, hem d'aprofitar per a fer aquelles tasques més difícils, més exigents, que demanin més concentració o dedicació.

Efectes de les lleis sobre gestió del temps

Recordem que en moltes ocasions es produeixen els efectes de lleis sobre la gestió del temps:

- Invertim molt temps en activitats accessòries.
- La nostra productivitat decreix al llarg del dia.
- Les interrupcions continuades ens treuen molt temps.

Més endavant veurem com s'ha d'actuar davant aquestes situacions.

Tot allò que s'aparta del funcionament normal de l'activitat suposa un element negatiu que cal tenir en compte a l'hora de gestionar el temps. Quan s'analitzen les tasques que s'han dut a terme durant el dia, s'ha de ser capaç d'avaluar quins factors en la realització d'aquestes n'han afavorit l'execució amb èxit i quines no.

En aquests aspectes, és necessari posar atenció especial a allò que s'ha posat en funcionament per emprar adequadament el temps, ja que en molts casos aquest serà el factor determinant en aquest èxit a l'hora de dur a terme una activitat. Només si som conscients d'això, aconseguirem una realització adequada.

- Si tenim present la llei de Carlson, veurem que el concepte de multitasca no és gaire productiu pel que fa a les persones, i que cal mirar de reservar-nos temps seguit per fer la mateixa activitat o activitats relacionades.
- Si tenim present la llei de Laborit, ens podem planificar per fer una tasca que no ens agrada però que sabem que és important abans que les altres, i així podem tenir un cert sentit d'acompliment aquell dia.
- Si a més tenim en compte la llei de Swoboda, mirarem de fer aquest esforç amb una tasca més complexa o important o que ens agrada menys en el moment de la jornada que acostumem a tenir més energia i la claredat mental necessària per fer-la.

Accions per a la gestió del temps	Conseqüències positives
Establiment d'objectius	Augmenta la motivació, es concentren esforços, es fixen terminis
Planificació	Afavoreix una distribució òptima del temps
Presa de decisions	S'organitzen les activitats segons la seva importància
Organització del dia	S'estableix un pla d'acció
Utilització d'eines	Facilita el desenvolupament del treball
Control d'interrupcions	Augmenta la concentració

2. Factors personals i externs de la gestió del temps

Continguts:

Factors personals:

- manca de planificació
- perfeccionisme
- els bioritmes
- delegació insuficient
- actitud assertiva

Factors Externs:

- les interrupcions de telèfon
- les visites inesperades
- reunions de feina
- desorganització a l'àrea de treball
- manca d'informació
- Presa de decisions: priorització de tasques

Factors personals

Manca de planificació

23



Photo by Bicht Tran on Pexels

Planificar és un procés complex que ajuda a posar ordre a la feina, perquè permet conèixer la direcció de l'activitat i les accions que s'han de posar en funcionament per dur-la a terme. Només si es té present un objectiu es pot establir la direcció que cal seguir per aconseguir-lo.

La necessitat de planificació ve determinada per la importància de:

- **Fixar els objectius:** què volem aconseguir.
- **Prioritzar activitats** i establir quines requereixen una realització immediata.
- **Establir controls** per avaluar els progressos i les possibles modificacions que s'hagin de fer.
- **Conèixer les possibles dificultats.**
- **Saber on s'han de concentrar els esforços.**

La planificació ajuda a aconseguir els objectius proposats, perquè:

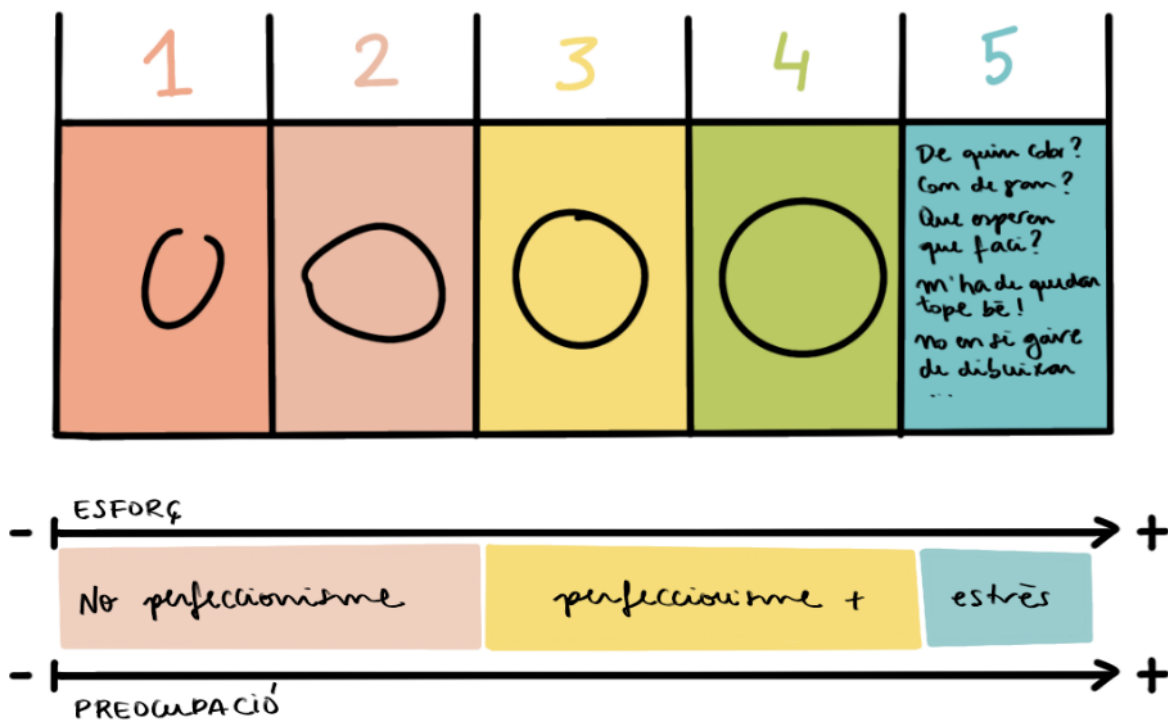
- Ajuda a estructurar les tasques de manera activa, perquè s'estableixen els passos que s'han de fer.
- Facilita la preparació de les tasques.
- Permet controlar els terminis establerts per dur a terme les tasques.
- Suposa preveure els possibles imprevists que puguin aparèixer i, per tant, controlar-los.
- Ajuda a tenir una visió de conjunt que permet establir relacions entre els diversos elements.

24

Perfeccionisme

El perfeccionisme és una actitud que, pel que fa a la gestió del temps, sol ser negativa.

DIBUIXA UN CERCLE



El perfeccionisme provoca que, encara que es treballi molt, es té la sensació de no fer la feina suficient. Com tota actitud, es predispesa per afrontar una situació i això queda reflectit en el comportament: encara que els resultats siguin bons, un sempre s'exigeix més, la qual cosa suposa emprar un temps extra per intentar aconseguir-ho.

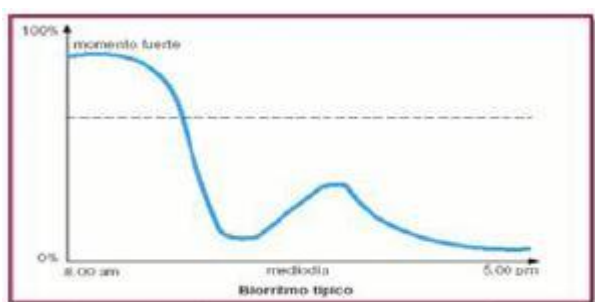
Els problemes del perfeccionisme són:

- Dificultat a l'hora d'establir prioritats entre les tasques.
- Emprar temps excessiu en tasques senzilles.
- Repassar repetidament tasques fetes.
- Centrar-se en detalls, i ignorar la tasca en conjunt.
- No guiar-se per interessos pràctics a l'hora de fer una tasca.
- No cercar la perfecció en conjunt.

Bioritmes

El rendiment de l'organisme humà no és uniforme. Hi ha una relació directa entre la capacitat de rendiment i el moment del dia en què es fa l'activitat.

La forma física i intel·lectual varia en funció de diferents factors, com ara la son, la temperatura corporal, l'estrès o l'alimentació, que fan que hi hagi uns cicles 'activitat o bioritmes que varien al llarg del dia.



Normalment, les fases de més activitat, aquelles en les quals la capacitat d'actuació és més gran, van seguides de períodes de recuperació en els quals l'organisme es troba sota mínims. Tenint en compte que hi ha fluctuacions en la corba d'eficàcia, l'objectiu és esbrinar quins són els millors moments de

cada persona i quins són els moments en els quals es troba sota mínims.

Tenint clara aquesta informació, podreu planificar la vostra jornada laboral, i reservar els moments més alts en aquesta corba d'eficàcia per a les activitats que requereixin més concentració i els més baixos per a activitats de caràcter més rutinari.

Recordem que sovint la planificació personal en funció de bioritmes no és compatible amb la planificació general d'un centre de treball o del departament concret on es desenvolupen les tasques. En tot cas, s'han de cercar els requisits que permetin la planificació general per adaptar la feina als cicles vitals de cada persona.

Generalment es tracta sempre del mateix problema: falta de son, presses, un esmorzar incomplet pres de qualsevol manera a l'oficina; un començament similar pot fer-nos perdre el dia fàcilment.

Concedim-nos temps al matí per:

- Despertar-nos de manera agradable.
- Fer un esmorzar agradable en família.
- Dur a terme unes cures i una higiene personal beneficioses.
- Desplaçar-se a l'oficina relaxadament i sense pressa.

