



# La gestió del temps

Tu tens el rellotge,  
però jo tinc el temps

Elaborat pel projecte

## Gestió del talent

[www.gestiodeltalent.com](http://www.gestiodeltalent.com)

2009

Synapsiscoach



**Santi López-Villa**  
Consultor en Recursos Humans  
Psicologia de les organitzacions

[santi@synapsiscoach.com](mailto:santi@synapsiscoach.com)  
[www.synapsiscoach.com](http://www.synapsiscoach.com)  
[www.re-ser.com](http://www.re-ser.com)

# Sumari

---

- Bloc 1. Conceptes bàsics sobre el temps
- Bloc 2. Eines per a la millora de la gestió del temps
- Bloc 3. Instruments de gestió.
- Bloc 3. Urgent i important
- Bloc 5. Recomanacions Generals
- Bloc 6. La gestió del temps en equip

## Bloc 1. Conceptes bàsics sobre el temps

### Continguts

- Al llarg de la història, el temps ha fascinat a molts homes i dones. El “Temps” és igual a “Vida”... oportunitat o no...
- Tres dimensions del temps pels humans.
  - La distribució humana dins del temps de l'espai
  - Els hàbits: el nostre pilot automàtic controla la gestió del temps...
    - El plaer i el temps: hàbits professionals
    - Els lladres del temps: cal indentificar-los i reduir-los

### Al llarg de la història, el temps ha fascinat a molts homes i dones. El “Temps” és igual a “Vida”... oportunitat o no...

*Si ningú m'ho demana, ho sé; si vull explicar-ho a algú que m'ho demana, no ho sé.*

*San Agustí (354-439) Obispo y filósofo*

**Jorge Luis Borges**, vivió fascinat amb el concepte del temps. Borges defineix: *"El tiempo es la sustancia de que estoy hecho, el tiempo es un río que me arrebató, pero yo soy el río; él es el tigre que me destroza, pero yo soy el tigre. Es un fuego que me consume, pero yo soy el fuego".* Borges resumeix el concepte del temps en un sol moment *"el momento en que el hombre sabe para siempre quién es"*.

*"Mirar el río hecho de tiempo y agua y recordar que el tiempo es otro río, saber que nos perdemos como el río y que los rostros pasan como el agua."*

*"El temps és la imatge de l'Eternitat, el temps és tant una idea abstracta, com una realitat de la vida" (Plató)*

*"El temps és implacable perquè mai deixa fluir i tot el que existeix està sotmès al seu efecte". (A. Einstein)*

*"El tictac dels rellotges sembla un ratolí que va rossegant el temps". Alphonse Allais (1855-1905) Escriptor francès.*

*"El temps és com un riu que arrossega veloç tot allò que neix". Marco Aurelio.*

Sembla ser que el temps és una realitat humana, i que es caracteritza per ser fugaç, no retornable, amb una sola direcció, i marca l'existència vital.

### Tipus de temps

*"Un tiempo para nacer  
y un tiempo para morir,  
Un tiempo para plantar  
y un tiempo para arrancar lo plantado.  
Un tiempo para destruir,  
y un tiempo para construir.  
Un tiempo para el amor,  
y un tiempo para el odio.  
Un momento para callar,  
y un momento para hablar..."*

Els temps per a la seva gestió, els concebrem de la següent manera:

### Tres dimensions del temps

- El temps físic (o de l'espai) [el que es pot mesurar amb el rellotge]

Aquest és aquell temps que podem gestionar a partir de les tècniques, convertides més tard en actituds.

A la seva vegada es pot dividir en temps personal, econòmic i de descans

La seva gestió passa per "agenditzar" les tres parcel·les, fent que cada una d'elles finalitzi de forma satisfactòria i no sobrepassi la seva proporció en el seu triangle de temps.

Es pot mesurar amb minuts, hores, dies...

- El temps mental [el que es pot sentir/viure i motiva]

No es pot gestionar més que amb actituds. Les tècniques serveixen de poc.

