

Formació

La planificació i l'organització com a hàbit



Tenim molta feina i sovint, la sensació que fem, treballem, pensem, dediquem talent i esforços perquè les coses surtin i, immersos en el dia a dia, no sempre veiem el resultat de la nostra tasca.

Planificar la nostra feina ens ajuda a canalitzar tota aquesta energia cap a resultats visibles. Conèixer i identificar l'objectiu i el sentit d'allò que fem i entendre com contribueix la nostra tasca al resultat final ens permet treballar millor.

Podem fer el mateix en menys temps? I més amb el mateix temps?

Índex

Objectius	2
1. Establir objectius	2
2. Objectiu i tasca. Orientació a la tasca versus orientació a l'objectiu	3
3. El concepte de responsabilitat	7
4. La relació entre els objectius i el rendiment	8
5. La motivació	9
6. Compromís en comptes de sacrifici	10
7. Allò urgent i allò important	11
8. L'optimització del temps	13
9. Les prioritats segons la importància i la urgència	15
10. La planificació	16
11. Planificació i organització	17
12. Interferències i lladres del temps	19
12.1. Interferències	20
Previsibilitat de la interferència	20
Controlabilitat de l'agenda	22
12.2. Els lladres de temps	24
Bibliografia i enllaços web	27

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



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

Objectius

- Conèixer les eines bàsiques per establir prioritats i objectius.
- Identificar hàbits que afecten negativament la gestió del temps.
- Treballar i analitzar una escaleta personal d'ús del temps.

1. Establir objectius

Fixar-nos uns objectius és essencial per assolir el que ens proposem. I en aquest procés de fixació d'objectius els elements clau són dos: propòsit i entrega.

Qui més, qui menys s'ha trobat en més d'una ocasió plantejant-se preguntes d'aquest estil.

- “Què estic fent?”
- “Quin sentit tenen aquestes tasques que m'ocupen tant temps?”
- “El que faig és la millor manera d'utilitzar el meu temps i els meus recursos?”

De tant en tant, ens trobem confusos i desconcertats, dubtant que el que estem fent sigui el més adequat en aquell moment.

Millorar la nostra habilitat en **fixar-nos objectius** ens **ajudarà** en un **dobte sentit**:

- La fixació de fites farà que disminueixi la freqüència en què ens trobarem en aquesta situació.
- Quan ens hi trobem, ens serveix per trobar les respostes més ràpidament.

Ens interessa, doncs, saber quins són els **elements clau** del procés de fixació d'objectius que influeixen en el resultat, és a dir, que correlacionen amb el posterior èxit o fracàs. N'hi ha dos clarament identificats, que destaquen per sobre dels altres:

- **Propòsit.** Proposar-s'ho significa:
 - Creure que la fita és **assolible** i que succeirà. Si la percebem com a inabastable, podem sentir certa ambivalència i trobar-nos prenent accions contradictòries, confuses i contraproductives.
 - **Estar disposat** a posar la nostra energia i les nostres capacitats en aquest procés. Així ens focalitzem cap a l'objectiu fixat i les accions que

portem a terme estan adreçades a aconseguir-lo. També ens permet revisar les nostres tendències automàtiques de comportament i, si considerem que no faciliten el procés, adoptar-ne altres que facilitin la millora dels resultats.

- Ser capaç de **visualitzar** la fita. Imaginar o generar una visió de la fita cap a on es vol arribar o quins objectius desitgem assolir ens facilita el procés.
- **Entrega.** Lliurar-s'hi vol dir:
 - Veure les **possibilitats reals** d'assolir la fita. No ficar-nos en situacions impossibles, és a dir, no ens hem de responsabilitzar d'un procés que no depèn de nosaltres.
 - Saber identificar quins **recursos** de l'entorn són necessaris i saber què hem de fer per obtenir-los.

2. Objectiu i tasca. Orientació a la tasca versus orientació a l'objectiu

Un cop hem convingut la conveniència de fixar-nos objectius o fites, sembla interessant assegurar-nos que sabem el que és un objectiu i que sabem distingir-lo d'una tasca.

L'**objectiu** és la finalitat, el propòsit, l'expressió de la fita que es vol aconseguir. Respon a la pregunta **què?** L'objectiu defineix la tasca.

L'objectiu permet:

- Formular amb concreció i objectivitat els resultats desitjats.
- Definir i planificar les tasques.
- Orientar els processos.
- Mesurar i avaluar els resultats.

La **tasca** és una activitat. Respon a la pregunta **com?** Tota tasca comporta un objectiu (sigui implícit o explícit, conegut o no, compartit o no).

Diffícilment es pot considerar una tasca aïlladament, independentment d'altres tasques. Un conjunt de tasques mútuament relacionades o que interactuen per arribar al resultat és el que anomenem **procés**.



Com puc agilitar el procediment de gestió de queixes de la ciutadania?

Objectiu: Agilitar el procediment per millorar la satisfacció ciutadana.

Tasques: Tenir perfectament diferenciats els documents que cal emplenar per a les diferents queixes, ampliar l'horari de registre de queixes, ampliar el nombre de finestretes d'atenció, obrir una pàgina al web per a la recepció de queixes, etc.