Hauríem de tractar d'aconseguir quelcom positiu de cada nou dia, ja que l'actitud bàsica davant l'entorn i davant la manera de fer les obligacions, tenen una participació important en el nostre èxit o en el nostre fracàs. Tots els corrents que intenten ensenyar com s'ha de viure i els autors que expliquen com es pot aconseguir l'èxit coincideixen en el fet que l'èxit depèn, de manera important, del plantejament personal, el pensament, les sensacions i l'estat d'ànim i tot això pot ser influït per una manera de pensar i actuar positiva.

Per mantenir una actitud positiva davant el nou dia, hauríem de seguir tres regles:

- Cada dia fer una tasca que ens satisfaci.
- Cada dia fer una tasca que ens apropi a les nostres fites personals.
- Cada dia fer una activitat diferent en el nostre treball habitual (esport, família, hobby, etc.).

Abans de llançar-nos a la feina, hauríem de plantejar-nos el dia amb tranquil·litat:

- Repassar una vegada més el pla del dia (programat l'horabaixa anterior) en relació amb la importància i dificultat de les obligacions i les fites fixades per a aquest dia.
- Aconseguir la preparació adequada i establir les bases per a les tasques difícils.

Abans de sortir de la feina, hauríem d'acabar el dia tranquil·lament i plantejar-nos íntimament la tornada a casa, la nit i el temps lliure:

- Comparar els deures del dia en relació amb les fites assolides.
- Examinar quines feines no s'han pogut dur a terme i, per tant, s'hauran de solucionar l'endemà.
- Planificar l'endemà; d'aquesta manera, ens estalviarem durant la nit (abans d'anar a dormir) una sensació d'intranquil·litat, la qual cosa ens repercutirà novament l'endemà, en el sentit de conscienciar-nos d'una actitud positiva davant la vida, i de plantejar-nos quina qualitat i quin valor ha de tenir el dia per a nosaltres.
- Pensar com ens agradaria passar la nit; moltes persones arriben a casa a la nit, després de la feina, sense haver pensat com poden augmentar la seva satisfacció i aconseguir una base per a una bona nit.

Delegació insuficient

27



Photo by Geralt on Pixabay

Delegar en altres membres de l'equip suposa transferir les tasques perquè les duguin a terme pels seus propis mitjans, sota la supervisió de qui delega. Implica, per tant, dirigir accions per aconseguir els objectius proposats per mitjà de la feina d'altres persones, per tal d'obtenir un benefici suficient.

Si podem, si el nostre nivell professional ens ho permet, hem de delegar totes les tasques que:

- Ens comportin molt temps si hem de fer-les nosaltres mateixos.
- Fem malament.
- Poden ser resoltes per un expert.
- Poden afavorir la motivació de l'equip.

Les raons que poden fer que no les deleguem són:

- Creure que podem fer-ho tot bé.
- Desconfiar de les aptituds de l'altra persona.
- Que hi hagi un desig de controlar-ho tot.
- Excessiva càrrega laboral dels subordinats.

Actitud assertiva

28



Photo by вячеслав немченко on Pexels

De vegades tenim més tasques de les que realment podem dur a terme, però ens continuen requerint per fer-ne d'altres. Si no es tracta de tasques prioritàries, el més adequat és rebutjar-les, tenint en compte que partim d'una situació de temps limitat.

La negació no implica una ofensa, sempre que es faci amb respecte cap a l'altra persona i amb determinació. Un "no" clar pot tenir un efecte positiu en la nostra feina, perquè permet concentrar les nostres energies en allò que realment és necessari, i en la nostra autoestima, ja que som conseqüents amb el que volem.

Acceptar fer quelcom, quan en realitat volem dir "no", suposa adoptar una actitud no assertiva, perquè no actuem en funció dels nostres desitjos, sinó pel temor que l'altra persona es pugui sentir molesta.

Actuar de manera assertiva suposa:

- Comunicar a l'altra persona el nostre objectiu, i afavorir la cooperació.
- Defensar i mantenir-nos fermes en els nostres drets, i respectar alhora els de l'altra persona.
- Aconseguir els nostres objectius sense ferir els altres.
- Decidir per un mateix, tenint en compte les opinions de la resta i estar oberts a escoltar i canviar d'opinió.
- Confiar en un mateix i en les pròpies possibilitats, coneixent les nostres capacitats.

Recorda que una postura assertiva a l'hora de rebutjar una petició, dient "no", pot permetre'ns continuar el nostre esquema de treball i, per tant, optimitzar el nostre temps d'una manera adequada.

Factors externs

Interrupcions de telèfon



Photo by Moose Photos on Pexels

El telèfon és una de les eines que més facilita la tasca a la feina per la seva rapidesa i per la possibilitat de diàleg que permet. No obstant això, aquests mateixos avantatges es poden convertir en inconvenients importants, perquè afavoreixen les interrupcions.

Els problemes que es poden presentar són causats:

- Per la quantitat de temps emprat en cadascuna de les trucades ateses.
- Pel temps utilitzat per respondre trucades que es podien haver evitat.

Encara que fem una tasca important, **tendim a reaccionar davant el so del telèfon de manera immediata, amb urgència**, i deixem el que fem sense saber exactament si els interessos de la telefonada són més importants. Això suposa invertir temps en la telefonada i en el fet de reprendre l'atenció davant la tasca que duem a terme.

Si som nosaltres els que efectuem les trucades, el problema sorgeix quan **les fem sense atendre cap criteri i sense fixar-ne l'objectiu**.

Altres vegades el telèfon no és el mitjà idoni per fer una gestió. En ocasions no tenim clar el nostre objectiu i fem servir el telèfon de manera rutinària sense considerar que pot haver-hi opcions més ràpides i còmodes, com pot ser, per exemple, l'e-mail o serveis en línia.

Visites inesperades

30



Photo by Antoni Shkraba on Pexels

Les visites poden ser de personal intern o aliè a l'empresa i plantegen el problema de la freqüència de les interrupcions i la durada d'aquestes. Algunes d'aquestes visites poden aportar informació útil per a la feina o poden ajudar a resoldre problemes, però altres poden ser autèntics lladres de temps, perquè no proporcionen cap informació rellevant.

La característica principal és que, independentment de la durada, sempre pertorben el flux d'idees en la feina que es duu a terme, i recuperar-lo suposa emprar temps i esforços.

Les raons que fan que es perdi el temps amb una visita són:

- No saber com rebutjar-les.
- Desconèixer els motius de la trobada.
- No tenir establerts uns horaris d'atenció, sobretot per a visites externes.
- No limitar el temps de la cita.
- L'absència de criteris clars de les persones a les quals es vol atendre.

L'objectiu ha de ser, tant com sigui possible, **evitar-les**. Això no és sempre possible, per la qual cosa s'ha d'aprendre a organitzar-les de la millor manera, i a evitar les que siguin innecessàries i disminuir el temps que s'empra en les que no són d'interès o no es poden eludir.

Reunions de feina

31



Photo by Christina Morillo on Pexels

Les reunions de feina són un dels **majors lladres del temps**, a causa del temps i l'esforç que requereixen, tant si són reunions que un mateix ha de convocar i coordinar com si es tracta d'assistir a reunions convocades per altres persones.

El seu objectiu fonamental ha de ser sempre:

- Intercanviar informació.
- Exposar una idea.
- Prendre decisions.
- Establir un guió d'actuació sobre un tema determinat.

No s'ha de convocar una reunió si:

- Es pot aconseguir l'objectiu per altres mitjans.
- No hi ha temps suficient per preparar-la.
- Les persones més decisives no hi són presents.
- Es fa per pura rutina sense objectius concrets.

Les raons que poden conduir al fracàs d'una reunió quant a temps invertit i resultats obtinguts poden ser:

- Absència d'objectius concrets.
- No establir un guió d'actuació.
- Assistència de participants poc rellevants o inassistència de persones clau.
- Problemes de relació entre els participants.
- Manca de cooperació.

- Desviacions freqüents del tema que s'ha de tractar.
- Manca de documentació important.

Recordem que una reunió de feina, que en principi ha de ser productiva, es pot convertir en un autèntic lladre del temps si no té uns objectius i unes finalitats concretes i no es fa sota unes premisses adequades.

Desorganització a l'àrea de treball



Photo by Pixabay on Pexels

Passar massa temps cercant quelcom que no s'ha deixat al seu lloc és una situació que sovint passa, i ha de conduir a una reflexió sobre l'organització del lloc de feina. Les causes més habituals de la manca d'organització a l'àrea de treball són:

- Dedicar-se a massa coses a la vegada.
- Acumular feines a "mig fer".
- Necessitat de tenir constantment coses davant.
- No arxivar, acumular papers, documents, informes, notes, treballs i esborranys.
- No deixar el material en el lloc corresponent una vegada fet servir.
- No utilitzar sistemes d'organització, o, almenys, elements organitzadors com la safata d'entrada i la de sortida, carpetes, calaixos, arxivadors, etc.

Els problemes poden sorgir per:

- Indecisió: no se separa adequadament el que és important del que és superflu.
- Lentitud: no es tracten de manera ràpida i eficaç els documents que es reben.
- Acumulació: hi ha certa dificultat per desprendre's del que s'ha escrit.

Manca d'informació



Moltes de les queixes sobre la gestió del temps són determinades per l'absència de dades importants per fer la feina. Aquestes arriben fins i tot a paraitzar-se davant l'absència o el retard d'una informació clau.