És un temps que té capacitat per dil·latar-se i per contraure's, depenent de la percepció/vivència del moment.

Es divideix en temps vitals o temps morts.

Dins dels temps morts trobem temps mentals molt diversos que generen estats de molt baix rendiment.

La seva gestió passa per tenir un estil de vida, un estil cognitiu i un "modus vivendi" de molt alt rendiment.

Només es pot mesurar subjectivament i d'ell depèn la qualitat de vida, tant personal com professional.

Si no es gestiona bé aquest temps mental, la gestió del temps físic sol ser un fracàs. El desenvolupament de la Intel·ligència Emocional és la base per a una gestió del temps mental de qualitat.

- El temps de l'esprit [El que dona sentit]

És un tipus de temps que té la funció "d'amalgamar" els altres dos temps. Té la funció del "sentit", de la coherència, del compromís i de la integritat. El molt alt rendiment es culmina amb la gestió del temps de l'esprit.

La seva gestió depèn d'estats de consciència i de la capacitat de transversalitzar i verticalitzar la realitat.

Cal un training i una vivència molt pròxima als events que s'agenditzen.

La seva mesura és subjectiva i d'ella depenen la pausa, la contemporització dels fets i de les persones,

Gestionar el temps de l'esprit vol dir tenir un estil de vida i va molt més enllà de l'agendització professional de les hores i de les actituds mentals que les condueixen: vol dir tenir consciència àmplia i estar connectat/da amb la vida.

## La distribució humana dins del temps de l'espai

El temps del dia es pot dividir en tres parts iguals de vuit hores cadascun:

- **Economia i desenvolupament [necessitats bàsiques i altres]**
- **Personal i desenvolupament [desenvolupament personal i altres]**
- **Descans i desenvolupament [desenvolupament personal i altres]**

Cada part consta de 8 hores d'espai/temps. La zona de canvi entre temps és important i ha de ser respectada, doncs aquesta frontera marca dimensions de desenvolupaments bàsics. No hi haurà cap gestió del temps satisfactori que no respecti les proporcions armòniques dels tres espais de temps espacial.

## Hàbits: el nostre pilot automàtic controla la gestió del temps...

Un hàbit pot ser una emoció, un pensament, actitud o acció que fem de forma automàtica, sense raonar-ho massa o gens i que forma part de la nostra carta de respostes habituals.

És com navegar amb "un pilot automàtic".

Els hàbits es defineixen per ser molt econòmics mentalment i també perquè mentre s'està executant un hàbit, es pot treballar en paral·lel amb una altra tasca o pensament.

Els nostres hàbits ens defineixen la nostra qualitat de vida.

La gestió del temps és conduïda de manera inconscient pels nostres hàbits.

Cada persona té els seus propis hàbits, i són fets a mida.

Els hàbits han estat adquirits al llarg de la nostra història personal i es defineixen segons haguem estat educats, segons les nostres experiències i una mica, només una mica amb el nostre "lliure alberg".

D'hàbits en podem trobar de diferents tipus, segons:

- el seu rendiment
- la qualitat de vida que ens aporta
- la projecció que ens donen
- segons el seu origen

Per tant, tots els hàbits no són igualment rentables, ni aporten la mateixa qualitat de vida.

### Preguntes Coach

- La gestió del nostre temps és en mans de processos automàtics?
- Tinc jo quelcom a dir al respecte?
- Puc inhabilitar els hàbits que no m'interessen com funcionen ni el rendiment que em donen?

### Identificació d'hàbits tòxics

Són tots aquells hàbits en que el seu resultat sol ser negatiu: resultats poc satisfactoris, execucions molt costoses, efectes secundaris contraproductius, sensacions negatives i poc agradables. Tenen estructura de "bucle". Costa de sortir-ne.

Cal tenir un coneixement propi, amb indicatius, que et puguin ajudar a detectar quan estàs tenint pensaments/emocions/actituds tòxiques i quan no.