Els sistemes de treball difereixen quant a l'equilibri en l'**orientació a la tasca** versus l'**orientació a l'objectiu**; altrament dit: **orientació a processos** versus **orientació a resultats**.

En ambdues nomenclatures:

- En el primer cas, l'èmfasi s'hi posa en l'acompliment de les normes i en el seguiment de processos estandarditzats, en el control, la uniformitat i la predictibilitat.
- En el segon, l'èmfasi hi recau en assolir els resultats.

L'orientació a **processos** acostuma a comportar una major **rigidesa**, que és la forma més segura de garantir l'acompliment de la norma.

L'orientació a **resultats** permet una major **flexibilitat** en la gestió i l'execució, atès que el punt d'atenció no està en el procés, sinó en el resultat que se n'obté.

Igual
l
que,
des
de
l'ori
ent
ació
a
pro
cess

os,
aqu
ests
han
de
ser
con
egu
ts
per
les
pers
one
s
que
els
han
de
reali
tzar,
des
de
l'ori
ent
ació
a
resu
ltats
, els
obje
ctiu
s
han
de
ser
expl
ícits
i
con

eguts
ts
per
les
persone
s
que
els
han
d'as
solir
.
Tam
bé
han
de
ser
expl
ícits
els
recu
rsos
i el
tem
ps
que
es
dest
ina
a
obt
enir
el
resu
ltat.

El objectius han de ser:

- **Explícits.** Sempre que sigui possible, han d'estar per escrit i difosos pel mitjà

més favorable per difondre'ls. Si l'ajuntament de la teva localitat inicia un canvi en el sistema de recaptació de l'IBI, tant la ciutadania com els responsables de l'ajuntament han d'estar informats.

- **Coneguts.** Tots els implicats han de saber el que es vol aconseguir. El canvi en el sistema de recaptació afavorirà l'agilitat, disminuirà els impagaments, reduirà els temps d'espera, escurçarà el temps d'espera en finestreta, retallarà la despesa en personal, etc.

3. El concepte de responsabilitat

- Qui és responsable de definir els objectius?
- I d'assignar-los?
- I de comunicar-los?
- Que quelcom funcioni?
- A qui s'ha de demanar responsabilitats d'alguna cosa?
- Etc.

Quan parlem d'orientació a resultats, immediatament apareix el concepte de **responsabilitat**.

És probable que, si se'ns plantegen aquestes preguntes, voltem la mirada cap a munt, vers els "caps". Ells i elles són els responsables.

Això significa que, per sota d'un cert nivell de l'organigrama no som responsables? Que determinats nivells no tenen responsabilitat?

La resposta és absolutament **no!**

Cada persona és responsable del resultat final de la tasca que realitza, del resultat del que fa.

Per tant, la **responsabilitat individual** no té a veure amb l'organigrama ni amb el nivell de poder, sinó amb la **contribució a l'objectiu final**.

La **pròpia contribució** ens permet aclarir:

- Perquè faig el que faig?
- Per a qui faig el que faig?

Així, amb una mirada sistèmica (no necessàriament lineal), totes les contribucions estan subordinades a l'objectiu final, al resultat que cal assolir.

Si tots els membres d'un sistema de treball poden respondre amb seguretat perquè i per a qui fan el que fan, es crea un sentiment de corresponsabilitat entre els membres de l'àrea o la unitat professional.

4. La relació entre els objectius i el rendiment

Per tenir clar l'objectiu i quina és la nostra contribució, s'han de donar alguns requisits.

Els objectius s'han de definir de forma *SMART*:

- **E**specífics: quan tenim un objectiu general, és imprescindible establir objectius específics per a cada un dels aspectes que haurem de treballar.
- **M**esurables: en el mateix objectiu hi ha d'anar inclosa la manera com se n'avaluarà la consecució.
- **A**ssolibles i **R**eptadors: la satisfacció d'avançar un pas fa que el següent sigui més fàcil de fer. El fàcil no il·lusiona. El repte és aconseguir el que semblava impossible o massa complicat.
- **A**cotats en el **T**emps: si assolir un objectiu es dilata en el temps, tant els esforços per aconseguir-lo com els seus possibles beneficis es diluiran i deixarà de ser útil.

Diversos estudis sobre el comportament humà en els anys seixanta van descobrir que, quan les necessitats de millora es tradueixen en **fites específiques**, com són dates fixes o una mesura convinguda dels resultats, s'assoleixen **millors resultats** d'acompliment que si no s'especifica fites concretes que cal assolir.

Aquests estudis van demostrar una **relació curvilínia entre rendiment i establiment d'objectius**, que es caracteritza per quatre relacions entre variables:

- **Establir objectius** porta a uns nivells més alts de rendiment que si no s'estableixen.
- Els objectius **específics** faciliten més la millora de rendiment que no els més generals (els concrets es refereixen a especificar un termini de temps, de quantitat de producció, etc.).
- Els objectius **més difícils d'assolir**, és a dir, els més restrictius, porten a uns nivells més alts de rendiment que aquells que es percep com a més fàcils, tenint en compte, però, de no arribar al punt de dificultat en què els empleats senten que els objectius són irrealment.
- Quan els objectius són **acceptats** per part de les persones que els han de consolidar, augmenta la probabilitat d'aconseguir-los.