Aquestes dades poden provenir de fonts internes o de fonts externes, la qual cosa complica més la tasca d'obtenir-les a temps.

Una tasca important és determinar el motiu de la manca d'informació, perquè només d'aquesta manera es poden posar en funcionament mesures per controlar el problema.

Els motius de la manca d'informació poden ser:

- Un tractament poc efectiu de les dades.
- Instruccions de feina inexactes.
- Problemes de comunicació entre els membres de l'empresa.
- La incapacitat de decidir quina informació és útil i quina no ho és.
- Els retards per part d'altres persones.
- Treball en equip deficient: a causa del mal ambient a l'empresa, de l'excés d'individualisme, de la competitivitat o de la manca d'objectius comuns.

34

Presa de decisions

En moltes ocasions, gestionar el temps suposa haver de determinar quina activitat cal dur a terme entre diverses activitats que requereixen atenció, aparentment alhora.

Per prendre decisions és necessari assumir un criteri que permeti dur-les a terme de la manera més adequada possible. És necessari establir l'ordre de prioritats d'aquestes tasques, és a dir, la preferència que s'ha de donar a la realització d'una tasca o una altra.

Establir la prioritat d'una tasca suposa atendre dues variables:

- Importància d'una tasca: valor o interès que té una activitat.
- Urgència d'una tasca: rapidesa o celeritat amb la qual s'ha de fer l'activitat.

L'encreuament d'aquestes dues variables determina diverses decisions sobre l'execució d'una tasca. En diem La Matriu Eisenhower:



TASCA	URGENT	NO URGENT
IMPORTANT	Prioritat 1: fer la tasca immediatament. Les tasques que per la seva urgència i importància les ha de dur a terme un mateix i de manera immediata.	Prioritat 3: ajornar la tasca. Tasques que s'han de fer, però no necessàriament en aquest moment i, per tant, es poden ajornar.
POC IMPORTANT	Prioritat 2: delegar la tasca en una altra persona. Les activitats que és necessari fer amb rapidesa però que es poden delegar en una altra persona.	Prioritat 4: decidir no executar la tasca. Activitats l'interès i la pressa de les quals no impliquen una necessitat de dur-les a terme i es rebutgen.

Un dels principals problemes dels estaments directius és l'intent continu de fer massa coses i exposar-se al perill de perdre's entre les diverses tasques. Al final d'un dia de feina dur s'arriba sovint a la conclusió que si bé s'ha treballat molt, en ocasions s'han deixat de fer o no s'han acabat tasques importants.



Els bons managers es caracteritzen, entre altres coses, perquè són capaços de fer tant moltes coses, com coses molt diverses, i dediquen un determinat temps únicament i exclusivament a una sola tasca. Resolen, per tant, sempre només una cosa, i d'una vegada, però de manera conseqüent i premeditada. La premissa imprescindible per aconseguir-ho és establir prioritats clares, mantenir-les i dur-les a terme.

Establir prioritats vol dir decidir quines tasques són les prioritàries; quines s'han de fer en segon terme, i quines són les que s'han de fer a continuació. Les tasques de màxima prioritat són les que cal fer o resoldre en primer terme.

Avantatges d'establir prioritats

Quan establim un ordre de prioritats en l'execució de les tasques ens assegurem:

- Treballar primer només en les tasques importants o necessàries.
- Concentrar-nos cada vegada només en una tasca.
- Solucionar de manera més efectiva les tasques en el temps prefixat.
- Assolir les metes fixades de la millor manera possible en aquestes circumstàncies.
- Deslligar-se de totes les tasques que puguin dur a terme altres persones i delegar-los la seva realització.
- Haver resultat al final d'un període de planificació (una jornada de feina, per exemple), com a mínim, les coses més importants.
- No deixar sense concloure les tasques per les quals nosaltres i la nostra capacitat de treball seran avaluats.

Les repercussions positives:

Què volem assolir?

- Mantenir i complir cites i terminis.
- Fer més satisfactoris els resultats de la feina.
- Satisfer els col·laboradors, col·legues i superiors.
- Evitar conflictes.
- Estar més contents amb nosaltres mateixos i evitar l'estrès innecessari.

3. Planificació d'objectius i optimització del temps

37

Continguts:

- Treballar sobre objectius
- Tipus d'objectius
- Objectius generals
- Objectius estratègics
- Formular objectius estratègics
- Planificar tasques personals. L'anàlisi ABC. Prioritats ABC
- Límits temporals
- Consells per a la planificació
- Corba de l'eficàcia
- Organització a l'àrea de treball

Introducció

"Qui no sembra no recull" (Refrany)

Com millor distribuïm (planifiquem) el temps, millor podrem aprofitar-lo per assolir els nostres objectius personals i professionals. Planificar vol dir preparar-se per fer realitat els objectius. Quan planifiquem la nostra feina, fem el millor que podem fer, ja que:

Planificació significa 'guanyar temps'

L'experiència ens ensenya que com més temps s'inverteix a planificar menys temps es malgasta a dur a terme els objectius marcats, i s'estalvia temps al final. La persona que dedica 8 minuts de preparació de la seva feina diària i ho fa d'una manera conseqüent, pot guanyar a diari una hora de temps per a allò que és essencial.

Quins avantatges ens comporta la planificació del nostre temps?

- Assolir els objectius personals i professionals d'una manera més bona i més ràpida.
- Estalviar i guanyar temps per a les tasques i els objectius realment importants (tasques de direcció, col·laboradors, creativitat, família, temps lliure, etc.).
- Tenir una visió panoràmica sobre tots els projectes, les tasques i activitats.
- Menys agitació i estrès, més previsió en el transcurs del dia.

El principi més important de la planificació és l'escriptura:

38

- Els plans de temps que només es tenen "al cap" perden panoràmica ("desapareixen de la vista i del cap") i es deixen de banda amb més facilitat.
- Els plans de treball escrits signifiquen una descàrrega de feina per a la memòria.
- Un pla fixat per escrit té l'efecte psicològic d'una automotivació per a la feina. Les nostres activitats per dominar i vèncer les tasques diàries seran més orientades cap a l'objectiu marcat i tendiran a la consecució precisa d'aquestes.
- Això farà que ens distraiguem menys (concentració), i solucionarem abans les tasques proposades que sense una directriu fixa com la que representa un dietari, una agenda, un calendari, etc.
- Si controlem els resultats del dia no oblidem el que encara ens queda per resoldre (passar-ho a un altre dia).
- A part d'això, podem incrementar els nostres èxits, ja que amb la planificació diària podem calcular millor el temps perdut i, per exemple, planificar d'una manera més realista el temps per a imprevists.
- Els dietaris escrits representen automàticament una documentació sobre la feina feta per nosaltres i pot servir-nos en determinats casos com a demostració i protocol de les nostres activitats o no activitats.

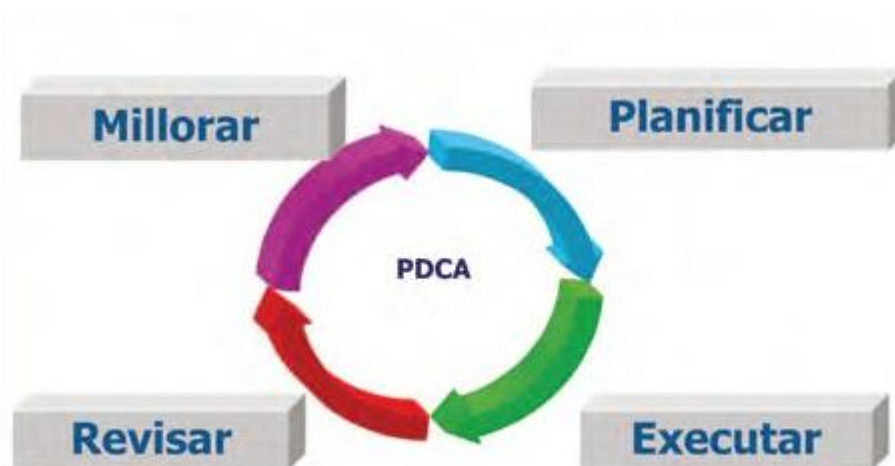


Photo by Karolina Grabowska on Pexels

La Roda de Deming

També anomenat “espiral de millora contínua”, el nom ja ens dóna pistes de la seva intencionalitat. Es tracta d'un procés que verifica i millora la qualitat de la producció, dividint per això el control en quatre fases:

- **Planificat:** establir com es va a dur a terme cada procés laboral, detallant i concretant aquelles parts que puguin crear confusió o que presenti dificultats.
- **Realitzat:** consisteix a implantar les millores proposades en el planificat. Les proves pilot també formen part fonamental d'aquest procés.
- **Verificat:** recopilació de resultats i anàlisi de la seva eficàcia d'acord amb els objectius previstos en el planificat. En aquesta fase es requereix l'ús d'eines que mesurin i controlin objectivament els processos (quadres de comandament, eines analítiques, etc.)
- **Actuació:** és la conseqüència de l'anterior fase. Es tracta d'en base als resultats del verificat, establir eines i nous processos de millora que tinguin com a resultat la superació dels objectius en menor temps i amb més qualitat.



Treballar sobre objectius

40



Photo by Mikhail Nilov on Pexels

Quan una persona intenta millorar la gestió del seu temps, generalment ho fa pensant en desitjos i necessitats poc definits. Això, malgrat que és un pas important, no és una eina útil de feina.

