



Planificació i organització personal del treball

Sumari

1. Introducció 3
2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització de tasques i d'actuació 4
3. L'agenda com a instrument de programació i control 11
4. Conclusions 17
5. Bibliografia comentada 18



1. Introducció

El temps és l'únic recurs del qual tothom en tenim la mateixa quantitat però en traiem fruits molt diferents. Dies de 25 hores? No és la solució.

Prenent consciència d'allò veritablement important i urgent i aplicant algunes pautes personals concretes i efectives de **planificació i organització del treball** podem aconseguir aprofitar-lo millor.

Es diu que el temps és or, en el sentit que és un bé molt preuat per la seva escassetat, com també ho són l'aigua o l'oxigen. Tampoc es pot acumular ni transferir a una tercera persona, com és el cas de la son o la gana.

El temps és un dels recursos més estranys dels que disposem, amb unes característiques molt singulars: subjectiu, equitatiu, inelàstic, indispensable, insubstituïble, inexorable...

Malgrat el temps sigui un recurs atípic, diferent a qualsevol altre, també ha de ser ben administrat. I això suposarà adquirir certs hàbits que influiran en la nostra forma usual d'actuar.



2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització i actuació

Per tal d'aconseguir una millor planificació i organització del treball, un dels criteris més útils per prioritzar les nostres activitats són la seva **importància i urgència**. Altres criteris serien tenir en compte qui ens ho transmet o encarrega, quant ens agraden les tasques a realitzar o la seva dificultat o complexitat.

Comencem doncs per definir acadèmicament ambdós mots. Segons el diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans:

Importància: Qualitat d'important.
Important: Que importa, que emmena una conseqüència seriosa.

Urgència: Qualitat d'urgent. **Urgent:** Que no comporta cap retard; que ha d'ésser portat, tramès, al destinatari d'una manera més ràpida que la normal.

Com que aquestes definicions poden resultar poc clarificadores en l'àmbit laboral –algunes tasques urgents també emmenen conseqüències serioses i algunes tasques importants també han d'ésser portades de manera més ràpida que la normal–, presentem les següents descripcions més operatives (figura 1):



URGENT

IMPORTANT

- Totes aquelles tasques que m'ajuden a aconseguir més o menys directament els meus objectius: “Per a què estic?/Què vull aconseguir a l'entitat?”.
- El grau d'importància ve marcat pel pes, impacte o contribució que la tasca té en la consecució dels propis objectius.
- Conseqüències més negatives segur a mig-llarg termini de no acomplir-les.
- Principalment em beneficia/perjudica a mi.

URGENT

- Totes aquelles tasques que porten implícites una caducitat que suposa atendre-les o completar-les abans de cert termini.
- El grau d'urgència ve marcat per la proximitat a la data límit (i els perjudicis per a mi/la meva àrea/l'entitat de no tenir aquesta tasca realitzada en el moment previst).
- Potser conseqüències negatives a curt termini de no acomplir-les.
- Principalment beneficia/perjudica a una tercera persona.

Fig. 1. Descripció dels mots “important” o “urgent” aplicat a qualsevol treball.

2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització i actuació

Combinant ambdues consideracions, s'obté l'anomenada "**Matriu d'Eisenhower**". Com a primer pas, us convidem a omplir cadascun dels quatre quadrants resultants, personalitzant els exemples de la figura 2 i afegint-ne d'altres quefers.

Recordeu que la importància ve determinada exclusivament per la relació amb els vostres objectius segons el vostre punt de vista, mentre que la urgència considera un interval d'entre un i tres dies, si preneu la setmana com a unitat de referència, o un lapse d'entre dos i quatre hores, si preneu el dia com a unitat de referència.

Tingueu en compte que l'anàlisi és dins l'àmbit professional i no personal. Per tant l'esmorzar, per molt important i urgent que sigui a nivell particular, s'ubicarà al **quadrant IV** (no important-no urgent) des de la perspectiva laboral, perquè els objectius individuals no en depenen directament. Una altra bona pràctica seria completar la **Matriu d'Eisenhower** del temps d'oci i dels afers extra-laborals.

	Urgent	No urgent
Important	<p>I</p> <p>Tasques directament relacionades amb la meva feina/objectiu i en data propera al venciment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atenció dels meus clients/interlocutors i reclamacions dels (molt) insatisfets. • Imprevists/errors propis. • Reunions convocades immediatament pròpies. • Presentacions imminents pròpies. • Algunes demandes realitzades pel mòbil/fix/email. • Algunes peticions de caps/companys/col·laboradors. • Activitats pròpies amb dates pròximes al venciment. 	<p>II</p> <p>Tasques directament relacionades amb la meva feina/objectiu i en data allunyada del venciment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclamacions reiterades dels meus clients/interlocutors. • Planificació/organització/seguiment d'objectius. • Algunes lectures/xerrades/reunions. • Reunions individuals i grupals/coaching/delegació. • Autoformació i formació de l'equip. • Propostes de millora, "grups de qualitat". • Algunes peticions de caps/companys/col·laboradors.
No important	<p>III</p> <p>Tasques d'altres llocs de treball i en data propera al venciment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lliurament de tràmits administratius/burocràcia. • Imprevists/errors d'altres. • Reunions convocades immediatament d'altres. • Presentacions imminents d'altres. • Algunes demandes realitzades pel mòbil/fix/email. • Algunes peticions de caps/companys/col·laboradors. • Activitats d'altres amb dates pròximes al venciment. 	<p>IV</p> <p>"La resta/altres" sense venciment immediat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Execució de tràmits administratius/burocràcia. • Trucades/assumptes personals. • Publicitat/comunicacions informatives/lectures. • Arxiu/inventari/stock/esborrar emails/antivirus. • Activitats d'"escapament" (cigarro/café/tafaneries). • Tasques que ningú demana ni supervisa. • Excés de perfeccionisme.