Establir objectius específics, més difícils d'assolir i acceptats per qui els ha de consolidar, incrementa la probabilitat d'aconseguir-los.

5. La motivació

Assolir el compromís amb els objectius requereix que les persones puguin realitzar un acte d'**elecció individual** d'allò en el que desitgen comprometre's.

D'aquesta forma, es genera un compromís internament, que fa que les persones es sentin molt més responsables dels seus èxits, donat que la **motivació** és el que prové d'un mateix.

Són molts els caps i els líders que s'han adonat que la motivació, o **compromís intern**, pot resultar més indispensable que la capacitat intel·lectual o la preparació tècnica.

Aquest impuls interior és fonamental per implementar amb èxit qualsevol tipus d'intel·ligència organitzacional o estratègia d'aprenentatge.



Quantes idees has rebutjat sense fer l'esforç de provar-les o



d'explicar-les a algú? En el teu departament recicleu el tòner de la impressora o el paper? Això pot ser un primer pas si animes tots els teus/totes les teves companys/es a fer-ho. L'objectiu és senzill, però pot significar el primer pas perquè les altres persones plantegin petites millores.

Per això, per **triomfar**, és necessari **desitjar-ho** i, llavors, **comprometre's emocionalment** en l'assoliment.

6. Compromís en comptes de sacrifici

Substituir el sacrifici pel compromís pronostica millor qualitat de feina i millor qualitat de vida a la feina.

Certs passos afavoreixen reemplaçar el **sacrifici pel compromís en l'organització**:

- **Centrar-se en el que nosaltres i les persones que ens envolten desitgem.** Evitant prendre decisions amb la perspectiva de la necessitat d'"haver de fer" i no de "volar fer".
- **Fer que els/les col·laboradors/ores sentin que els resultats els pertanyen.** El sentit de pertinença depèn de que hi hagi la llibertat perquè les persones triïn el seu propi camí per obtenir resultats i que el treball s'organitzi de forma que la gent senti que realitza un treball complet i no només una part.
- **Estimular un sentit de contribució i servei.** Cada unitat té la seva pròpia contribució per al negoci de la seva organització i la gent que en forma part, les seves contribucions per a la unitat. Si es percep la utilitat de la nostra contribució a l'objectiu final de l'organització és més fàcil que ens hi comprometem. L'interès personal és llavors el mateix interès que el de l'organització.

En definitiva, l'orientació a resultats requereix d'un compromís intern, que no

és el mateix que un esperit de sacrifici per uns objectius establerts externament, ni una recerca d'aprovació del propi rendiment per part d'altres.

En aquest sentit, l'**orientació a resultats dels equips**, en l'àmbit individual, és fruit de diversos elements com són:

- Un **compromís** amb la tasca.
- Un **sentit de pertinença** a un sistema amb una finalitat o fita comú.
- Una assumpció de **responsabilitat** sobre les pròpies contribucions a aquesta fita.

D'aquest compromís motivat internament és des d'on es pot disposar llavors de la perspectiva crítica necessària i la convicció interna per acceptar unes fites desafiantes i alhora objectius restrictius però realistes, que estimularan el seu assoliment.

L'objectiu és allò que dóna sentit a allò que fem. Sense objectius clars i definits, les tasques, de manera aïllada, tenen un sentit limitat. Una bona definició d'objectius facilita la presa de decisions, i ens permet ser més eficients.

7. Allò urgent i allò important

Stephen Covey ens introdueix el concepte de **gestió del temps** a través d'una metàfora:

“Si hi hagués un banc que et donés cada matí 1440 monedes d'or i cada nit et prenguesses les monedes que no has fet servir, que faries? Segur que gastaries durant el dia fins a l'última moneda, oi?”



Doncs be, aquest banc existeix i es diu temps. Cada dia et lliura 1440 minuts i al final del dia et pren els que no has usat. Per tant depèn de tu com uses aquestes precioses monedes anomenades temps.

Això em porta a la pregunta “que és el temps”? La resposta és que és un recurs que no es pot emmagatzemar, no es pot reemplaçar o no té substituïts i finalment no es pot deixar de consumir.”



I conclou: “La gestió del temps és determinar com usem el nostre temps per aconseguir els nostres objectius en el menor temps possible”.

Certament, el recurs temps té **set característiques** que el defineixen:

1. És atípic, no és comparable amb un altre element.
2. És mesurable, amb precisió.
3. És immodificable, no s'atura ni s'allarga.
4. És fungible, s'utilitzi o no s'utilitzi, és irrepetible i es destrueix.
5. És equitatiu, tots disposem de la mateixa quantitat. Canvia la manera en què cadascú l'utilitza.
6. És indispensable, sense el temps, cap projecte seria viable.
7. És inexorable, tot el que sabem sobre el temps és que flueix, inexorable, en una sola direcció. Tot el que podem fer és utilitzar-lo, millor o pitjor, mentre arriba.

El temps necessari per realitzar qualsevol activitat humana sempre ens sembla insuficient i admirem aquelles persones que saben invertir-lo en aconseguir fer el que realment desitgen.

La realitat és que moltes persones no treballen, sinó que són «treballades» per estímuls externs de tot tipus, cosa que implica que tan sols reaccionen en lloc d'actuar. Cal atendre a qualsevol hora del dia els clients, el cap, els companys, etc.