### Preguntes Coach

Quins són els teus indicatius de toxicitat?

Moltes vegades, els hàbits tòxics s'autodetecten amb dificultat, doncs estan dissenyats, precisament per no ser detectats com a tals per així poder perviure indefinidament.

Els hàbits tòxics els podem comparar amb la figura conceptual d'un "virus". Son una programació que no ens deixa treballar/viure/sentir còmodament.

### *Preguntes Coach*

Fes un llistat dels teus hàbits tòxics  
Fes un llistat dels teus hàbits positius

### **Modificació d'hàbits tòxics**

La modificació dels hàbits es fa amb la mateixa tècnica amb la que els hem adquirit: entrenament. Això vol dir: "entrenament"

- Detectar l'hàbit tòxic
- Planificar una rutina d'adquisició
- Localitzar els plaer/avantatges/novetats que proposa el nou hàbit
- Definir els índexs de control/avaluació
- Executar la rutina amb constància i motivació
- Definir timing sobre agenda

Considera l'opció de trobar una persona que et faci l'avaluació externa. (un amic, un company de feina, mentoring...)

### **El plaer i el temps: hàbits professionals**

Els hàbits, aprenentatges molt consolidats, tenen la característica de que porten associats una font de plaer que els permet reaparèixer i consolidar-se en el temps i dabant de situacions concretes.

Definirem els plaers en dos grans blocs, que a la vegada definiran dos gran tipus d'hàbits:

- Els plaers adrenalítics [els que tenen una corba d'aconseguitment molt pronunciada i un descens rotund i immediat, just després d'aconseguir el màxim plaer. És típic en persones molt impulsives, que cerquen el risc a priori. L'abundància d'aquesta forma d'obtenir plaer crea un estil de vida plena de

pujades i baixades: inestabilitat del temps mental, baix rendiment en el temps de l'espai, nul·la connexió amb el temps de l'esprit... patiment.

- Els plaers endorfinics [tenen estructura mesetària en la seva corba d'aconseguitment. Mantenen estats de plaer mig-alt durant molt de temps. Coincideix amb l'estat de flux. La

Els primers relacionats amb estils tòxics i els segons amb estils i hàbits d'alt rendiment i bona qualitat de vida.

### *Preguntes Coach*

- Detecta quin tipus de plaer acompanya cada un dels teus hàbits. Afegeix a la teva llista d'hàbits un color diferent si es tracta d'un plaer adrenalíctic o enforfínic.
- Quin tipus d'hàbit controla el teu dia a dia: hàbits endorfinics o adrenalítics?

### **Els lladres del temps: cal identificar-los i reduir-los**

Atura els lladres del temps

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

### **Identificació de lladres del temps**

"Els coneixeràs pels seus actes"

Els lladres del temps són complicats d'identificar, doncs normalment reponen a les reaccions inconscients i incontrolades que tenim dabant de les nostres pors més profundes i amagades.

Són molt aparents i van disfressats de tecnologia, de sofisticació, de reconeixement personal i de validació social.

La forma de reconèixer-los es avaluant els seus actes: si el resultat de les accions d'un fet en concret, fa que ens endarrerim sense obtenir cap valor afegit, o ens allunya dels nostres objectius personals/professionals, és més que molt probable que estem dabant d'un lladre del temps.

Truca a la porta del temps mental... ell et dirà si aquest o aquell hàbit et resgresta el temps o no... el temps mental et diu si gaudeixes, si pateixes, si t'estresses, si t'entristeix, si et motiva... El temps mental és una font

d'informació molt adequat per avaluar si un hàbit és un lladre o un "aportador".

També cal tenir present que els lladres no es col·len a casa nostra, sinó que els deixem entrar perquè són nosaltres mateixos qui deixem oberts els accessos perquè puguin entrar tranquil·lament i sense ser mal vistos.