Una de les primeres coses que s'ha de fer en gestió del temps és **aprendre a pensar sobre objectius**. Pensar sobre objectius vol dir tant formular les necessitats, les funcions i els desitjos, com fites concretes, com també enfocar les accions a la consecució de l'objectiu per mitjà de l'establiment d'objectius parcials.

Establir objectius és un exercici de planificació necessari, perquè ofereix els avantatges següents:

- Permet **seleccionar els mitjans adequats** sobre el problema de gestió de temps detectat.
- Actua com un **element motivador**, ja que la definició de qualsevol meta suposa un repte que mou a l'acció i incrementa la constància i intensitat de l'esforç que se li dedica.
- Permet **valorar els resultats obtinguts** i la idoneïtat dels mitjans o les accions dutes a terme.

Tipus d'objectius

Es poden establir moltes classificacions de tipus d'objectius, en funció dels criteris de classificació que s'estableixin.

Si es classifiquen els objectius **en funció del seu grau de definició** des del més abstracte al més concret i útil per a la feina diària, els tipus que s'obtenen són aquests tres:

- **Objectius generals o d'orientació:** Els objectius generals corresponen a les finalitats genèriques del projecte, sense assenyalar resultats concrets. En aquest sentit, no són necessàriament quantificables de forma directa ni mesurables mitjançant indicadors. Els objectius generals es concreten en objectius específics.
- **Objectius específics:** Es deriven dels objectius generals i els concreten, assenyalant el camí que s'ha de seguir per assolir-los. Per això, es refereixen als efectes específics que es vol aconseguir. Necessàriament, han de ser coherents amb els objectius generals, dels quals es deriven.
- **Objectius operatius:** Encara hi hauria un tercer nivell, els dels objectius operatius, que desenvolupen els específics i els concreten encara més. Aquests objectius han de ser directament quantificables i mesurables mitjançant indicadors.

Objectius generals

La definició d'objectius generals —també anomenats d'orientació— serveix per establir les àrees en les quals, per l'interès que tenen per a la persona o amb vista al seu desenvolupament professional, es fixaran objectius estratègics per a la gestió del temps.

Hi ha dos tipus d'objectius generals:

- Personals: estan relacionats amb valors com el prestigi, la riquesa, la independència, la salut o les relacions socials.
- Professionals: estan relacionats amb l'adquisició de noves competències professionals, el desenvolupament de certes facetes professionals, la millora del rendiment en alguna àrea específica o el reconeixement professional.

S'ha de definir la importància de cadascun dels objectius generals per establir prioritats a l'hora de determinar la seqüència d'objectius estratègics que s'ha d'assolir.

S'ha de donar prioritat, per tant, als objectius estratègics tenint en compte els aspectes següents:

- S'han de treballar els objectius específics que responen als objectius generals més importants.
- S'ha de tenir en compte la sobrecàrrega de feina i l'estrès que pot anar associat a la consecució de cada objectiu específic.

- És una bona pràctica començar amb objectius de menys rellevància i treballar després amb altres objectius més complexos o importants.

Objectius específics

Els objectius específics han de tenir determinades característiques per ser útils en la gestió del temps:

- Complets: han d'incloure tots els aspectes necessaris per ser formulats correctament.
- Concrets: han d'establir línies precises que redueixin la possibilitat de lliures interpretacions.
- Mesurables: serà necessari poder definir el punt de partida i controlar l'avanç cap al resultat per mitjà d'indicadors objectius.
- Realitzables: els resultats definits han de ser realistes o assolibles per mitjà dels objectius parcials que s'estableixin.
- Motivadors: inciten a l'acció i alhora permeten obtenir satisfacció en l'avanç a curt i mitjà termini.
- Definitius: si un objecte està ben definit serà un referent vàlid per contrastar els resultats obtinguts amb els esperats i analitzar-ne les desviacions.

Els objectius SMART

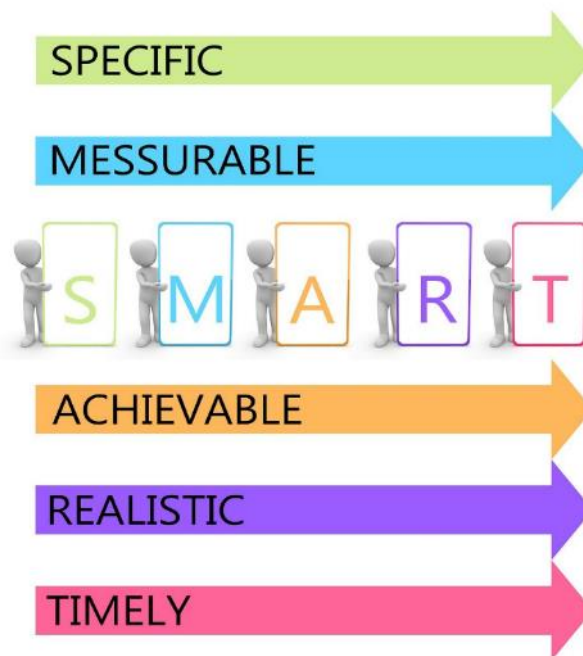


Illustration by Gera1t on Pixabay

Aquest sistema treballa diversos objectius eficaços i intel·ligents que ens ajuden a seguir unes pautes determinades per aconseguir el que volem. Aquestes pautes, igual que l'objectiu final, estan definides i pautades, pas a pas.

D'aquesta manera, els objectius SMART es caracteritzen per llistar una sèrie d'objectius que siguin eficaços. I tots ells han de seguir les pautes S-M-A-R-T

- **Specific.** Específic. L'objectiu ha de ser el més concret possible. Qualsevol persona que sàpiga el teu objectiu ha d'entendre com assolir-lo.
- **Messurable.** Mesurable. Allò que vols aconseguir ha de ser mesurable, s'ha de poder mesurar. Pel que es recomana que sigui una fita quantificable. En alguns casos és complicat però has d'aconseguir analitzar i transformar d'una manera quantificable allò que vols. Analitza-ho i prepara una estratègia que et permeti fer-ho.
- **Achievable.** Assolible. L'objectiu ha de ser ambiciós. Ha de suposar un repte. En cas que no es pugui assolir amb facilitat o que sigui complicat fer-ho, et recomanem que ajustis l'objectiu final i l'apropis a una fita més real. Llavors, un cop ho hagis aconseguit, apuja el llistó fins al teu primer objectiu.
- **Realistic.** Realista. Sempre s'ha de ser realista. No es pot caure en la quimera de voler objectius impossibles. Marca la línia del què és possible i treballa per aconseguir-ho. Buscar la motivació necessària per arribar-hi.
- **Timely.** Temporalitzables. Marca una línia temporal per cada objectiu. Mesura'ls i posa'ls data per assolir-los. Cadascú d'ells necessitarà el seu temps, és evident, però això ajudarà a marca el temps que es necessita per aconseguir el que es vol.

Els objectius SMART són pràctics, mesurables i motivadors.

Formular objectius específics

Per tal que un objectiu específic de millora de gestió del temps estigui complet i correctament definit ha de tenir en compte els aspectes següents:

1. Disposar d'una estimació realista dels resultats. Això vol dir establir un indicador de resultat de temps: quant temps es destinarà a unes tasques i quant s'estalviarà en altres.
2. Marcar indicacions temporals concretes. Suposa definir de quin termini es disposa per assolir el resultat desitjat.
3. Establir objectius operatius. S'ha de fer seguint aquest esquema: introduir les eines necessàries per a la gestió del temps.
 - a. Planificar les activitats diàriament coordinant les agendes de totes les persones de l'equip.
 - b. Millorar l'organització en el lloc de feina.
 - c. Fer un ús adequat dels recursos i de la informació necessària.
 - d. Establir controls per reduir el temps invertit en l'atenció de trucades urgents i importants.
4. Establir indicadors rellevants per a l'objectiu de millora de la gestió del temps. Això suposa:

- a. Enregistrar els retards respecte del calendari previst.
- b. Valorar la qualitat de la feina feta per un o diversos supervisors establerts.
- c. Preveure les despeses en millores de recursos i introducció d'eines.
- d. Coordinar els objectius personals amb els de la resta de l'organització o entorn en el qual es desenvolupa l'activitat.

Recordem que s'han d'establir controls i filtres per evitar les interrupcions poc importants no urgents.

Planificar tasques personals

La planificació global d'una activitat implica fer-ne la planificació temporal. Aquest és l'instrument que permetrà establir quan cal començar una activitat i quant temps serà necessari per dur-la a terme.

A l'hora de planificar el temps, pot ser útil seguir un esquema d'actuació que indiqui els passos més importants que s'han de fer. Els passos fonamentals són:

- Establir fites i elaborar una llista de totes les activitats que s'han de dur a terme.
- Calcular el temps necessari per a cada activitat.
- Reservar temps per a imprevists.
- Determinar la importància de cada activitat, establir prioritats, i avaluar el temps requerit i el temps disponible.

Un procediment útil en aquest sentit és l'anàlisi ABC:

- Tasques A. Tasques més importants i productives, que s'han de fer de manera immediata.
 - Tasques B. Tasques d'importància mitjana, que es poden delegar.
 - Tasques C. Tasques menys importants, generalment treballs rutinaris o la urgència dels quals en el temps és menor.
1. Emprar un instrument de planificació, com l'agenda.
 2. Emprar sistemes de control per avaluar la trajectòria de la feina, sobretot en planificacions a mitjà i llarg termini.

L'anàlisi i prioritats ABC

L'anàlisi ABC

Una anàlisi del valor de la utilització del temps mostra que el temps dedicat a la realització de les tasques **molt importants (A)**, **importants (B)** i **menys importants (C)** no es correspon necessàriament amb el valor que aquestes tasques representen per al compliment d'una determinada funció (cap de personal, per exemple).