Algunes persones resolen aquest problema allargant la seva jornada laboral, ja que no tenen prou temps per realitzar tota la feina a causa de la presència dels «lladres de temps» inoportuns.

Aquesta manera d'actuar i l'estrès que origina el fet de viure constantment sota pressió té una sèrie de conseqüències negatives, tant a títol personal com professional. En l'àmbit professional, el cansament físic i mental que es produeix, la disminució de les expectatives, la falta de motivació i les frustracions provoquen menys eficiència i satisfacció personal.

Enfront d'aquesta realitat, és necessari administrar aquest recurs correctament. Per a això cal començar plantejant-nos quins són els objectius que perseguim... i dedicar més temps al **treball estratègic** que al **treball operatiu**.

El treball estratègic és aquell treball que realitzes per decidir què faràs i

L'operatiu és fer el que has decidit o portar-ho a la pràctica.

Si t'equivoques en el treball estratègic decidint fer alguna cosa que no et generarà valor, fer-ho no tindrà sentit, només et farà perdre temps, per tant és important que li dediquis temps al treball estratègic.

Aquesta reflexió et permetrà prioritzar en el teu dia a dia: ser més estratègic que operatiu, prendre decisions encertades sobre l'ús del temps, fer el que sigui important en la teva vida i no perdre temps.

L'aparició de fites que s'han d'aconseguir en terminis concrets, gairebé sempre curts, obliga a adoptar **noves actituds** per utilitzar el temps amb la millor **eficiència** possible.

8. L'optimització del temps

L'optimització del temps laboral s'assolirà en el moment que la persona que ocupa un càrrec pugui assolir tots els seus objectius sense dedicar més temps que el que correspon a la seva jornada laboral.

Però, en general, les condicions normals de desenvolupament del treball són de sobreocupació o subocupació (la primera de les quals és cada vegada més freqüent).

La càrrega de treball estableix certs límits a la quantitat d'activitats que es poden encomanar a cada lloc de treball.

S'han de tenir en compte les **capacitats** individuals i la naturalesa dels **objectius** assignats, més una sèrie de variables:

- Quantificació del temps necessari per a cada tasca.
- Grau d'entrenament necessari.
- Valoració de si el treball és rutinari o creatiu.
- Grau de satisfacció a la feina i esperit de cooperació (afecta el nivell de supervisió).

- Recursos disponibles.
- Capacitat per delegar.
- Sistema d'informació per prendre decisions i controlar les desviacions.
- Obligació de realitzar funcions «atípiques» (no directament relacionades amb el lloc de treball).
- Possibilitat d'utilitzar economies d'escala (agrupació de funcions similars).
- Nivell de coordinació entre funcions.

El temps és el principal recurs professional i ha de ser administrat de manera que s'acompleixin tots els objectius sense precipitacions. L'ús del temps només adquireix importància quan hi ha objectius que s'han d'assolir, tot interpretant els objectius com a concrecions específiques pel que fa als resultats desitjats.

Normalment es parla de controlar el temps quan el seu control no és possible. L'única possibilitat és **controlar** les nostres **activitats**.

El temps és molt fàcil de perdre sense possibilitat de recuperar-lo. Com a mínim cal ser conscient de quines són les raons, i trobem que les més importants són de caire personal:

- No fer res, les hores de presència no són el mateix que les hores de feina.
- No fer el que no s'ha de fer, per falta de jerarquització de les tasques (ABC) o per indefinició de les funcions personals.
- Fer malament el que es fa, errors, repeticions o inexactitud, requereixen noves inversions de temps.



Pensa en les activitats que fas un cap de setmana normal, quan tens ganes de fer tot allò que normalment la feina t'impedeix fer... Aprofites realment el temps?

S'ha de **planificar** la feina abans d'executar-la. És millor invertir el temps en la planificació que en la correcció, tot assignant a cada tasca el temps i els recursos necessaris.

L'anàlisi del temps real dedicat a cada tasca i la seva quantificació són un pas imprescindible en la recerca de l'eficiència, ja que permetria valorar disfuncions organitzatives susceptibles de ser millorades.

9. Les prioritats segons la importància i la urgència

Quan s'han acotat amb exactitud les tasques a realitzar, s'han d'establir les **prioritats** corresponents a cadascuna.

La prioritat s'ha de concedir en funció de la importància i la urgència que comporti la tasca en qüestió. Les **tasques** poden ser:

- **Crítics.** Tasques que són urgents i importants alhora. Tenen màxima prioritat. Normalment són temes importants, ja d'origen, convertits en urgents.
- **Planificades.** Són importants però no urgents; mereixen ser tractades amb prou temps. S'han d'establir reserves de temps per al seu estudi i la seva planificació.
- **Delegables.** Pel seu contingut i la seva importància han de ser delegades en els col·laboradors. Si no és possible, s'hauran de resoldre personalment, sense assignar-los, però necessitaran més temps del requerit.
- **«No-tasques».** Són les minúcies que només serveixen per perdre temps (publicitat que arriba per correu, etc.); el seu destí ha de ser la paperera.