### *Preguntes Coach*

Fes llista per escrit, dels que consideres els teus lladres del temps:

- Quant temps dediques a fer-los aparèixer?
- En quines situacions els crides perquè vinguin?
- Quant de temps es queden amb tu?
- Quin són els seus regals? (el valor afegit que t'aporten)
- Què és tot allò que et roben durant la seva presència?
- Quin és el cost d'atendre'ls?

Cada persona té un equip de lladres del temps en la seva zona temporal. Cada equip de lladres és diferent en cada persona. No tots els agents són lladres per a tot. Hi ha agents que són lladres per unes persones però no per unes altres. Per tant, cal que cada persona pugui identificar els seus.

A continuació tenim una relació de lladres freqüents que poden ajudar a identificar els teus.

### **Lladres del temps habituals**

- **Interrupcions**
  - El telèfon
  - L'e-mail
  - Visites no programades
  - Errors en la realització de l'agenda
  - Imprevistos (no planificats)
- **Desmotivació**
  - Manca d'atenció
  - Desinterés
  - conflicte
- **Objectius**
  - Manca d'objectius
  - Objectius poc o mal definits
  - Objectius amb temps mental de baix perfil... Camins sense cor
  - Objectius amb rendiments pobres
- **Agenda (la vida no-escrita és menys història?)**

- **Organització (prioritzar, rendibilitzar, seqüenciar...)**

- **Relacions humanes basades en la por, el control i la desconfiança.**

- Reunions
- Atomització de poder
- Responsabilitats mal distribuïdes
- Autoritat versus consens
- Dogma versus consens
- Dèficit professional-tècnic (manca de formació)
- conflicte relacional recurrent

### *Preguntes coach*

- Té cor aquest camí?
- La voluntat de preparar-se para ganar debe ser a la voluntad de ganar.
- En algún lugar hay una vida completamente diferente para mí.
- No cerquis només les solucions als teus problemes, sinó canvia la mentalitat que els crea.
- Deixa espai si vols que arribi quelcom diferent:
  - Deixa anar el que ja no serveix
  - Acomiada els "lastres"
  - Deixa espais buits (contra l'horror vacui)
  - Buida la motxilla
  - Només quan hi hagi espai podrà entrar quelcom diferent. Cal esperar el moment
- Estimo la vida que tinc?
- Quant em costa la vida?
- Estic enfocat vers els meus anhels?
- Sinó els persegueixo ara... quan els perseguiré? En una altra vida?
- Diferenciar entre els metadesitjos i els desitjos
- Diferenciar entre el propòsit i l'objectiu
- Els capricis no donen la felicitat, simplement et consolen per no tenir-la.
- Viu per allò que estimes i la vida es transformarà sola...
- Les persones que estimen allò que fan, no contenen els dies.
- "Estima allò que fas i acabaràs fent allò que estimes"

## **Bloc 2. Eines per a la millora de la gestió del temps**

### Continguts

- Un pla d'acció
- Actituds d'alt rendiment

## Un pla d'acció

Sinó tens un pla ara... quan el tindràs?

### Pla d'acció

Si tenim un pla, sabrem on anar, quan és el moment de començar, de prendre decisions, de posar fí, de rectificar. Amb un pla sabrem què posarem a la motxilla i amb qui hem/volem fer el viatge.

Sense un pla... no sabrem on anar, ni quan començar, ni sabrem què posar a la motxilla (pel que posarem qualsevol cosa...) i molt menys sabrem amb qui hem/volem fer aquest il·lús viatge...

### Definició d'objectius

El més alt rendiment el trobem en la pregunta adreçada a totes les persones de la corporació.

- Quins són els nostres objectius?
- Cap a on ens agradaria anar?
- Els meus objectius es corresponen amb els de la meva empresa?
- Els meus objectius es corresponen amb els de la meva parella?
- Sinó és així, amb qui es corresponen?

### L'estructura dels objectius:

Els objectius formen part d'una cadena d'esdeveniments. L'inici d'aquesta cadena és el desig. Hom pot tenir un desig.