Fig. 2. Exemples de tasques incloses en cadascun dels quadrants de la **Matriu d'Eisenhower**.

2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització i actuació

Tingueu en compte que el criteri d'**importància/urgència** s'aplica en termes relatius respecte del contingut total de les vostres funcions, que ha d'encabar-se dins les vostres hores laborals.

Les ocupacions del **quadrant I** corresponen a aquelles essencialment personals que han de ser enllestides en les properes hores (2-4-8-24-72hs*), segons empreu una escala diària o setmanal) i tenen a veure amb resultats significatius que reclamen atenció immediata (constitueixen el nostres problemes o col·loquialment "marrons").

Les responsabilitats incloses al **quadrant II** tenen una data de lliurament o de conclusió més tardana –des d'una setmana, un trimestre o més– (per exemple valoracions d'actuacions/projectes passats, plecs de condicions per a demandes encara sense convocatòria, contribucions a la memòria anual, programació del proper semestre/any, etc.).

* El criteri d'urgència depèn del dia i hora quan realitzem, revisem o actualitzem la matriu.

Al **quadrant III** sovint trobem múltiples lladres del temps i interrupcions de tot tipus i demandes puntuals que en realitat poden esperar perfectament i/o no són específicament àmbit de la nostra competència.

Per últim, al **quadrant IV** s'hi trobaran, tant activitats que contribueixen poc als propis objectius, tenen poca relació amb la descripció del propi lloc de treball o no són àmbit directe de la pròpia competència, com d'altres accions que hi tenen alguna relació però "cauen" aquí perquè els altres quadrants estan ja massa plens.

Per a la classificació diària, és recomana fer-ho a primera o a última hora de la jornada laboral, però no és cap regla inamovible –més aviat pot limitar-vos com a creença irracional–: potser al mig dia hi ha menys aflluència de públic o menys interrupcions al vostre voltant i resulta més adient fer-ho aleshores. Així mateix, per a la planificació setmanal, és més freqüent fer-ho en dilluns o divendres, però potser un altre dia el ritme de treball permet un interval més oportú per a aquesta reflexió.



Fig. 3. Distribució efectiva de temps laboral entre els quadrants de la **Matriu d'Eisenhower**.

** Galindaines: <http://dlc.iec.cat/>: Adorn de poc valor. Raó frívola, sense cap importància.

2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització i actuació

En aquest sentit, **“URGENT”** significa que ens demana atenció immediata, “ara!”. Les coses urgents actuen sobre nosaltres: el timbre del telèfon és urgent i la majoria de les persones no suporten ni tan sols el pensament de deixar-lo sonar.

Podem passar hores preparant un tema, desplaçar-nos a l'oficina de qui ha de tractar-lo fins i fins i tot esperar a que ens atengui, però si mentre el comentem sona el telèfon, segurament a més de ser contestat, el motiu de la trucada tindrà preferència sobre la nostra visita personal.

Les matèries urgents, en general, són molt visibles, ens pressionen, ens reclamen respondre... Però sovint complauen a d'altres. I també solen ser fàcils, agradables o aparentment satisfactòries, potser perquè no és habitual que ens exigeixen gaire esforç intel·lectual. Però amb la mateixa freqüència... Manquen de cap importància!. La **IMPORTÀNCIA**, per altra part, té relació amb els nostres resultats. Quan una cosa és important, realitza una aportació a la nostra missió, als nostres valors, a les nostres metes d'alta prioritat. Davant de les assumptes urgents, reaccionem.

Les qüestions importants, i que a més a més no són gaire urgents (**quadrant II**) requereixen més iniciativa, més voluntat. Ens hi hem de posar de manera conscient perquè cap tercera persona ens les demanarà aviat ni obtindrem cap agraïment immediat.

Si no practiquem l'hàbit de dedicar-nos proactivament a les tasques importants, si no tenim una idea clara del resultat que desitgem obtenir a la nostra feina i de quines accions implementarem per assolir-los, amb facilitat ens desviarem cap a la reacció induïda automàticament davant de la urgència i al final la distribució de temps entre quadrants serà similar a la figura 4, amb la conseqüent sensació de treballar sense solta ni volta, d'actuar contínuament d'apaga-focs, força corrent avui en dia.