Sovint passem la major part del temps ocupats amb problemes secundaris (C) i ens en queda poc, generalment massa poc, per a les tasques d'importància vital (A). La clau per a una distribució exitosa del temps radica únicament a establir una clara prioritat de les activitats planificades, i classificar-les en A-B-C segons la seva importància:



Photo by Brett Jordan o Pexels

Prioritats ABC:

- Les tasques A són les feines més importants d'un treballador. Únicament les pot dur a terme la persona en qüestió, tota sola o en col·laboració amb un equip responsable (no delegables), i són del màxim valor per al compliment de la funció encomanada.
- Les tasques B són, per norma general, tasques importants i també delegables.
- Les tasques C són les de menys valor per complir una funció, si bé són les que consumeixen la major part del temps que dediquem a la nostra feina (feines rutinàries, paperassa, lectures, telèfon, actes, correspondència, altres feines administratives, etc.).

Naturalment, una anàlisi ABC no significa preocupar-se només de les tasques A i renunciar totalment o absolutament a les C, sinó més aviat ordenar-les totes en una relació equilibrada segons la seva importància, i establir les prioritats d'aquestes activitats.

La millor manera que funcioni bé en la pràctica l'anàlisi ABC és si nosaltres:

- Planifiquem només una o dues tasques A per dia (3 hores aprox.).
- Preveiem dues o tres tasques B més (1 hora aprox.).
- Reservem la resta del temps per a tasques C (45 minuts aprox.).

D'aquesta manera, dirigim d'una manera activa el curs de la nostra feina, ens concentrem sempre en les coses essencials i evitem conflictes i estrès innecessari. Molts managers prefereixen, si més no, fer les coses de debò (orientació envers l'activitat) que fer les veritables coses (orientació envers l'objectiu).

Si així aconseguim els nostres objectius del dia i malgrat les interferències i els imprevists encara disposem de temps, podrem decidir com i en qui volem emprar-lo.

Límits temporals

Per elaborar la planificació temporal és necessari establir els límits temporals de les tasques que es duen a terme. Els plans es poden distingir segons la seva durada en diversos tipus.

TIPUS DE PLA	PERÍODE
A llarg termini	Superior a 3 anys
A mitjà termini	D'1 a 3 anys
A curt termini	De 3 mesos a 1 any
Mensuals i setmanals	Entre Una setmana i Tres mesos
Diaris	Entre una jornada i una setmana

Recordem que, per planificar a llarg termini, convé fer un quadre en el qual s'emmarquin els objectius i es descriguin les activitats, i assenyalar el temps estimat de realització, la seva prioritat, les persones responsables i la data d'acabament d'aquestes.

Consells per a la planificació

Per planificar de manera efectiva i amb garanties d'èxit, convé tenir en compte els consells següents:

- No ser rígids a l'hora d'establir possibilitats i terminis.
- Elaborar un calendari adequat al límit temporal de la planificació: mesos per als plans anuals, hores per als plans diaris.
- Fer una planificació realista.
- Diferenciar entre important i urgent.
- Distingir entre actuar de manera eficient i eficaç.
- Reservar espais per a imprevistos.
- Establir prioritats. Separar les tasques A-B-C i escriure-les.

- Atendre a les capacitats personals.
- Fixar terminis i dates límit.
- Planificar les activitats rutinàries.
- Planificar per escrit, i emprar instruments de planificació com agendes, pissarres, llistes de control, etc.
- Per planificar a curt termini només cal fer una llista de les activitats diàries i el seu temps estimat de realització, i marcar-ho tot en una agenda.

Rebutjar peticions

Hi ha una sèrie d'habilitats de comunicació que fan més fàcil la tasca de rebutjar una petició. Totes es basen a crear una atmosfera positiva en la qual puguem transmetre el missatge de rebuig a l'altra persona.



Photo by Joël Super on Pexels

1. En què consisteix dir "no"?

- A defensar el dret de rebutjar una petició.
- No dir "sí", quan es vol dir "no".

2. Què s'aconsegueix dient "no"?

- Respectar el nostre pla de treball.
- No crear falses expectatives a altres persones.

3. Com es posa en pràctica?

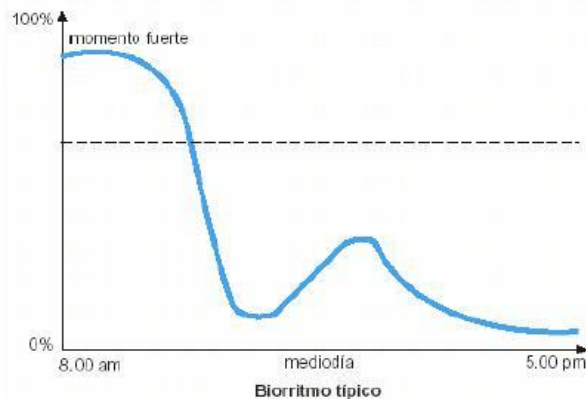
48

- **Escoltant:** és important mostrar interès i comprensió pel que diu l'altra persona, sense interrompre-la.
- Dient "no" sense excusar-nos, malgrat que es pot donar una **breu justificació** per evitar incomprensió de l'altra persona.
- Emprant la primera persona: "jo crec".
- Dient "no" amb **entonació normal de veu, de manera amable i sense ànim agressiu**.
- **Somriure quan es digui "no"**.
- Si és necessari, **insistir en la postura de rebuig** de manera clara i persistent, sense entrar en discussions.
- **Intentar oferir una alternativa.** Es poden emprar fórmules del tipus: "em sap greu, ara no puc ocupar-me d'això; pots venir més tard?"

Recorda que una postura assertiva a l'hora de rebutjar una petició, dient "no", pot permetre'ns seguir amb el nostre esquema de treball i, per tant, optimitzar el nostre temps de manera adequada.

Corba de l'eficàcia

Una vegada s'ha analitzat com fluctua durant el dia la nostra capacitat operativa, hem de fer una planificació d'activitats en funció de la seva dificultat i del moment en què ens trobem.



Per fer-ho, hem de:

- Programar les activitats que requereixen més nivell de concentració en els moments alts d'activitat. El biorritme típic mostra aquests moments durant el matí, per la qual cosa planificarem en aquest moment les activitats i gestions més importants.
- Preveure pauses de treball que tenen a veure amb les nostres fases de recuperació.
- Programar activitats de tipus rutinari, com ara llegir el correu o trucar per telèfon per als moments més baixos de capacitat operativa.

"Al que madruga, Dios le ayuda" (Refrany)

El rendiment de tota persona està subjecte a certes oscil·lacions durant el dia, que apareixeran segons el ritme natural, tal com es mostra a la gràfica que s'ha presentat abans.

Hi ha gran quantitat de variacions individuals, influïdes pels hàbits alimentaris i altres característiques personals. Si més no, fonamentalment podem assegurar el següent:

- El nivell més alt de rendiment s'assoleix al matí. Aquest nivell no es tornarà a assolir més durant el dia.
- Després de dinar apareix el conegut cansament de mitjan horabaixa (la famosa "nyonya"), que s'acostuma a combatre amb el consum de cafè carregat, la qual cosa només aconseguirà allargar aquest estat.
- Després d'una nova pujada mitjana a darrera hora de la tarda, la corba de rendiment cau de manera continuada, i assoleix el punt més baix unes hores després de mitjanit.

Cadascú ha de viure amb aquests moments de cansament de la seva capacitat de rendiment. És important que coneguem quin és el nostre ritme diari, per tal que puguem plantejar la solució de les tasques més complicades i difícils (obligacions tipus A) al matí, durant el nostre període de màxim rendiment. Durant el nostre conegut període de rendiment mínim (l'horabaixa) no hauríem de treballar en contra del nostre ritme biològic sinó intentar distreure'ns i dedicar aquesta fase als contactes socials i les ocupacions rutinàries (obligacions tipus C). Durant l'alça de la corba de rendiment a les darreres hores del capvespre, és a dir, quan ja ens hem allunyat de l'hora de la migdiada, ens podem dedicar novament a activitats importants (obligacions del tipus B).

Si durant el dia, a partir de la corba de rendiment, emprem les lleis naturals del nostre organisme, incrementarà de manera important la nostra productivitat, sense prendre grans mesures o fer grans variacions. La realització d'una tasca complicada i difícil, que necessita molta concentració, és molt més fàcil al matí que durant el període de rendiment mínim, ja que hem d'esforçar-nos dues i fins a tres vegades més.

Sens dubte, treballar durant un llarg termini de temps i intensament és contraproductiu —com diu la Llei de Carlson—, ja que disminueix la concentració i la capacitat de rendiment, i es produeixen errors. Fem pauses, i no les considerem una pèrdua de temps, sinó una recàrrega d'energia.

Investigacions mèdiques sobre aquest tema donaren com a resultat que el millor valor de recuperació es troba després d'una hora de feina. La pausa només hauria de durar 10 minuts, ja que l'efecte òptim s'aconsegueix durant els 10 primers minuts i després apareix una tendència a la disminució. Per tant, hauríem d'incloure pauses regulars però curtes en el nostre pla del dia.

L'efecte regenerador de la pausa es pot incrementar considerablement si ens preocupem de moure'ns i respirar aire fresc.