En la taula següent es poden veure representats els **diferents tipus de tasques**:

	URGENT	NO URGENT
IMPORTANT	I Activitats: <ul style="list-style-type: none"> • Crisis. • Problemes que corren pressa. • Activitats amb retard. 	II Activitats: <ul style="list-style-type: none"> • Prevenció. • Construir relacions. • Reconèixer oportunitats. • Planificació, recreació.
NO IMPORTANT	III Activitats: Interrupcions, trucades, reunions aguda, certs informes, assumptes immediats, populisme.	IV Activitats: Trivialitats, cert correu, algunes trucades, pèrdues de temps, activitats agradables (mots encreuats, jocs d'ordinador), xatejar, enviar cadenes.

La prioritat s'ha de concedir en funció de la importància i la urgència que comporti la tasca en qüestió.

10. La planificació

La planificació és l'instrument més eficient per gestionar el temps de manera rendible.

Planificar és establir la seqüència d'accions necessàries per assolir un objectiu desitjat en el futur.

La planificació estableix **previsions**, per tal d'assolir els objectius desitjats, en comptes de limitar-se a reaccionar davant els successos o les circumstàncies que es vagin presentant.

Facilita la millor utilització dels **recursos disponibles** i la progressió ordenada de les distintes tasques, tot distribuint-les de forma esglaonada durant un període de temps fixat per endavant, de tal manera que al final d'aquest temps s'assoleixen els resultats previstos.

Planificar implica elaborar un mètode per posar-lo en pràctica.

Existeix una relació inversa entre la quantitat de temps dedicada a planificar una tasca o un projecte i la necessària per a la seva execució. Cal invertir en l'estudi d'un projecte amb la seguretat de recuperar-lo amb escreix en la seva realització.

Per aconseguir una **planificació òptima**, s'han de tenir en compte tres **elements**:

- Els **objectius**. Què cal fer. S'han de determinar les activitats que s'han de realitzar.
- El **temps**. Quan cal fer-ho. S'ha de fixar el temps per a l'execució de cada una de les tasques.
- Els **recursos**. Qui ho fa i amb quins mitjans. Cal assignar les activitats previstes a les unitats o els llocs que han d'intervenir en l'execució.

Partint d'aquests elements, és necessari realitzar una **integració equilibrada**, planificant allò que s'ha de fer en funció de les possibilitats, disponibilitats i prioritats per aconseguir una màxima fluïdesa de les tasques.

Hi ha una sèrie de **recomanacions** que et seran útils per realitzar la teva pròpia planificació:

- Planificar les tasques a efectuar, amb l'estimació del temps necessari, al final de cada dia i no al començament de la jornada.
- Reservar un percentatge de temps per a imprevistos.
- Ser realistes en l'assignació de temps per a tasques.
- Tenir en compte les diferències de rendiment segons les hores que es porten treballades.
- Atendre una sola tasca alhora, per incrementar el rendiment.
- Reduir al màxim els temps morts (esperes, desplaçaments inútils, etc.).
- Donar prioritat a allò que és important sobre allò que és urgent.
- Valorar les diferències que poden existir entre diversos horaris quant a contactes, desplaçaments, etc.
- Rematar els temes; no deixar temes a mitges, atès que necessiten temps extra a l'hora de reiniciar-los per recuperar la situació en què es van deixar.
- Fer la feina ben feta, a la primera, per evitar repeticions.
- Aprofitar els temps morts per preparar treballs o llegir informació.
- Registrar l'activitat diària de manera sistemàtica.
- Neutralitzar els «lladres de temps».

La persona és qui ha de dirigir el treball, i no deixar-se arrossegar per ell. La planificació s'ha d'anticipar als problemes i generar els resultats que es desitgen.

11. Planificació i organització

De les **quatre funcions** que suposa tot **cicle de gestió** (planificar, organitzar, dirigir i controlar), la planificació és el pas que permet portar a terme les funcions restants. Una organització o unitat de treball sense plans actuarà de manera caòtica enmig de crisis contínues.



Si la unitat de treball és un lloc de conflictes, si els directius pateixen per sortir endavant amb la feina; si els resultats obtinguts són de baixa qualitat; si els costos són elevats; si els empleats estan



sobrecarregats i en general la manera de treballar no és satisfactòria, ens trobem davant d'una planificació deficient.

La diferència entre una bona planificació i una de pobra és la diferència entre l'ordre i la confusió, entre assumptes que es resolen a temps i assumptes que no es resolen, entre èxit i fracàs.

Planificar és decidir què s'ha de fer. **Programar** és decidir quan s'ha de fer. La programació implica l'assignació dels recursos més importants, entre els quals hi ha el temps. A més, quan afecta un equip de treball, la programació té caràcter executiu; implica una ordre de treball.

Recórrer a la matriu clàssica del temps en la que es combinen les dimensions de l'important i no important amb les dimensions de l'urgent i no urgent (matriu urgent-important) ens ajudarà per saber si estem utilitzant correctament el temps.