2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització i actuació

Tothom experimenta en alguns moments activitats del **quadrant I** però la seva intensitat esgota i consumeix, excepte a qui es dedica en exclusiva a l'administració de crisis o a atendre prioritats al límit dels terminis. Mentre ens centrem en el quadrant I sense gaire previsió, anàlisi ni formació del **quadrant II**, aquest creixerà cada vegada més fins que ens dominarà totalment.

Hi ha persones literalment escomeses pels problemes durant tot l'horari laboral, amb l'únic alleujament de fugir cap a les activitats no importants ni urgents del **quadrant IV**. De manera que a la seva matriu total, el 90 per cent del temps està al **quadrant I** i al **quadrant III**, i la major part del restant 10 per cent al **quadrant IV**; al **quadrant II** només li dediquen una atenció mínima.



Fig. 4. Distribució de temps laboral entre els quadrants de la **Matriu d'Eisenhower** inefectiva però molt habitual.

Hi ha d'altres persones que dediquen molt temps al **quadrant III** (urgent però no important) enganyant-se que són al quadrant I. Contínuament actuen davant les coses urgents, suposant que també són importants. Però la realitat és que la urgència d'aquestes qüestions es basa sovint en les prioritats i expectatives d'altres individus.

NOMÉS INVERTINT EN EL QUADRANT II ACONSEGUIREM DISMINUIR EL QUADRANT III I MANTENIR CONTROLAT EL QUADRANT I !!!

Un cop feta la distribució de feina entre els quatre quadrants anteriors, reflexioneu una estona les següents preguntes. Aquestes es refereixen al contingut total de cadascun dels quadrants en conjunt i no a cap de les anotacions que s'hi troben en particular:

- En quin ordre convé realitzar cada quadrant com a pauta general (del primer al quart)?
- Amb quin grau de qualitat es desenvoluparà cada quadrant (entre 1-10, sent 1 el més baix i evitant el 5 per eliminar la tendència a valors mitjos)?
- Qui ha d'executar les tasques de cada quadrant?

Vegem-ho en detall a la pàgina següent.

2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització i actuació

a) En quin ordre convé realitzar-los com a pauta general (del primer a quart)?

Segurament estarem d'acord que, a nivell global, convé encetar primer el quadrant I i en últim lloc el **quadrant IV**. El quid de la qüestió està en els altres dos: quan anteposem el **quadrant III** i pretenem fer en tercer lloc el **quadrant II**, caurem en la situació descrita abans d'acabar sota la tirania de la urgència. En la mesura que adoptem l'hàbit de prioritzar el quadrant II i ens decidim a completar-ho en segon lloc abans del **quadrant III**, per molt difícil que sembli poc a poc aconseguirem anticipar-nos als “incendis” i promoure mecanismes per contenir les interrupcions externes i lladres del temps del **quadrant III**.

b) Amb quin grau de qualitat es desenvoluparan (entre 1-10, sent 1 el més baix i evitant el 5 per eliminar la tendència a valors mitjos)?

Atorgar una valoració màxima a tots els quadrants ni té sentit ni és viable: Cal fer tasques que contribueixen poc als propis objectius amb la màxima qualitat? Realment tenim prou energia i concentració per treballar durant tota la jornada laboral amb màxima qualitat? Potser quant millor realitzem encàrrec d'altres persones, ens ho tornaran a demanar amb més o amb menys probabilitat?

Entre dedicar més qualitat –entesa com temps, concentració, recursos, etc.– a les activitats del **quadrant I** o del **quadrant II** fem present, d'una banda, que el **quadrant I** correspon a deures habituals dins la nostra feina que d'alguna manera ja tenim interioritzats i, de l'altra, que la pressió d'un termini ens pot impedir aplicar solucions innovadores o excepcionals i més aviat ens conduirà a comportar-nos de manera habitual.

Per contra, les funcions del **quadrant II** són més puntuals i ens facilitaran l'acompliment en el futur pròxim, per la qual cosa executar-les amb una alta qualitat serà la millor inversió.

Molt sovint les tasques el **quadrant III** són executades amb un excés de qualitat, que malauradament sol procedir precisament del **quadrant II**. En la mesura que enllestim el contingut del **quadrant III** amb una qualitat mínima però la justa i necessària per no haver de repetir-ho, es desincentivarà la urgència i es preservarà l'alta qualitat del **quadrant II**.

Per últim, el **quadrant IV** tindria una puntuació mitja baixa, tot i que la d'algunes tasques puntuals pugui ser alta (l'esmorzar podria tenir una puntuació de 8, en dedicar-li molta atenció l'estona emprada).

c) Qui ha d'executar-les?