Organització a l'àrea de treball

50

Per reorganitzar la taula de feina i millorar el nivell de concentració és necessari mantenir com més lliure millor l'escriptori per dedicar-se a un sol assumpte. Per això, cal classificar i col·locar els documents, per exemple, segons l'ordre d'actuació: assumptes que s'han de resoldre immediatament, en els pròxims dies, en les pròximes setmanes, etc.



Photo by Ken Tomita on Pexels

També és molt útil organitzar un sistema d'expedients amb diferents categories per agrupar temes comuns, emprant un sistema de símbols o colors adequat.

Altres tècniques d'interès són:

- Acabar unes tasques abans d'iniciar-ne unes de noves.
- Col·locar cada cosa al seu lloc una vegada que es deixi de fer servir.
- Eliminar destorbs i objectes poc útils.
- Tenir a mà allò que es fa servir amb freqüència.
- Gestionar l'excés de papers. Per fer-ho, és útil:
 - a. Llegir els documents, si és possible, una sola vegada.
 - b. Contestar el correu tot junt, per blocs d'importància, els més urgents com més aviat millor.
 - c. Traslladar el document a la persona implicada en breu.
 - d. Rebutjar ràpidament els documents que no siguin rellevants.
 - e. Filtrar la feina prèviament, si és possible, i, per exemple, delegar-la en una secretària o un secretari.

4. Planificació de tasques

Continguts:

- Trucar per telèfon
- Rebre trucades
- Visites inesperades
- Abans d'una reunió
- Durant una reunió. Dinamitzar reunions
- Després d'una reunió
- Ser convocat/ada
- Ús d'informació
- Delegació de funcions
- Control de crisi
- Ús d'eines per a la gestió del temps
- Que les eines no es girin en contra nostra

Trucar per telèfon



Photo by Ivan Samkov on Pexels

Els passos que s'han de determinar a l'hora d'utilitzar el telèfon són:

1. Establir quines trucades s'emetran.
2. Decidir quan s'han de fer.
3. Decidir quines trucades s'han d'atendre immediatament i quines s'han de contestar més tard.
4. Valorar el temps que s'emprarà en gestions telefòniques.

Les recomanacions per fer servir el telèfon de manera eficaç quan es telefona són:

52

1. Preparar la trucada:

- Tenir clar el motiu de la trucada i expressar-lo al nostre interlocutor.
- Disposar de la documentació necessària.
- Preparar la conversa: anotar els assumptes que s'han de comentar.

2. Agrupar trucades, trucant en blocs.

3. Ser breus: amb preguntes i respostes concretes, i evitar divagar.

4. Sospesar si el telèfon és el mitjà més idoni: segons els casos, triar altres mitjans de comunicació, com ara el correu electrònic.

5. Anotar totes les dades que siguin rellevants, com ara noms, dates i quantitats.

Rebre trucades

Les recomanacions fonamentals per rebre trucades són seleccionar els moments per respondre i fer servir el contestador per rebre trucades i respondre-les quan es consideri oportú.

També s'ha de dir quines trucades es contestaran i establir filtres mitjançant altres col·laboradors, als quals s'han de donar criteris clars de quines trucades s'atenen i quines es deriven.

Convé limitar el temps de la telefonada:

- Expressant el motiu de la telefonada.
- Responent amb brevetat.
- Avisant de la durada de la conversa.
- Acabant-la de manera educada.

És important preparar les trucades amb la documentació necessària.

Per acabar, s'han de seleccionar els períodes per tenir connectat el mòbil i establir moments en els quals el mòbil estarà desconnectat i informar els interlocutors dels moments més adequats per localitzar-nos.

Visites inesperades

Les mesures per reduir les interrupcions que provoquen les visites inesperades són aquestes:

1. Evitar la visita inesperada tant com sigui possible.
2. Si es produeix la visita, intentar que no s'acomodi, que no s'assegui.
3. Procurar que la persona es quedi com menys temps millor.



Photo by Fauxels on Pexels

Per aconseguir-ho, hem de:

- Concretar hores fixes per a les visites externes, fora de les quals no s'han d'atendre visites.
- Establir filtres mitjançant la persona de la recepció.
- Donar instruccions concretes al/la secretari/ària o a l'administratiu/iva per tal que faci una assignació realista de l'agenda.
- Delegar en altres persones.
- Proposar alternatives a la visita.
- Limitar el temps de la visita mitjançant fórmules del tipus: "només disposo de deu minuts".
- Controlar aspectes ambientals, com ara no convidar el visitant a asseure's, no tancar la porta del despatx.
- Posposar la visita per a un altre moment més oportú.

Abans d'una reunió

Si ets tu qui organitza la reunió és important fer el següent abans que comenci:

1. Preparar la reunió amb els assumptes que s'hi han de tractar (**ordre del dia**) i el temps que s'hauria d'invertir en cadascun.
2. Recopilar tota la documentació necessària.
3. Definir els assistents.
4. Programar el moment adequat (hora, dia de la setmana, etc.).
5. Establir on i quan tindrà lloc la reunió.
6. Informar de les dades que han de preparar els assistents.
7. Preparar els mitjans auxiliars que es necessiten, com el projector o pantalla, o la pissarra, o el paperògraf....
8. Establir el temps màxim de durada de la reunió.

Durant una reunió

A la reunió, és important:

- Començar puntualment
- Evitar interrupcions.
- Començar explicant els **motius** de la reunió.
- Confirmar l'**ordre del dia**, i incloure-hi les prioritats i el temps estimat per a cada tema.
- Posar de manifest com s'organitzarà la reunió: qui exposa cada tema, quines decisions s'han de prendre.
- Nomenar algú que faci de secretari i que s'encarregui de fer constar tot el que s'ha exposat a la reunió (fer una Acta).
- Posar data límit a la posada en funcionament de les decisions preses.
- Crear un clima distès. S'ha de fomentar la participació de tots els assistents i evitar els enfrontaments personals.



Dinamitzar reunions

Malgrat la sensació que ha creat la pandèmia de que el futur eren les videoconferències, amb la post-pandèmia es continuen fent moltes reunions a totes les empreses. Moltes persones consideren que les reunions són una pèrdua de temps; altres les veuen com una manera improductiva de passar el temps. Algunes persones tenen tanta aversió a les reunions que se senten estressades i ansioses quan saben que han d'assistir a alguna.

És molt difícil que una reunió sigui amena, tant per als participants com per al conferenciant. Per tant, un responsable hauria d'emprar de 2 a 4 minuts per parlar amb les persones que assistiran a la reunió per preparar-les per a allò que es durà a terme. En aquest moment, el responsable pot atendre a les seves idees sobre el que es traurà de la reunió, i convertir-los en companys en lloc de simples assistents.

Un bon programa, ordenat de la millor manera possible i amb estimacions del temps destinat per a cada assumpte que s'ha de tractar, constitueix la fórmula guanyadora per tal que les reunions no surtin de la seva via. De vegades es pot originar una discussió, i un tema pot acabar necessitant el doble de temps del que se li havia assignat. Sovint, si més no, els participants ho compensen i són més breus en altres temes.

Consell: quan els participants coneixen per avançat el temps assignat a cada tema, la majoria fa el que pot per respectar aquest temps.

El director de la reunió o líder del grup segueix el programa; obté la participació dels responsables de cada tasca segons el que està previst. Després s'anima altres persones a participar, una vegada que el responsable de la tasca ha acabat amb la seva aportació. Cada tema del programa es discuteix. Els participants conserven en les ments les preguntes següents:

- Quin és el tema específic que es discuteix?
- Què pretén el grup quan discuteix aquest tema?
- Quina acció es necessita dur a terme per organitzar l'assumpte?
- Qui hi actuarà?
- Quins recursos són necessaris?
- Quan es resoldrà l'assumpte?
- Quan discutirà el grup els resultats?

Una vegada contestades aquestes preguntes, el grup passa a l'assumpte següent.

Però s'ha de tenir en compte que no tots els assumptes requereixen la resposta de totes aquestes preguntes. De vegades, un element del programa simplement constitueix un anunci o un informe que es proporciona al grup, i que no necessita una discussió ni una participació a canvi. De vegades, l'assumpte consisteix en una mera sessió informativa, perquè ja ha estat resolt.

Hi ha tècniques que empren diverses empreses per mantenir les reunions tal com s'han programat. Cada tècnica té una efectivitat diferent segons el propòsit del grup, la freqüència de les redaccions, i la història del grup:

- En el cas dels grups en els quals els participants han estat entrevistats i el programa repartit per avançat, els participants cronometren sovint els seus comentaris per tal que encaixin en el temps assignat a l'assumpte.
- Alguns grups tenen un cronòmetre a la vista de tots els participants per animar-los a ser breus en els seus comentaris. D'altres es reuneixen en una habitació amb un rellotge de paret a la vista de tothom.
- En alguns grups, el director de la reunió anuncia el proper conferenciant i el temps que dedicarà al tema que s'ha de tractar segons el programa.
- En alguns grups, els participants distribueixen circulars amb els resums dels seus comentaris, gràfics o demostracions il·lustrades de les qüestions que volen exposar.

A continuació us citem altres idees per mantenir les reunions tal com s'havien programat:

En algunes reunions, als participants se'ls demana que es posin dempeus quan parlin. Això tendeix a limitar el temps del seu discurs, perquè la majoria de les persones prefereixen quedar-se assegudes.

Les reunions petites, de 18 persones o menys, solen tenir lloc entorn d'una sèrie taules posades juntes o d'una taula circular. D'aquesta manera, si les persones es posen dempeus per parlar o si parlen des dels seus seients en lloc de dirigir-se a un extrem de l'habitació, s'estalviarà molt temps.

