

UNITAT 4

PLANIFICACIÓ DE TASQUES

CONTINGUTS

Telefonar
Rebre telefonades
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 crisis
Ús d'eines per a la gestió del temps

MÒDUL 4. PLANIFICACIÓ DE TASQUES

4.1. Telefonar

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

1. Establir quines telefonades s'emetràn.
2. Decidir quan s'han de fer.
3. Decidir quines telefonades 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:

1. Preparar la telefonada:
 - Tenir clar el motiu de la telefonada i expressar-lo al nostre interlocutor.
 - Disposar de la documentació necessària.
 - Preparar la conversa: anotar els assumptes que s'han de comentar.
2. Agrupar telefonades, telefonant per 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 fax o el correu electrònic.
5. Anotar totes les dades que siguin rellevants, com ara noms, dates i quantitats.

4.2. Rebre telefonades

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

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

4.3. 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 quedi com menys temps millor.

Per aconseguir-ho, hem de:

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

4.4. 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 el nombre d'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 canó de vídeo o el paperògraf.
8. Establir el temps màxim de durada de la reunió.

4.5. Durant una reunió

1. Començar puntualment i evitar interrupcions.
2. Començar explicant els motius de la reunió.
3. Confirmar l'ordre del dia, i incloure-hi les prioritats i el temps estimat per a cada tema.
4. Posar de manifest com s'organitzarà la reunió: qui exposa cada tema, quines decisions s'han de prendre.
5. Nomenar algú que faci de secretari i que s'encarregui de fer constar tot el que s'ha exposat a la reunió.
6. Fer un resum dels aspectes acordats per comprovar que tots els assistents s'hi mostren d'acord.
7. Posar data límit a la posada en funcionament de les decisions preses.
8. Crear un clima distès. S'ha de fomentar la participació de tots els assistents i evitar els enfrontaments personals.

Dinamitzar reunions

La millora de les tècniques visuals.

Malgrat la por que tenien fa anys algunes persones que en el futur hi hagués cada vegada menys reunions cara a cara, en l'actualitat es continuen fent moltes reunions en 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 gerent 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 gerent pot atendre a les seves idees sobre el que es traurà de la reunió, i convertir-los en companys en lloc de subjectes.

Una altra de les qüestions importants que cal tenir en compte a l'hora de millorar les habilitats directives és la capacitat fer una reunió deixant de banda les distàncies que hi pugui haver entre el cap i la resta dels treballadors.

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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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 citam altres idees per mantenir les reunions tal com s'havien programat:

1. 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.
2. 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, demanau-li que resumeixi en un paràgraf o dos el que li hauria agradat comentar. Després podeu llegir aquest paràgraf davant la resta del grup.

4.6. Després d'una reunió

1. Elaborau una acta en què es reflecteixin les decisions més importants que s'han pres.
2. Informau les persones responsables de les decisions que s'han pres i de les tasques que se'n deriven.
3. Avaluau l'eficàcia de la reunió:
 - a) Si s'han assolit els objectius previstos.
 - 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. Les reunions locals de Toastmaster International (Internacional dels Mestres de Cerimònia), per exemple, inclouen un parlamentari 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.

4.7. 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.

4.8. 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.
Telefonada	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 missatges curts dels quals s'espera resposta immediata o quan es vol transmetre un document digitalitzat.

4.9. Delegació de funcions

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

1. Què s'ha de fer?
2. Com s'ha de dur a terme la tasca?
3. Per què és necessari delegar?
4. Quan s'ha de fer?
5. Qui ho pot fer?

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

1. Precisar els objectius i passos que ha de dur a terme l'altra persona.
2. Determinar la persona més adequada per fer la tasca tenint en compte les exigències de la feina que s'ha de dur a terme.
3. Donar instruccions clares i precises per assegurar-se que són enteses per l'altra persona.
4. Definir l'abast de la responsabilitat que assumeix el delegat.
5. Facilitar els procediments, els mitjans auxiliars i la informació per dur a terme la tasca.
6. Establir els controls necessaris per evitar desviacions de l'objectiu marcat.
7. 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 i de tot directiu. Els seus avantatges directes i indirectes són considerables.

- ✓ La delegació ajuda al directiu 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).

4.10. Control de crisis

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 CRISIS	CONSISTEIX EN...
Presa de decisions sobre la prioritat de les activitats.	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar la planificació a les noves necessitats. • Introduir canvis en l'organització del treball.
Maneig de l'estrès.	<ul style="list-style-type: none"> • 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:

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

4.11. 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Pissarres	Permeten tenir a la vista la planificació temporal i reorganitzar fàcilment els canvis necessaris.
Millores en el sistema telefònic	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.
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)