Tot i liderar un equip, treballar en xarxa o poder demanar ajuda a altres persones, les tasques més indelegables serien les del **quadrant II**, la vostra aportació genuïna a l'organització. Necessàriament si es cobreixen internament els períodes de baixa, hi hauran més persones a l'organització capacitades per realitzar les vostres tasques del quadrant I que us podrien suplir provisionalment. Els tràmits del **quadrant III** hauríeu d'evitar-los, eliminar-los o delegar-los tant com fos possible, així com molts del elements del **quadrant IV**, excepte aquells “personalíssims”, els que us serveixin per descongestionar-vos entre tasques importants o omplir forats o els que demanarien recursos desorbitats d'altres persones.

PERÒ, I QUÈ PASSA AMB TOTES AQUELLES TASQUES JA NO IMPORTANTS NI URGENTS, O QUE NINGÚ DEMANA NI NECESSITA?... PER MOLT QUE ENS AGRADIN, PER MOLT DE TEMPS QUE FACI QUE LES REALITZEM, HEM D'ELIMINAR-LES D'IMEDIAT!

2. La matriu d'Eisenhower com a criteri de prioritització i actuació

En resum, una planificació i organització personal del treball òptima suposaria les següents regles generals d'actuació per quadrant (figura 5).

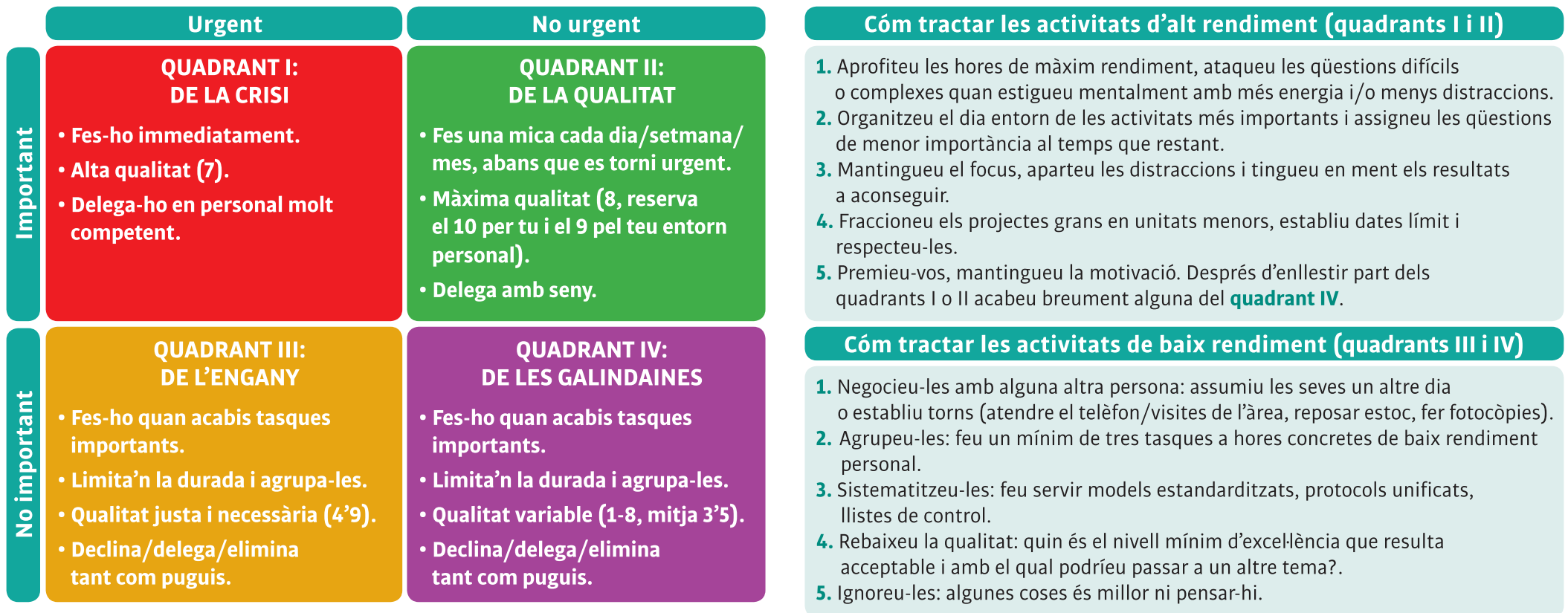


Fig. 5. Regles generals d'actuació davant cada quadrant de la **Matriu d'Eisenhower**.

3. L'agenda com a instrument de programació i control

Planificar fa referència a coordinar les accions necessàries per arribar a un fi però no considera cap horitzó temporal. Entenem per “programació” la **planificació dins d'un calendari**, és a dir, assignar a cada quefer un temps per a la seva execució.

S'ha demostrat que augmentar la durada de la fase de programació repercuteix favorablement, no només en el temps total d'execució –que es redueix–, sinó també en la qualitat dels resultats –que millora, disminueix els defectes– (Figura 6).

