UNITAT 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'área de treball • manca d'informació Presa de decisions: priorització de tasques

MÒDUL 2. FACTORS PERSONALS I EXTERNS DE LA GESTIÓ DEL TEMPS

2.1. Factors personals: manca de planificació

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.

2.2. Factors personals: perfeccionisme

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



El perfeccionisme provoca que, encara que es treballi molt, es té la sensació de no fer la feina suficient. Com tota actitud, es predisposa 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.

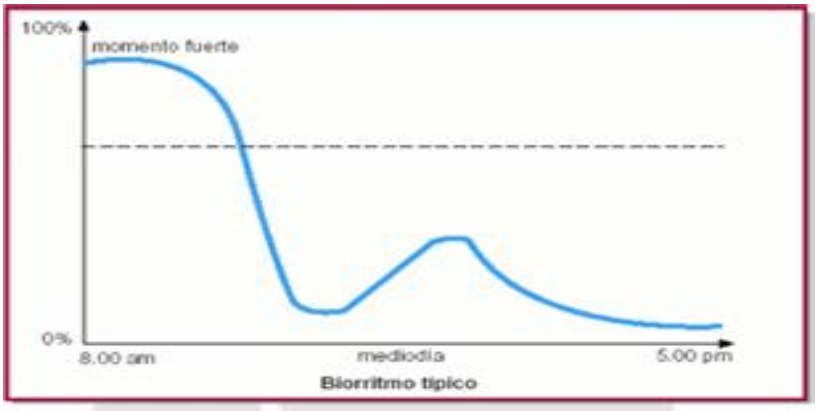
Els problemes del perfeccionisme són:

- 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.

2.3. Factors personals: els 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 d'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.

> "Un cor feliç és la millor medicina; una ànima decaiguda repercuteix negativament en el seu estat físic"
>
> (Antic testament)

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 del despatx, 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.

2.4. Factors personals: delegació insuficient

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.

S'han 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 empleats.

2.5. Factors personals: actitud assertiva

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 actuam 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 ferms 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.
- Confiar en un mateix i en les pròpies possibilitats.

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.

2.6. Factors externs: les interrupcions de telèfon

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 telefonades 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 deixam 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 efectuam les telefonades, 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.

2.7. Factors externs: les visites inesperades

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.

2.8. Factors externs: reunions de feina

> 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.

2.9. Factors externs: desorganització a l'àrea de treball

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.
- Apilar treballs 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.

2.10. Factors externs: 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 paralitzar-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 es 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.

2.11. Presa de decisions: prioritització de tasques

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:

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.

Tal com hem dit, per aconseguir una gestió eficaç del temps s'han de classificar les tasques atenent a la importància i al temps d'execució.

TASCA	URGENT	NO URGENT
IMPORTANT	**El quadrant de la crisi** • El quadrant 1 és el quadrant de la crisi, en el qual es recullen les tasques urgents i importants; els problemes urgents, les activitats amb data de venciment, les reunions i preparacions imminents. • És necessari treure temps per invertir-lo en aquest quadrant, planificar i prevenir impedeix que moltes activitats es tornin urgents. • Has de tenir en compte que moltes activitats importants es tornen urgents perquè les demoram més del que seria necessari o les preveiem o planificam de manera insuficient.	**El quadrant de la qualitat** • Aquest quadrant recull activitats importants i no urgents; per tant, podem planificar-les a llarg termini, anticipar-nos als problemes que puguin sorgir i estar en un desenvolupament professional continuat. • Per aquestes raons, com més temps estiguem en aquest quadrant, més creixerà la nostra capacitat d'execució i decisió. • Per contra, si no dedicam temps a aquest quadrant estarem aplicant el quadrant de la crisi. •
NO IMPORTANT	**El quadrant de l'engany** • El quadrant de l'engany recull activitats que són urgents però no importants: telefonades, reunions, encàrrecs de companys, etc. • Aquesta urgència maquilla la importància de l'activitat. Tingues en compte que moltes vegades aquestes activitats són importants i urgents per als altres i no per a tu. • Quan es passa temps en aquest quadrant es satisfan les expectatives i prioritats dels altres. Per gestionar eficaçment el teu temps, has de satisfer les teves.	**El quadrant de la pèrdua de temps** • El quart quadrant és el de la pèrdua de temps, ja que reconeix activitats que no són importants ni urgents: tasques que es poden delegar, activitats d'escapament, algunes telefonades, etc.

"És millor dur a terme el veritable treball (=efectivitat) que fer-lo veritablement (= eficiència)"

(Peter Drucker)

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 asseguram:

- Treballar primer només en les tasques importants o necessàries.
- Fer les tasques també en cas d'urgència.
- 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 resolt 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 el curs i els resultats de la feina.
- Fer contents els col·laboradors, col·legues i superiors.
- Evitar conflictes.
- Estar més contents amb nosaltres mateixos i evitar l'estrès innecessari.