Un desig és una força emocional poc controlable, que gaudeix de molta energia. Cada desig té d'entrada un crèdit de força molt potent que pot ser emprat de forma conduïda o de forma sublimada i descontrolada.

Un desig, es pot acabar convertint en el que diem "un propòsit". Un propòsit és una manifestació més raonada del desig. És com si després de desitjar "ser independent", ara tinguéssim clar que volem marxar de casa dels pares. És una forma d'obrir una via perquè l'aigua del desig pugui fluir.

Finalment hi ha propòsits que es converteixen en "objectius": "estic buscant pis". Aquest és l'objectiu! Per tant, tots els objectius, tenen un propòsit i un desig.

Les persones que no tenen objectius, són persones que poden patir molt, doncs no arriben

a tenir la capacitat de realitzar-se, simplement desitgen.

Cal trobar i localitzar els desitjos que ens mouen el cor i saber què ha passat amb ells. Quina és la seva manifestació en el nostre present. Tenen aquests desitjos, propòsits i objectius per poder fluir? O simplement continuen visquent a pressió, adormits o treballant pels objectius d'altres...

A l'hora d'establir objectius, cal que sàpiguis quina és la motivació, quin és el seu origen, quin és el desig poderós que l'alimenta.

### Els desitjos no es manifesten per igual. En trobarem dos tipus d'objectius:

- **Els objectius possibilitadors:**
  - Aquells que tenen tota la força, estructura i desenvolupament que fa que funcionin a la perfecció i aportin qualitat de vida tant a l'àrea del temps a la que pertanyen com a les altres dues. Faciliten la vida i possibiliten el creixement i desenvolupament personal. Tenen capacitat de generar temps de sinergia, accelerant el temps, augmentant el número d'episodis de qualitat intra temps, i provocant l'efecte de contracció temporal a la ment.
- **Els objectius hipotecaris:**
  - Són iguals que els anteriors, però amb certes diferències:
    - Absorbeixen el temps corresponent i el de les altres àrees de temps mental.
    - Comprometen àrees del temps de l'espai i àrees del temps mental.
    - Solen ser carents de temps 'esperit.
  - Els efectes secundaris són els següents:
    - Acceleració del temps, augment del número d'episodis inclosos en l'agenda de l'espai, contracció del temps mental, envelliment prematur, castració d'objectius vitals.
    - El subjecte no és conscient de la hipoteca vital tan elevada que està pagant.
  - El seu origen:
    - Normalment estan alimentats, no solament pel desig/propòsit que li correspon, sinó per altres que no han trobat la seva manifestació objectiva pròpia.
    - Els desitjos no satisfets o tòxics, alimenten subliminalment a altres objectius, donant un excès de motivació que fa que el subjecte

vagi hiperrevolucionat i perdi les altres facetes de la seva vida.

Caldrà fer un exercici de transparència en el que puguem gestionar el màxim d'informació individual possible. Només comptant amb el compromís i la motivació individual, podrem bastir un compromís i una motivació col·lectiva.

La definició d'objectius individuals i corporatius, de forma global i pormenoritzada, fa que sigui possible començar l'aventura col·lectiva des del concepte i la sensació d'equip.

En la definició d'objectius, cal que es traspassin events de formació, perquè totes les persones siguin conscients del valor i la corresponsabilitat que suposa que opinar serveix per aportar i no per destruir.

### **Un model d'excel·lència temporal:**

#### **Planificació**

La planificació queda entesa des de les variables següents:

- Filosofia de la gestió del temps
- La responsabilitat + corresponsabilitat
- La temporalització en la consecució d'objectius
- El sentit comú
- La motivació i el seu foment al llarg de tot el procés
- La prevenció

#### **Execució i avaluació**

Començar a caminar el camí previst vol dir tenir clars els punts intermitjos pels que haurem de passar.

La cultura de l'avaluació passa per despenalitzar els errors i els "no-objectius", i convertir-los en oportunitats de millora continua (kaizen).