Nivell de qualitat de les tasques

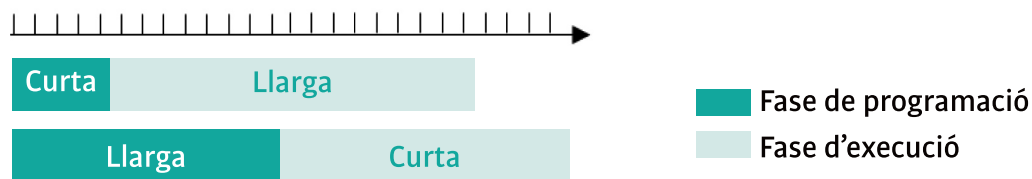


Fig. 6. Relació inversament proporcional entre la fase de programació i la fase d'execució i la qualitat dels resultats.

L'agenda és una eina de treball imprescindible per a una gestió adequada del propi temps. Avui en dia, amb la complexitat implícita a la majoria de col·locacions, és pràcticament impossible administrar-se només de cap, per molta intel·ligència que es tingui. El concepte d'agenda com a instrument de programació i control aporta els següents avantatges:

- Planificar en el temps les múltiples i variades ocupacions.
- Obtenir una visió global dels objectius, guanyar panoràmica i superar el curt termini amb una major perspectiva.
- Descarregar la memòria i alliberar la nostra ment.
- Afavorir la concentració en aportar un guió.
- Controlar l'execució, no oblidar les tasques no iniciades i reprogramar les inacabades.
- Rebre efecte automotivador en ratllar una tasca realitzada.
- Informar a posteriori de la productivitat al comparar la feina feta amb la prevista i extreure conclusions per a la millora continua.



3. L'agenda com a instrument de programació i control

Un mètode efectiu per aprofitar l'agenda és el següent en **cinc passos**:

1

Primer anotar totes les accions a efectuar (trucades telefòniques, emails, redacció d'informes, reunions, treballs pendents, seguiment a l'equip, etc.), tant de la jornada en curs com pendents de dies passats o anticipades del futur.

2

Després reflexionar en què es "vol" utilitzar el temps segons els propis objectius i no en què "s'ha" d'emprar. En conseqüència, fixar al costat de cada ítem l'interval necessari estimat (hora d'inici i de fi).

3

Calcular el temps total programat per a tot el dia i comparar-lo amb la regla fonamental: no planificar més enllà d'un 60-65% del temps laboral disponible (tasques dels quadrants I i algunes de l'II) i reservar un 10-20% pels imprevistos (la resta del temps ja s'omplirà).

4

Si no es compleix l'anterior regla, reiniciar el procediment i ajudar-se de: verificar prioritats, agrupar activitats, delegar, ajustar el temps de forma suficient però no excessiva (en aquest àmbit la perfecció és enemiga de l'eficiència).

5

Assignar la franja horària específica més adient als diferents temes. És en aquest punt quan es practica veritablement la programació i se n'obtenen els beneficis.

Moltes vegades no es va més enllà del primer apartat.



3. L'agenda com a instrument de programació i control

Algunes consideracions addicionals:

- **Treballar amb l'agenda a la vista i preparar el programa amb antelació.** La versió electrònica depassa de molt les prestacions de la versió clàssica en paper i també permet imprimir els fulls necessaris (a més de ser més sostenible).
- **Fer més d'una cosa alhora?** Potser les del **quadrant IV** o aquelles mecàniques del **quadrant I o III**, malgrat que sovint al final resulta improductiu. Fer més d'una a la vegada del **quadrant II** quasi sempre és contraproductiu. Com qualsevol ordinador, el nostre cervell alenteix el ritme de treball si té molts fronts oberts simultàniament.
- **Fer les coses sense presses... però sense pauses.** Fer-ne una sempre que calgui un descans o consultar altres opinions, però evitar excessives interrupcions, i compte amb les auto-interrupcions.
- **Trobar ajuda, compartir, aprofitar els beneficis del treball en equip i gaudir de la nostra naturalesa social.** De vegades no es pot fer una cosa tot sol.
- **Les prioritats canvien, cal actualitzar-les, sinó cada sis mesos probablement cada any o trienni.** Davant una nova posició, un nou comandament, una reducció d'horari, un canvi en la configuració de l'equip de treball o un avenç tecnològic, els objectius individuals possiblement variaran.
- **Aprendre dels errors i evitar ensopegar-hi una tercera vegada.** Quines són les persones que et roben més temps? Quines trucades duren massa en relació a la importància del seu contingut i has d'escurçar? Quines respostes has d'estandarditzar?
- **Adequar les activitats al bioritme personal.** A més dels coneguts perfils alosa o mussol, segons sentiu més activació a primera hora del matí o entrat el vespre, aprofiteu les estones de més energia, més inspiració i menys soroll ambiental per avançar en tasques dels **quadrants II i I**. Despatxeu temes dels **quadrants III i IV** quan acuseu més cansament, espereu per començar una visita o reunió o per rebre indicacions d'altres persones implicades, per exemple.