Consell: si algú no pot assistir a la reunió, demaneu-li que resumeixi en un paràgraf o dos el que li hauria agradat comentar. Després podeu llegir aquest paràgraf davant la resta del grup.

Després d'una reunió

Una vegada acabada la reunió:

1. **Elaboreu una acta** en què es reflecteixin les decisions més importants que s'han pres.
2. **Informeu les persones responsables de les decisions que s'han pres** i de les tasques que se'n deriven.
3. **Avalueu l'eficàcia de la reunió:**
 - a) Si s'han assolit els objectius prevists.
 - b) Si s'ha dedicat suficient temps a cada tema.
 - c) Quin ha estat el grau de participació de cadascun dels convocats.
4. **Quins aspectes s'haurien de millorar per a futures reunions.**

Obtenir resultats de les reunions

Alguns grups es reuneixen amb un comptable, un advocat, o qualsevol altre assessor, com un mètode per mantenir la reunió tal com l'havien programant o dirigir-la cap als objectius desitjats. Hi ha organitzacions que inclouen un parlamentari expert que modera la reunió, i que adverteix habitualment els membres del grup quan s'han allunyat del protocol establert.

Alguns grups escullen una persona per tal que controli el temps. El director de la reunió, o qualsevol altre professional designat, també pot decidir si un assumpte l'ha de tractar un subgrup, com un equip de xoc, per exemple. Henry Kissinger digué en una ocasió que no tenia cap sentit fer una reunió si no es coneixien per endavant els resultats desitjats. També digué: "l'absència d'alternatives aclareix enormement les idees".

El director de la reunió té la responsabilitat principal de mantenir l'atmosfera adequada per a tots els participants. Si no, la reunió acaba en edicte: "jo dic, tu fas". Els edictes no animen les persones a assistir a més reunions en el futur, ni a ser participatives; ni tan sols si es tracta de quelcom vital i interessant.

El més important de tot és que el director de la reunió exerceixi de facilitador, que aconseguixi les millors respostes dels participants, i que els animi a col·laborar uns amb altres per tal que funcionin com un veritable equip.

Ser convocat/ada

Si ets convocat/ada a una reunió és necessari:

1. Que t'asseguris que la teva presència és necessària.
2. Preparar els temes que s'han de tractar.
3. Elaborar la documentació que sigui necessària.
4. Col·laborar amb la persona que la dirigeix.

5. Complir el paper que se t'assigni.
6. No entrar en discussions que t'allunyin del tema.

Ús d'informació

El primer pas que cal fer a l'hora de recollir informació o transmetre-la a altres persones és escollir l'eina més adequada per a cada cas.

EINA	S'HA D'USAR...
Reunió	Quan es vol donar una mateixa informació sota les mateixes claus i es pretén obtenir <i>feedback</i> dels assistents.
Entrevista personal	Per compartir informació important, en directe, de manera individualitzada i reservada, o sobre aspectes confidencials o compromesos.
Tauler d'anuncis	Per transmetre informació que afecta tota la plantilla, generalment sobre normes o funcionament intern i la validesa del qual abraça un període de temps extens. No s'espera <i>feedback</i> del personal.
Circular	Per a informació que afecta tota la plantilla i quan es vol assegurar que tothom la rep i que tots la reben alhora.
Trucada	Per a missatges curts dels quals es necessita <i>feedback</i> i no necessiten un context proper com en l'entrevista personal o quan es necessita confirmació d'algun tema.
Correu electrònic	Per a tot. Molt útil, però, per a missatges curts dels quals s'espera resposta immediata o quan es vol transmetre un document digitalitzat.

Delegació de funcions

A l'hora de delegar és necessari plantejar-se una sèrie de preguntes:

- Què s'ha de fer?
- Com s'ha de dur a terme la tasca?
- Per què és necessari delegar?
- Quan s'ha de fer?
- Qui ho pot fer?

En aquest sentit, les condicions per a una delegació eficaç són:

- Precisar els objectius i passos que ha de dur a terme l'altra persona.
- Determinar la persona més adequada per fer la tasca tenint en compte les exigències de la feina que s'ha de dur a terme.
- Donar instruccions clares i precises per assegurar-se que són enteses per l'altra persona.
- Definir l'abast de la responsabilitat que assumeix el delegat.

- Facilitar els procediments, els mitjans auxiliars i la informació per dur a terme la tasca.
- Establir els controls necessaris per evitar desviacions de l'objectiu marcat.
- Tenir en compte la possibilitat d'error del delegat.

"Quan ets tu mateix qui treballa, perds la visió del conjunt " (Refrany croat)

La delegació és l'activitat clau de tot professional. Els seus avantatges directes i indirectes són considerables.

- La delegació ajuda a descarregar, ser i guanyar temps per a tasques més importants (per exemple, per dedicar-se a la veritable funció de direcció).
- La delegació ajuda a aprofitar millor els coneixements i les experiències tècniques del col·laborador en qüestió.
- La delegació ajuda a fomentar i desenvolupar la capacitat, iniciativa, independència i competència del col·laborador.
- La delegació actua amb freqüència de manera positiva sobre la capacitat de motivació i satisfacció per la feina del col·laborador.

La delegació és avantatjosa de la mateixa manera, tant per al directiu com per al col·laborador, i vol dir:

- Autodescàrrega i temps per a tasques A.
- Oportunitat de desenvolupar-se per al col·laborador (motivació).

La majoria dels col·laboradors reaccionen positivament quan la delegació és correcta i adequada, és a dir, traspàs de tasques i competències, però també amb responsabilitats.

Una delegació exitosa requereix:

- La disposició de delegar (voler).
- La capacitat per delegar (poder).

Control de crisi

El primer pas per controlar una situació crítica és intentar evitar-la, i anticipar-nos als errors que puguin aparèixer.

És necessari detectar les situacions puntuals que, si no es resolen, es converteixen en autèntics problemes.

Si es repeteixen les crisis és convenient analitzar quin factor les produeix per resoldre-les com més aviat millor. Si més no, les crisis no sempre es poden evitar. Per tant, quan es produeixen, el més important és afrontar-les d'una manera ordenada i metòdica.

HABILITATS BÀSIQUES PER AFRONTAR LES CRISI CONSISTEIX EN...	
Presa de decisions sobre la prioritat de les activitats.	Ajustar la planificació a les noves necessitats.
	Introduir canvis en l'organització del treball.
Gestió de l'estrès.	Aplicar alguna tècnica de relaxació.
	Controlar els pensaments negatius.

Els errors més freqüents que se solen cometre quan s'intenta controlar una crisi són els següents:

- Deixar-se arrossegar pel que és urgent i no atendre el que és important.
- No ser capaç de relaxar-se i de prendre el temps necessari per resoldre els imprevistos.
- No estalviar temps en altres etapes del procés.
- Ser rígid amb el disseny del projecte i no adaptar-lo a les noves necessitats.
- Evitar tornar a negociar terminis de lliurament del treball.
- No incrementar els recursos personals i materials que s'han d'usar.
- Emprar sempre les mateixes pautes per afrontar les situacions, sense atendre idees més creatives o innovadores.

Ús d'eines per a la gestió del temps

Hi ha tota una sèrie d'eines de treball que poden facilitar la tasca a l'hora d'estructurar i programar les accions que s'han de dur a terme, i permeten distribuir i aprofitar millor el temps.

El desconeixement d'aquestes eines o el fet de no tenir hàbit d'emprar-les pot ser un dels lladres del temps que cal tenir en compte.

EINA	UTILITAT
Agendes	Permeten la planificació temporal a curt, mitjà i llarg termini.
	Serveixen de recordatori de les tasques que s'han de fer.
	Faciliten ressaltar activitats importants (ús de colors).
	Possibiliten comprovar els avenços en les tasques.
Cronogrames	Permeten planificacions temporals (un dia, per setmanes, per mesos) de manera gràfica i molt comprensible
Pissarres	Permeten tenir a la vista la planificació temporal i reorganitzar fàcilment els canvis necessaris.
Milliores en els telèfons	Faciliten el control de les interrupcions i el fet de poder dur a terme activitats de manera simultània, com ara contestador telefònic, bústia de veu, marcació activada amb la veu, mans lliures, desviament de trucades.
E-mail	Facilita la difusió de la informació i la resposta ràpida i documentada
	Sovint saturen les bústies d'entrada amb centenars de missatges
Alternatives a les reunions	Si els participants procedeixen de diferents llocs, pot ser útil emprar conferències telefòniques o videoconferències. Per a reunions internes, de caràcter informatiu i en les quals no hi ha necessitat de rebre <i>feedback</i> , són útils els taulers informatius.

"Com més es planifiqui, menys hi intervindrà la casualitat " (Proverbi del manager)

Eines digitals de Gestió del Temps

És evident que tot el que hem après en aquestes pàgines ens pot ajudar i molt a gestionar el nostre temps. Però estem al segle XXI i pensar que el paper és la màxima ajuda que podem trobar és un error.

Es pot entendre que passar de portar l'agenda al cap a portar-la en un llibre de paper és una gran millora, però ja no té sentit avui dia, ja que amb aplicacions específiques en paper la millora en la gestió és encara superior.

Hi ha desenes d'aplicacions gratuïtes que ens permetran millorar la nostra gestió del temps i, sobretot, descarregar la nostra memòria. I és important que ens acostumem a usar-les.

- **Agendes.** Tant Google, com Apple, com Microsoft tenen serveis en línia per a dur les nostres agendes i fins i tot compartir-les. Anotar-vos les tasques pendents i les circumstàncies de la vostra vida privada a una agenda electrònica us permetrà descarregar la vostra memòria, la qual cosa allibera de bona part de l'estrès que

comporta intentar no oblidar-vos de res.