- **Quadrant I.** En la dimensió de l'important i l'urgent, estan les persones que planifiquen, però no compleixen amb el seu pla, per que en el dia a dia distreuen la seva atenció i dediquen el seu temps a altres coses, faltant-los temps per complir amb el seu pla, fent les coses contra rellotge.
- **Quadrant II.** Com es pot observar en la gràfica, la dimensió ideal és la que combina l'important amb el no urgent, si una persona es desenvolupa en aquesta dimensió significa que planifica la seva vida i prioritza el que ha de fer per aconseguir els seus objectius, complint amb el seu pla.
- **Quadrant III.** En la dimensió del no important i urgent estan les persones que no planifiquen, per tant no saben que és l'important ; són reactives i la seva vida està en funció del que els altres volen que faci. Reaccionar a les demandes dels altres comporta la sensació que no pots triar i sovint no trobes sentit al que fas.
- **Quadrant IV.** Finalment, en la dimensió del no important i no urgent estan les persones que decideixen ocupar el seu temps en coses trivials, en coses que no generen valor per a la organització ni satisfacció per a un mateix.

Les ineficiències organitzatives i la insatisfacció personal apareixen quan comencem a dedicar temps a allò que ens desvia del nostre pla i dels nostres

objectius estratègics, és a dir, quan ens sotmetem als lladres del temps...

Des d'aquesta perspectiva, els fonaments de l'administració del temps rau en planificar i complir amb el pla. Si no planifiquem, no sabrem cap a on anem i, per tant, no podrem prioritzar.

En el cas de la Administració, la gestió del temps està centrada en la nostra contribució als objectius organitzatius. En aquest sentit, hem de partir dels objectius que té la nostra organització/àrea/servei i elaborar un pla propi que hi contribueixi.

Un cop clarament definits i prioritzats aquests objectius, podem decidir el que hem de fer per aconseguir-los. Mentre ens mantinguem en el quadrant II (la combinació de l'important i no urgent), estem contribuint i aportant valor.

En el nostre dia a dia apareixen innumerables tasques a realitzar. La clau de la contribució a la organització i a la satisfacció personal rau en distingir entre el que és important i el que no ho és, i entre el que és urgent i el que no ho és. Destinar el nostre temps al que és important i que no és urgent, vol dir enfocar-nos a allò estratègic, a allò que aporta valor.

12. Interferències i lladres del temps

Es probable (i desitjable) que el seguiment dels apartats anteriors ens hagi fet reflexionar sobre el nostre posicionament davant del temps, sobre com l'invertim i sobre com evitar malgastar-lo.

Probablement també se'ns haurà imposat algun pensament en un altra direcció, tipus "tot això està molt bé en un món utòpic, no pas a la meva feina". Hi ha moltes **interferències** i persones que s'encarreguen que no puguem gestionar el nostre temps i la nostra agenda tal i com, utòpicament, voldríem fer-ho.

Hi ha tantes i tantes persones, situacions, imprevistos... que potencialment ens poden desviar de la agenda que hem planificat com a la més convenient per a nosaltres... Voler donar resposta a totes les interferències significa un gran esforç, un desgast i.... temps!!

Les interferències són molt diverses. Les maneres que altres persones puguin disposar

del nostre temps, també.

Per acarar-les ens convé diferenciar entre **interferències**, que són situacions, i **lladres de temps**, que són persones.

12.1. Interferències

Una interferència és qualsevol situació que pot alterar l'ús que una persona pensava donar al seu temps.

Certament l'experiència ens indica que el catàleg d'interferències està molt poblat, però podem aclarir una mica la qüestió si atenem als processos subjacents que caracteritzen les interferències més freqüents.

El model que us proposem (interferències en la agenda) descriu qualsevol interferència en funció de **dos paràmetres**: la previsibilitat de la interferència i la controlabilitat de l'agenda.

Previsibilitat de la interferència

Hi ha interferències que són força **imprevisibles**.



Per exemple la queixa d'un usuari, un problema de subministrament, una trucada del superior, una baixa d'un col·laborador important, o un conflicte entre membres de l'equip.

Unes altres són bastant **previsibles** i **regulars**.



Per exemple despatxar amb els membres de l'equip quan aquests ho



sol·liciten, assistir a reunions convocades per altres persones, etc.

Controlabilitat de l'agenda

D'altra banda, una vegada produïda la interferència, algunes situacions són de **baixa controlabilitat**, quan no podem gestionar lliurement la nostra agenda.

I unes altres, en canvi, ens permeten un **cert marge de maniobra** ja que podem decidir quan ens ocuparem de l'assumpte.

A partir d'aquests dos paràmetres podem confeccionar un quadre de doble entrada que ens mostra les **quatre categories bàsiques** d'interferències (interferències en la agenda).

Controlabilitat alta i previsibilitat alta

Cal revisar si estem assumint funcions que no ens corresponen, a nosaltres o a la nostra unitat, o aconseguir més recursos.

Si tenim dificultats d'agenda a causa d'interferències previsibles i controlables, no hi ha dubte: el problema és la **càrrega de treball**. Massa activitats depenen de nosaltres, delegem poc, o la nostra unitat no disposa dels recursos necessaris.

Tenir capacitat de treball està bé, però tot té el seu límit.

En molts casos això no és fàcil, però el problema és clar, i l'actuació estratègicament eficaç ha d'anar en aquesta adreça. En ocasions nosaltres mateixos contribuïm involuntàriament a mantenir la situació seguint un lema que podríem resumir com "**tot jo**".