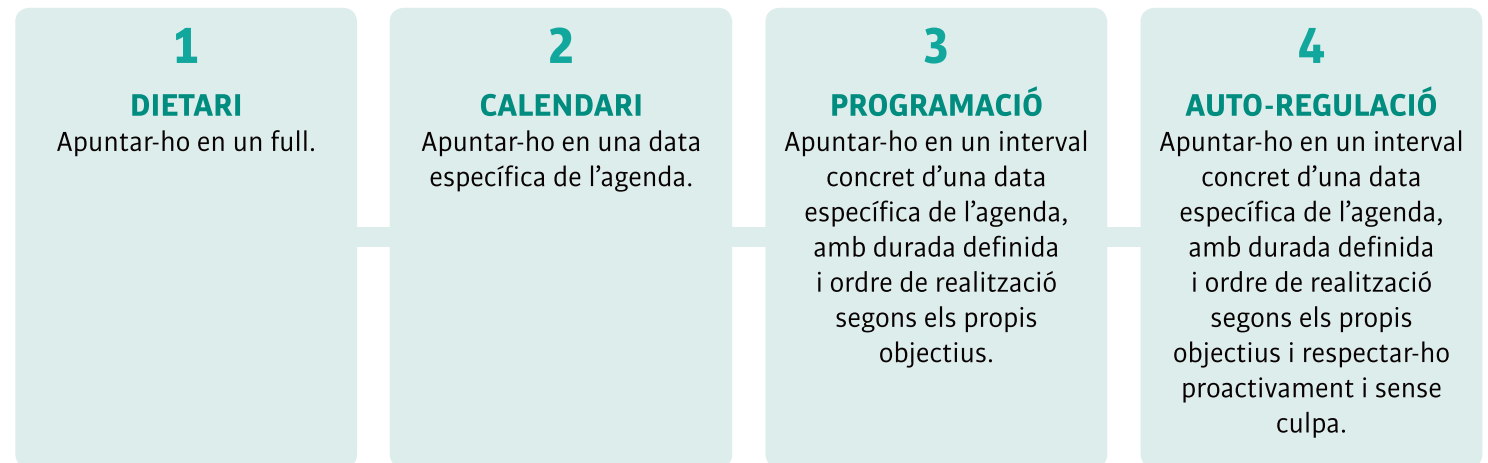


3. L'agenda com a instrument de programació i control

Per acabar, podríem establir quatre estadis en l'**administració del temps**:

1) Dietari: Es comença per apuntar allò que s'ha de fer, sigui en notes independents (post-it's) o en una única o diferents llistes. Un mostra seria la llista de la compra o la del regals per Nadal. No hi ha cap prioritització ni jerarquia entre els diferents elements i tampoc existeixen dates límit.

2) Calendari: Un següent pas seria afegir-hi dates, registrar les cites en un calendari. És el simple ús que moltes persones donen a l'agenda de reflectir en un determinat dia un compromís, com els aniversaris o les obligacions fiscals. En certa forma es tractaria de fets externs sobre els quals es té poca influència i que venen marcats per una autoritat superior. Però cada cop hi ha menys llocs de treball sense cap autonomia en la gestió del dia a dia que impliquin obediència absoluta a les pautes rebudes.



3. L'agenda com a instrument de programació i control

3) Programació: Al tercer estadi s'estableix una determinada prioritització en els assumptes en funció de la fixació d'objectius realitzada individualment i es diferencia entre la importància i la urgència de diferents ocupacions. És el procediment comentat abans, amb base diària/setmanal/mensual/anual.

Recordem que un objectiu és una fi, una meta o l'estat final d'alguna cosa a aconseguir en un període determinat de temps, més enllà d'un desig, una tasca o una acció que es realitzarà.

Els acrònims **SMART** o **METES** ens ajudaran a fer-ne una bona redacció:

S-pecific (específic, concret)

M-esurable (mesurable)

A-ttainable (assolible, realista)

R-elevant (rellevant, alineat)

T-ime based (temporal)

M-esurable (mesurable)

E-specific (específic, concret)

T-emporal (temporal)

E-stablert (conjuntament)

S-eguit (revisat periòdicament)

Per tal que els objectius recullin/reflecteixin millor els resultats esperats, és aconsellable redactar-los en forma de conducta final observable amb estàndards de realització quantitativs (termes absoluts/numeral o relatiu/percentatge, temps en data específica, interval, periodicitat diària/setmanal/mensual...), evitar mots inquisidors, dogmatitzants o absoluts (inculcar, prohibir, sempre, tothom...) i expressar-los amb un verb:

- En infinitiu, suposa més dinamisme que un nom (“reduir” en lloc de “la reducció”, “gestionar” en lloc de “la gestió”).

- En positiu, que indiqui el que es desitja arribar abans d'allò que no es vol (“tancar el dilluns” en lloc de “no obrir el dilluns”, “atendre només amb cita prèvia” en lloc de “no atendre sense cita prèvia”, “respectar el pressupost” en lloc de “no superar el pressupost”).
- Que impliqui un esforç/exercici actiu abans d'una reacció/resposta passiva (“seleccionar propostes per” en lloc de “admetre propostes per”, “solucionar consultes” en lloc de “rebre consultes”).