62

- **Treball cooperatiu.** No tant sols les agendes; documents i fulls de càlcul es poden desar al núvol de diferents serveis i es pot accedir a ells de manera individual o compartida. N'hi ha desenes, però potser una curiosa és Evernote, que permet fer llibretes compartides amb tota mena de continguts.
- **Aplicacions que son petits universos laborals.** Si la vostra feina es basa en treballar amb documents, Microsoft Teams genera un espai col·laboratiu amb tot el necessari per a treballar i compartir la feina. Hi ha moltes d'altres opcions similars; les de Google (Google docs, fulls de càlcul, Meeting, etc..) o Box.com (espai gratuït en línia amb missatgeria i aplicacions de Microsoft a nivell bàsic)
- **Aplicacions de control de temps.** Des d'aplicacions que mesuren l'activitat del mòbil per a deduir el temps perdut, les simples alarmes del sistema, o aplicacions que bloquen l'accés a determinats software mentre estiguem en un horari concret.
- **Ajuda que potser mai no pensàvem que tindríem.** Les aplicacions d'Intel·ligència Artificial han sorprès fins i tot als seus profetes més entusiastes. Bard de Google (que encara està en desenvolupament però ja funciona) o el més famós ChatGPT són, o poden ser-ho, assistents personals a qui demanar ajuda. Tot i que ChatGPT pateix un problema d'excés d'imaginació quan desconeix alguna cosa, avui en dia ens pot servir per a ajudar-nos a trobar eines útils, a buscar informació difícil de trobar, a generar textos i documents, etc... Algunes intel·ligències generen imatges i, fins i tot, música. I si ens decidim a pagar per usar-les, les aplicacions no tindran fronteres. De fet, una de les aplicacions més impressionants de les IA's avui dia en la que es comença a treballar és amb qualsevol tipus de software (per exemple, una simple agenda) que es connecta a la IA per a que aquesta informi de la informació que envolta a un determinat esdeveniment. Per posar un exemple senzill: decidim mantenir una reunió a Bilbao un dia determinat del mes que ve i, mentre planifiquem l'entrada al calendari, aquest ens indica que hi ha programada una vaga d'aeroports, o que s'espera una gota freda per aquelles dates, o que tenim una cita al metge aquell dia. És un simple exemple, però qui hagi interactuat amb una d'aquestes intel·ligències artificials veurà que la tecnologia no té límits...o els té molt lluny.



Que les eines no es girin en contra nostra

Tinc un e-mail (o cent)

El correu electrònic és una magnífica eina de comunicació i de gestió. Tot i que utilitzada sense control es pot convertir en el nostre pitjor enemic en quant al nostre temps, en un lladre de temps dels grossos.

Hi ha alguns estudis que diuen que una persona en un lloc administratiu, pot dedicar la meitat de la seva jornada laboral a la gestió, redacció, lectura i enviament de correus. Et sembla aquest model un model productiu?

Anem a repassar doncs alguns aspectes amb els que cal posar atenció perquè el mail no es converteixi en l'amo i senyor del teu temps:

- **Safata d'entrada.** és un espai temporal, un espai pels correus pendents que necessiten de la teva atenció/gestió. Limitar-ne el nombre de mails i gestionar-los de forma diària t'ajudarà a mantenir el correu en ordre. No es tracta d'un espai on emmagatzemar correus ni on es queden tots els correus que entren, **és una zona de pas**.
- **Limita el temps de consulta del correu electrònic.** Tenir l'app de correu oberta i amb notificacions constants d'entrada de mails és un lladre de temps amb majúscules. Ens desconcentra de les tasques que estem fent, ens allunya del nostre focus i objectius i ens "destrempa" la planificació de tasques que tant ens havíem treballat. Desconnectar les notificacions d'entrada de mails del teu pc, no estar pendent del mòbil i no mirar de forma constant la safata d'entrada t'ajudarà a posar focus. Programar un temps de consulta del mail a la teva agenda o agafar l'hàbit de consultar el mail en hores puntuals i desconnectar-ne la resta d'hores et seràn hàbits d'ajut. Ningú espera que l'e-mail sigui atès immediatament, tot i que tampoc s'admet que els correus es quedin a la bústia sense ser llegits més d'un dia laborable.
- **Ordre.** Igual que en qualsevol altre espai de la nostra vida, mantenir un ordre digital en els teus mails, t'ajudarà a fluir. Com en qualsevol procés d'ordenar, el menys és més aquí també ens val. **No cal guardar tots els correus que entren, no cal guardar correus per justificar accions o pel famós 'em vas dir....i ho tinc per escrit'**. Guarda només aquells que et seràn útils i necessaris per desenvolupar les teves tasques o aconseguir els teus objectius. **Crea carpetes temàtiques per guardar aquells correus que siguin necessaris de conservar i així no els tindràs a la safata d'entrada** (on només hi deixem aquells correus pendents o que requereixen d'alguna acció). Consulta de tant en tant les carpetes arxivades i fes neteja, p.ex: un projecte ja finalitzat, un esdeveniment del que has anat guardant les comunicacions, comprovants, entrades....etc.

- **Aprèn a usar els filtres de correu** que incorporen la majoria de programes per a pc, per a que en funció de qui l'envia o de l'assumpte del correu el mateix software els envia a una carpeta o d'altra; estalviaràs molt de temps llegint només els que creguis que són més importants en funció de qui els envia o de l'assumpte que tracten.
- **És necessari enviar el correu?** Enviem molts més correus electrònics dels que tocaria, masses. Abans de donar-li al clic o de redactar-lo, pregunta't si és la forma adequada de comunicar el que has de dir. L'enviament d'un mail genera 'brutícia' colateral al que l'envia i al que el rep i moltes vegades és una pèrdua de temps: de redactar-lo, de llegir-lo, de contestar, d'esborrar-lo de la safata d'entrada, de la safata d'enviats...etc. Potser amb una trucada, anant fins la taula del receptor (si treballem al mateix espai) o quan coincideix en una reunió per abordar diversos temes, es pot solucionar d'una forma més àgil el dubte, petició o informació que necessitis transmetre. O potser sí que és millor enviar l'e-mail. Però potser a voltes és millor dir "sí" o "OK" i no redactar un llarg e-mail per a acabar dient el mateix. Pensa abans d'enviar si la informació que transmet necessita ser transmesa així. I sobretot!!!! **no abusis dels CC, CCO, posant en còpia a tothom**. Només cal que rebi el correu els afectats directes. Posar en còpia a més d'un interlocutor algunes vegades pot demostrar falta de confiança (quan p.ex envies el mail en còpia al supervisor/a de la persona), o pot esvair responsabilitats ja que el mail s'envia a tanta gent que els receptors no són conscients de qui ha d'assumir la gestió d'aquella informació.
- **Revisar les subscripcions.** Moltes vegades al fer una compra online, al consultar una web, al registrar-nos en una app...ens registrem de forma automàtica a una newsletter i rebem bombardejant-nos un allau de correus a la nostra safata. Revisa periòdicament aquells correus que reps comercials. T'interessa la info? Si és que no, dóna't de baixa (en tots els correus trobaràs al final del mail una opció per esborrar la teva subscripció). Potser t'has registrat sense saber-ho, potser la informació et va ser d'interès però ara ja no, potser reps molts més mails dels que voldries...doncs posa-hi solució i mantingues a ratlla aquests correus.

Que no sigui el correu electrònic qui dirigeixi la teva agenda ni la teva planificació diària.



Repassem doncs en forma de resum **quins seran els hàbits que t'ajudaran a mantenir a ratlla el teu correu:**

65

- Assignar temps concret a consultar el correu electrònic.
- No tenir l'app de correu oberta amb notificacions que ens entren de forma constant.
- Fer un ús més responsable de l'enviament de mails.
- Revisar què m'entra i prendre mesures.
- Tenir el correu electrònic al dia.

No permetis que el correu electrònic et robi més temps del que toca!

El mòbil personal també em roba temps

És la nostra eina per excel·lència i és molt important saber gestionar-la perquè realment sigui una ajuda en la nostra vida. El mòbil genera quatre problemes principals:

- **Converses llargues** abans de veure'ns en persona;
- **Contestar instintivament qualsevol trucada** (sembla que si no igual ens perdem alguna cosa vital)
- **No ho sabem apagar o posar en silenci si la situació ho requereix.**
- La principal; **és la porta d'entrada a internet des de qualsevol lloc.** Els mals hàbits relacionats amb internet requereixen un esforç extra per eliminar-los o canviar-los. Ens agrada i se'ns en va el temps en això Per combatre-ho, hi ha un punt essencial: fixar el temps màxim que dedicarem quan es tracta de navegar per **xarxes socials, whatsapp, botigues o blogs.** El següent punt a tenir en compte és preguntar-nos si realment ens aporta alguna cosa el que estem mirant i centrar-nos en allò que s'ajusta als nostres interessos. Sobretot evitar la navegació inconscient: webs d'oci, veure vídeos i fotos sense parar ...



Foto: By Gettyimages studio via Pixerio

No te n'adones però el mòbil **destrueix la teva concentració, destrueix el teu descans i destrueix la teva productivitat** perquè et dóna una sensació de fals aprofitament del temps. Com a recomanacions: posa'l en silenci de tant en tant, apaga'l si cal, i fes saber als altres les hores a les quals sols estar disponible al mòbil.