Controlabilitat alta i previsibilitat baixa

Els problemes poden estar en els

critèris de decisió, la centralització excessiva de la capacitat de decisió, la fixació errònia de prioritats, o respostes reactives davant les interferències.

En aquest quadrant ens trobem bombardejats per **multitud d'imprevistos** davant els quals tenim un cert marge d'ordenació de la agenda.

La resposta estratègica en aquest cas ha de centrar-se en qüestions com determinar quins tipus de disfuncions han de ser resoltes sense la nostra participació, en ampliar els límits d'autoritat de l'equip o en crear un bon sistema de seguiment dels processos i resultats que ofereixi informació que ens permeti actuar més globalment, i no sobre la casuística.

Si ens fem còmplices d'aquest estat de les coses, vol dir que seguim el lema **"tot ja"**.

Controlabilitat baixa i previsibilitat alta

En ocasions la falta d'autoritat es manifesta quan no intervenim davant retards o errors d'altres, o acceptem que ens "externalitzin" funcions o problemes que no ens corresponen.

Si no podem regular la nostra agenda davant situacions previsibles significa que **no tenim autoritat** suficient, ja sigui autoritat formal delegada per l'organització, o autoritat personal que emana de les nostres capacitats i estil propi.

L'agenda s'omple amb nombroses reunions convocades per altres persones o de tasques executades personalment en lloc de que ho faci un altra persona.

En aquest cas som víctimes del lema **"prohibit dir no"**.

L'actuació estratègica, en aquest cas, haurà d'encaminar-se a desenvolupar un

comportament més assertiu i proposar acords organitzatius.

Controlabilitat baixa i previsibilitat baixa

En aquest quadrant ens trobem davant la **situació límit**.

Si el nostre treball es caracteritza per no poder preveure en què ens ocuparem, i a tenir una agenda que no controlem, ens haurem de preguntar per la nostra funció, pel nostre rol a la organització. Si només som reactius, sense capacitat per aportar proactivament, només podrem aspirar, com a molt, al lema **“aguantar sense protestar”**.

12.2. Els lladres de temps

Els lladres de temps, amb una expressió que va fer fortuna ja fa temps, són persones que utilitzen, conscient o inconscientment, el temps dels altres en el seu propi benefici.

El paper que nosaltres juguem és el de “víctima propiciatòria” és a dir, en termes de criminologia “aquella persona que té més probabilitats de ser robada per que d'alguna manera facilita la tasca del lladre”. És dur de dir, però ens fem **coresponsables** del robatori de la nostra cartera (agenda) i dels nostres diners (temps).

També aquí la casuística és interminable. Si mirem d'aïllar el fenomen de les persones, trobarem que els lladres de temps més freqüents són:

Peticions	<p>Poden ser d'allò més raonable, però contraries a les nostres necessitats i objectius: quan algú ens diu “necessito que tu facis...” i es produeix un conflicte d'interessos.</p> <p>Tenim dues opcions de resposta: “sí” i “no”. Si la tendència automàtica és al “sí”... males cartes! El que no significa passar-nos al “no” sistemàtic. Vol dir desenvolupar la assertivitat per poder utilitzar la negació i la afirmació des de la negociació, des de el guanya-guanya i des de la nostra autoritat personal.</p>
Infiltracions	<p>És a dir, quan ens adonem que algú s'ha introduït en la nostra agenda.</p> <p>La nostra resposta s'ha d'orientar a posar límits, fins i tot si és el nostre cap! I no pas com a resposta conjuntural en calent, sinó en fred i com a benefici estructural. Ens convé trobar la manera respectuosa de plantejar la conveniència de compaginar les tasques sobrevingudes amb les ja planificades.</p>

Desplaçaments	Els desplaçaments o “quedar-te amb el mico de l'altre”. Amb aquesta expressió ens referim al lliscament de la responsabilitat d'una persona cap a un altra (com el mico que salta d'una espatlla a l'altra fins a trobar-ne una que se'l quedi). Atenció! si nosaltres ens anem quedant amb micos que no ens pertoquen, a la llarga tant de mico (responsabilitat) pot acabar inclinant ses nostres espatlles pel pes sobrevingut.
Manipulació	És aquell procés en que una persona intenta influir en un altra de forma indirecta i poc transparent apel·lant a les reaccions emocionals. Pot agafar la forma de seducció, de pressió o amenaça implícita, de favors enverinats... Descobrir i analitzar els jocs psicològics en els que caiem, per sota de la comunicació aparent, i la elecció de respostes assertives, és la manera de trencar el cercle viciós.

Cadascú té les seves interrupcions predilectes i els seus lladres de temps propiciatoris. Relacionar-los detalladament i exhaustiva només pot fer que desanimar-nos. El repte a nivell estratègic és analitzar-los i anar-los treballant un a un.

Si al final de la jornada laboral ens preguntem “Quan temps he dedicat avui a la feina?” i “Quines coses productives he fet avui?” i ens sembla que la resposta a la primera pregunta no és proporcional o no es correspon amb la resposta a la segona pregunta, probablement és que ens hem sotmès a la tirania dels lladres del temps.