Si fem de l'avaluació, un sistema per penalitzar, criminalitzar i perseguir els infractors aconseguirem:

- Que hi hagin infractors
- Que s'entengui malament el concepte d'avaluació i entenguem més un procés de persecució... i es pugui recrear un món de "bons" i "dolents". Es tractaria d'un equip de molt baix perfil (com els que habitualment tenim...)

### **Les actituds**

## Assertivitat: "saber dir NO" i "saber dir SI "

Per cada "no", existeix un "sí".

Moltes vegades diem si o no, depenent del nostre estat d'ànim.

Cal que puguem racionalitzar una mica i entendre que el no i el si han co-existir simultàniament, i els hem de poder identificar a cada moment.

Dir "no", sense dir res més... vol dir deixar de ser complaent, deixar de dependre de l'estatus, deixar d'estar necessitat/a. Cal entendre que el "no" té un germà que es diu "sí", i que sempre apareixen junts.

Cada cop que diem "no", hem de veure molt clara quina és l'opció automàtica a la que accedim amb un rotund "sí" (germà del "no")

El cost de no saber intuir el pol oposat al que ens posicionem és molt elevat: cada "no" emès per nosaltres ens aporta un "sí" ple d'oportunitats (que si no som conscients d'ell, no les podem aprofitar). Junt amb cada "sí" que fem, coexisteix un "no" que balanceja i equilibra la nostra relació amb el món i més concretament amb aquella circumstància de la que participem i ens posiciona davant la vida.

## Delegació

Cal saber que tot no ho puc fer jo.

És molt intel·ligent saber quines coses les puc delegar.

Normalment, entenem que aquelles coses que són urgents, però que les poden fer altres persones, doncs són poc importants... cal que les facin unes altres persones, per així un/a mateix/a ens puguem dedicar a les coses realment importants i d'alt rendiment.

Delegar no s'ha de confondre mai amb:

- Abdicar
- Imposar
- Renunciar

En el fenomen de la delegació hi ha d'haver una clara "corresponsabilitat" amb les tasques delegades i amb les persones amb qui s'ha delegat.

Un altre factor necessari és la "confiança".

L'absència de confiança a l'hora de delegar pot veure's frustrada per:

- Manca d'autoestima i inseguretat personal
- Un equip de treball molt molt desastrós (que sol ser poc habitual, doncs sempre hi ha algú en qui confiar...)

# Redueix el temps que dediques a treballar

El temps espacial no es controla, n'hi ha el que n'hi ha, ni un segons més ni menys. En tot cas es pot fer un ús més eficaç

Treballar més hores no vol dir treballar ni més, ni millor.

Normalment, treballar més hores vol dir treballar menys i pitjor.

Com a primera mesura s'ha de reduir el temps total laboral a 8 hores, sense escrúpols ni "auto-engany".

Els rituals són bons aliats per estructurar el dia a dia o el projecte a projecte.

En aquestes 8 hores estan incloses les següents tasques rituals:

- Preparació prèvia a la feina (documentació, treballs pendents a casa, reunions fora de l'horari habitual, etc)
- Temps que emprem en els trasllats al lloc de treball + desplaçaments pertinents, etc
- Temps professional pròpiament dit.
- Temps d'avaluació intra-dia i tancament del sistema.
- Temps de descans intra-dia.
- Temps de planificació del curt termini (dia següent), mig i llarg termini.
- Temps que emprem en els trasllats al lloc de residència després de la feina.

Treballar és només una de les activitats que l'home fa durant el cicle de la Vida i durant el cicle diari.

- Reducció d'hores de treball setmanals
- Davant de qualsevol tasca que no sigui satisfactòria, assegura't de veure la sortida del túnel abans de començar-la.
- Deixa "el maletí" a l'oficina.
- No treballis "els caps de setmana".
- Redueix els desplaçaments diaris, o aprofitat'ls.
- Fes vacances anuals i vacances mensuals: cal redistribuir el temps d'esplai per a que sigui quelcom habitual.
- Pren-te temps sabàtic, per no fer res, per pensar, per re-pensar, per planejar... Si no es dedica un temps a la planificació i a la ideació, quan podràs optar a canviar la vida?
- Dedica temps a pensar i sobretot a "re-pensar"

- Decideix-te a fer-ho: reserva un dia i una hora per iniciar allò que no ja no has d'endarrerir més.