Alguns exemples d'objectius **“SMARTS”** o autèntiques **“METES”**:

Objectius efectius	Objectius inefectius
<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar el 70% de les consultes telefòniques rebudes en menys de 3 minuts, amb un índex de retrucada inferior al 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contestar el telèfon.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar l'acompliment dels membres de l'equip, resoldre els seus dubtes i compartir les novetats de la setmana els dilluns de 13-14h. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunions amb l'equip.
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar/presentar/tancar N expedients/projectes al dia/setmana/mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Expedients/projectes.
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir 3 eines/conceptes/exercicis que promoguin el meu benestar 	<ul style="list-style-type: none"> • Curs de Prevenció de Riscos Laborals.
<ul style="list-style-type: none"> • Actualitzar la programació de la propera setmana, assegurar que dedico un 30% al meu quadrant II i que deixo un 10% per imprevistos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda.

3. L'agenda com a instrument de programació i control

4) Autoregulació: El quart estadi de gestió del temps, aquell de veritable competència en administració del temps s'assoleix quan aprenem a gestionar-nos a nosaltres mateixos davant del temps. En aquest sentit l'enfoc del desafiament adquireix una nova formulació:

- **En lloc de patir passivament totes les interrupcions...** Establiré intervals de no-interrupció, declinaré les demandes improcedents, rebutjaré les visites imprevistes, etc.
- **En lloc d'atendre els assumptes segons l'ordre en que es presentin o la persona que els demani...** Els prioritzaré segons la seva importància i urgència en relació als meus objectius i el volum total de la feina, actuaré en conseqüència (**quadrant I** "tractar avui/en breu amb alta qualitat", **quadrant II** "programar per un altre moment amb alta qualitat", **quadrant III** "declinar/delegar/eliminar amb qualitat justa", **quadrant IV** "declinar/delegar/eliminar amb qualitat variable").
- **En lloc de passar d'un tema a un l'altre contínuament...** Passaré a un altre tema quan hagi acabat l'anterior, faré les coses d'una en una.
- **En lloc d'endarrerir (procastinar) contínuament tasques difícils, no urgents o que no m'agradin...** Hi actuaré amb proactivitat i decisió en prevenció que no esdevinguin crisis.
- **En lloc de culpar altres persones, l'organització, l'entorn, els mitjans, etc. de les mancances en la meva planificació i organització del treball...** Aprendré de la experiència i aplicaré mètodes per corregir els meus errors.

En definitiva, abandonem els "haig de, hauria de, se suposa que, no tinc temps, no puc...", que impliquen d'alguna manera obligacions establertes per l'entorn sobre les que tenim poca incidència, i comencem a substituir-los pels "faig, faré, vull fer, decideixo fer, no dedico temps a, prefereixo no fer...", que reflecteixen alternatives elegides per nosaltres des d'un punt de vista madur i corresponsable.



4. Conclusions

Quan no es té cap influència sobre quan ni com realitzar les tasques encomanades, la posició més raonable seria no capficar-s'hi i anar fent allò que es demana fins l'hora de plegar.

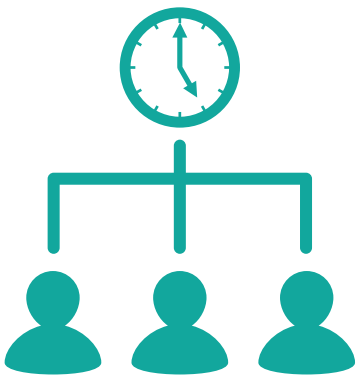
Però a mesura que augmenta la capacitat de decidir en quin moment i de quina manera desenvolupar les pròpies responsabilitats, esdevé essencial perfeccionar la planificació i organització personal del treball per aprofitar el màxim el temps disponible i els esforços invertits.

Això sí, sense caure en l'esclavitud de la previsió feta perquè en l'actual entorn “**VICA+IF**” (**volàtil-incert-complexe-ambigu+instantani-friccional**) la programació està per ser trencada sempre que sigui per un bon motiu (anteposar una oportunitat més important). Mentalitzem-nos doncs de desplegar la millor “improvització programada”!

Aconsegueix:

- **SERENITAT** per a acceptar les coses que no pots canviar...
- **VALOR** per a canviar aquelles que sí pots canviar i...
- **SAVIESA** per a reconèixer la diferència.

“Per a tenir èxit, la planificació sola és insuficient. Hom ha d'improvisar també.”
Isaac Asimov (1920-1992), escriptor i bioquímic estatunidenc.



5. Bibliografia comentada

1) Allen, D. (2015): *Organízate con eficacia (Getting Things Done)*. Empresa Activa. Actualització de l'original del 2001, que resultava dens en alguns punts, estableix un mètode de treball en 5 passes: recopilar (“capturar”), processar (“clarificar”), organitzar, reflexionar i actuar). Incideix en la importància d'alliberar la ment de tasques per fer o incomplertes per ocupar-se en cada moment del que toca, amb una classificació inicial del flux de treball i la revisió setmanal per mantenir-la actualitzada.