Entretant, us oferim una curta **guia tàctica** amb propostes per frenar els lladres dels temps:

- **Evitar caure en el perfeccionisme.** Si volem realitzar un treball perfecte, no ens acabarem mai la feina. La distancia entre el que és òptim i el que és perfecte és la ineficiència.
- **Aprendre a dir no...** o acabarem fent el que altres persones volen que fem: acceptarem interrupcions per anar a una reunió, tractarem temes que no contribueixen al nostre treball... Pot ser ens costa, però es pot fer de forma amable, sense ferir susceptibilitats, per exemple: “t'agraeixo molt la invitació però no puc anar”, “m'encantaria però...”
- **Evitar distraccions.** La política de portes obertes fa que qualsevol pugui visitar-nos d'improvís, interrompre'ns, trucar-nos per telèfon... Establir horaris i destinar espais a la relació i aprendre a fer-los complir ens permetrà dedicar total atenció al nostre treball efectiu.
- **Delegar.** Pensar que som les úniques persones que podem realitzar tots els

treballs bé, menystenint als altres i carregant amb totes les tasques, és incompatible amb complir els nostres objectius; d'ací la la situació crítica d'aprendre a delegar i a fer peticions.

- **Ser puntual...** i exigir puntualitat! El que vol dir ser respectuós amb el nostre temps, amb el dels nostres companys i el del nostre equip. Generar una imatge de puntualitat porta als altres a respectar el nostre temps.
- **Estar atents als sentiments inútils.** Les preocupacions, la culpa, la ràbia, la ansietat... no ens ajuden gens i ens fan malgastar el nostre temps i la nostra energia.
- **Anar al gra.** Si ens en adonem que per abordar una qüestió li donem voltes i voltes, tot navegant per temes relacionats... haurem identificat un dels nostres lladres del temps!
- **Reunir-se només quan cal.** És un art convocar o acudir a una reunió només quan és veritablement necessari. També ho és fer que ses reunions comencin i acabin a l'hora.
- **Mantenir l'ordre a la taula i a l'espai de treball.** Un sistema ordenat d'arxiu de documents, una taula neta, un despatx endreçat, ajuden a l'ordre mental i a estalviar-nos pèrdues i dilacions.

- **Gestionar les discrepàncies...** abans que es converteixin en un conflicte!. Es perd molt temps en conflictes innecessaris; és més satisfactori evitar-los o no personalitzar les discrepàncies amb els companys, les relacions guanyar-guanyar, tenen millor pronòstic a nivell personal i organitzatiu.
- **Gestionar els correus electrònics.** La eficiència en l'ús del correu electrònic correlaciona amb la eficàcia a la feina. "A qui cal copiar aquest mail?", "quins correus dels que estic en còpia haig de contestar per que hi afegeixo valor?"... Fer-nos aquestes preguntes ens ajudarà a sentir que gestionem el nostre propi temps.
- **Gestionar el(s) telèfon(s).** Igual que amb el correu electrònic, amb la pressió afegida del "riiing". Valorar quan ens pot ajudar deixar el nostre telèfon "apagat o sense cobertura" i/o desviar el fix i demanar que no ens passin trucades. Estar sempre disponible no vol dir ser més eficient.
- **Utilitzar els "temps morts".** Tots en tenim de temps morts. Si els sabem aprofitar, podem guanyar temps de qualitat per a nosaltres i per a la organització.

Per acabar t'oferim aquest document [Els lladres del temps](#) on podràs ampliar una mica més el que hem comentat.

El missatge final és que la gestió del nostre propi temps depèn de nosaltres. De la forma en que el gestionem, depèn la nostra satisfacció personal i la contribució a la nostra organització.

Bibliografia i enllaços web

CASADO, L. (2002) *Aprender a organizar el tiempo*. Barcelona: Paidós.

El temps s'ha convertit en un problema per a la majoria dels professionals, i amb especial intensitat per a les persones que ocupen càrrecs directius. La resposta consisteix, en moltes ocasions, en una frenètica carrera de fons contra el rellotge. El resultat sol ser altament insatisfactori i, a més, provoca efectes secundaris en la salut personal i organitzacional, acaba per afectar la vida familiar i social. Aquesta situació de conflicte amb el temps, d'escàs èxit, no és l'única alternativa.

COVEY, S.R.; MERRILL, A.R.; MERRILL, R.R. (1996) *Primero lo primero, reflexiones diarias*. Barcelona: Paidós.

Aquesta obra és el resultat d'aplicar les revelacions d'"Els set hàbits de la gent altament efectiva" als problemes quotidians de les persones que han de fer front a les exigències cada vegada majors de la seva vida personal i, sobretot, laboral. És un veritable manual per enriquir les nostres relacions amb els altres, aconseguir la pau interior i disposar de la confiança necessària per augmentar la qualitat de tot el que fem: decidir què és el veritablement important, aconseguir fites valuoses i portar una vida plena, gratificant i equilibrada.

POELMANS, S. (2005) *Tiempo de calidad. Calidad de vida*. Barcelona: McGraw-Hill.

Guia pràctica per a aquelles persones que busquen maximitzar la qualitat del temps que gaudeixen amb la seva família, els amics i companys, mentre mantenen una carrera professional i personal en el vertiginós entorn laboral i professional d'avui.

Pàgina web de [Stephen R. Covey](#).

Permet accedir als abstracts de les seves obres principals i enregistrar-se a la Covey community. Pàgina en anglès.