2) Blanchard, K. (2018): *El ejecutivo al minuto*. DEBOLSILLO. Obra original del 1983, de lectura fàcil i amena, a través de la conversa entre un aspirant a executiu i el seu antic mestre es revisen creences, pràctiques i conceptes tant per a un millor aprofitament del temps com per a una millor direcció d'equips de treball. Útil per a qualsevol professional i especialment per qui lidera un equip, no necessàriament “executius”.

3) Cirillo, Francesco (2020): *La técnica Pomodoro®*. Ediciones Paidós. Creat als anys vuitanta i el nom inspirat del rellotge de cuina amb forma de tomàquet que va utilitzar per mesurar el temps. Defensa una organització del treball basada en blocs de 25 minuts ininterromputs (un “Pomodoro”) dedicats per enllestir determinada tasca, després de cadascun del qual es fa una pausa de 5 minuts i després de 4 Pomodoros seguits es fa una de 15 minuts. D'aquesta manera és mantindria la concentració sense estressar el cervell.

4) Covey, Stephen R. (2013): *Els 7 hàbits de la gent altament efectiva*. labutxaca. Es relaciona cada un dels 7 hàbits amb casos concrets amb els que tothom pot identificar-se ràpidament. L'original del 1989 va popularitzar la “matriu d'Eisenhower” (34è president dels EEUU, mort al 1969), que classifica les activitats en 4 quadrants segons la seva importància i urgència i estableix un criteri per actuar en cadascú.

5) Ferris, T. (2010): *La semana laboral de 4 horas: no hace falta trabajar más*. RBA. Basat en la seva pròpia història real, l'autor ofereix molts recursos per desmitificar pràctiques improductives o concepcions obsoletes, concentrar-se només en les tasques importants segons la regla 80/20 de Pareto i reduir el temps laboral segons la Llei de Parkinson a fi d'augmentar els ingressos i el temps d'oci. Amb exemples concrets es facilita la gestió d'interrupcions, refusar peticions, la delegació, l'increment d'autonomia per no esperar “la” jubilació sinó gaudir periòdicament de mini-jubilacions anticipades.

6) Goldratt, Eliyahu M. (2010): *La meta. Un proceso de mejora continua*. Ediciones Díaz de Santos. Reedició de l'original de 1984, orienta sobre la conciliació en aportar criteris tant per a la direcció d'un organització com per a les relacions personals, tractats amb rigor tot i introduir-los al llarg de la novel·la en la que un director de fàbrica treballa desesperadament per evitar el seu tancament.

7) Kondo, M. (2015): *La màgia de l'ordre*. ARA LLIBRES. Es pretén arribar a canviar l'estil de vida per mitjà de transformar el propi espai. El seu mètode proposa començar per desfer-se del màxim de pertinences possible i després classificar-les en diferents categories. Ajuda a destriar quins objectes conservar en cada categoria i dona pautes concretes per endreçar-les de manera òptima. Reflexiona sobre els motius darrera un consumisme excessiu i les raons emocionals lligades a l'afany de possessió.

8) Abrahamson, E i Freedman, D. (2007): *Elogio del desorden (A perfect mess)*. Gestión 2000. Es reivindiquen els beneficis de, per una banda, defugir del gran esforç que pot suposar mantenir un ordre excessiu, i de l'altra, d'aprofitar oportunitats espontànies, relacions o associacions a l'atzar (descobriments de la penicil·lina) i creativitat lliure i flexibilitat i adaptació a la demanda. S'aporten dades de la poca utilitat de la planificació estratègica empresarial a llarg termini. El rendiment màxim estaria a la mescla adient d'ordre i de desordre.

9) Dispenza, J. (2013): *Deixa de ser tu*. ENTRAMAT. El popular científic aprofundeix en temes diversos -física quàntica, neurociència, biologia i genètica- per ensenyar-nos a reprogramar el nostre cervell, ampliar el nostre marc de realitat i trencar hàbits.

10) <https://www.reformahoraria.cat/> La reforma horària és una iniciativa ciutadana que impulsa canvis horaris perquè puguem gaudir de més llibertat en la gestió del nostre temps. Proposa compactar la jornada laboral, flexibilitzar l'entrada i sortida, avançar les hores dels àpats i sincronitzar els horaris de les empreses, institucions i actors socials i culturals. Ha aconseguit posar la reforma horària en l'agenda política catalana.

11) Monzó, I. (2012): *La dona veloç*. LA BUTXACA. “Una original mirada del gran «mal» contemporani: la tirania de la immediatesa en la majoria d'àmbits de les nostres vides i les dificultats que tenim per distingir el que és «important» del que és «urgent».” (Ressenya <https://www.grup62.cat/lilibre-la-dona-veloc/94865>)

12) Ende, M. (2007): *Momo*. Alfaguara. Catalogat com a literatura infantil i juvenil, a través d'un conte l'autor transmet una crítica atemporal sobre el sistema social, econòmic i polític i convida a reflexionar sobre el ritme tan atrotinat de la vida actual i com això ens perjudica directament en les nostres relacions interpersonals i en el temps que escatimem per al veritablement important en la nostra vida.

www.diba.cat/formacio



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



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