# Sigues més eficaç amb les persones

- Parla, escolta, escolta, escolta...i pensa
- Estableix i sigues conscient dels teus límits
- Comprèn perquè dius "sí" i perquè dius "no"
- Domestica, demana que no et demanin res que no hagi acabat
- Treballa eficaçment: assegura't el teu compromís abans de garantir-lo
- Sigues assertiu/va
- Les persones de paraula valen el pes en or
- Sigues empàtic/a i aprèn a gestionar a la teva conveniència
- Escriu abans de dir
- Respira al problema

**La transacció interpersonal genera un cost temporal, dinerari i personal...**

# Canvia la forma de treballar

- Recrea entorns de treball agradables
- Analitza les alternatives
- Crea les teves pròpies alternatives
- Fixa't en altres formes de treballar
- Pots fer el treball a casa?
- Assessorat
- Forma't
- Administra't
- Sigues rigorós/a
- DELEGA

**La teva forma ni és la única, ni és la millor**

# Canvia la forma de pensar a la feina

- Comprèn perquè has arribat fins aquí
- Comprèn com has arribat fins aquí
- Té cap sentit el que fas?
- Reconsidera les teves creences...
- Reinventa't!
- Imagina (constantment), com seria la situació ideal...
- Segueix-te
- Fes el salt!
- Si ara no és... QUAN?

**La gestió del temps és una filosofia de vida, no una tècnica empresarial ...**

# Productivitat i rendiment personal

- És un error deixar assumptes pendents, pensant que els solucionarem quan tinguem TEMPS, perquè no el trobarem mai.
- Ajornar la solució només ens porta a dificultar-la
- Mira l'agenda: decideix el moment de fer-ho, anota-ho i fes-ho
- Ajornar la solució només ens porta a dificultar-la
- Mira l'agenda: decideix el moment de fer-ho, anota-ho i fes-ho
- **Si quan surtis de la feina tens la sensació que no has solucionat realment els problemes, és un senyal clar que la teva organització falla...**

## Organitza't

- Rigorosa Agenda
- Has d'aconseguir TÈCNiques per escurçar les visites o les trucades que l'allarguen desmesuradament.
- Aprèn a comunicar i fer-te escoltar. (si et costa assessora't en temes de comunicació)
- Acumula els temes per tractar-los junts: Estalviaràs anades, vingudes, temps... Seràs eficient.
- Agrupació de tasques: Agrupa les trucades/emails/entrevistes/reunions/ a realitzar i dedica un temps a fer-les totes de cop.
- Sigues PUNTUAL: No és solament un valor: ÉS UN IDIOMA UNIVERSAL que transmet més del que dius, fas... Parla de tu, del teu servei, de la teva credibilitat: ÉS SEGELL DE GARANTIA.
- És absolutament necessari fer les coses per escrit (deixa constància), els malentesos s'eviten amb la prova escrita (ja no parlem de la possible discussió: "yo te dije, tu me dijiste...")
- La darrera activitat del dia: **TANCA EL SISTEMA**
  - Tancar el dia d'avui (certifica que les feines s'han fet!)
  - Observa les feines de l'endemà
  - **EFFECTE REPARADOR**
- **Hi ha una despesa de temps que s'ha de considerar, doncs forma part del cost empresarial (i personal...)**
- Quina ha de ser la darrera sensació del final del dia?
  - "Tot està sota control: cada tasca ha tingut el seu temps."

- Tot té la seva cita i el seu temps previst (pressupostat)  
TRANQUILITAT DESCONNEXIÓ .

## Visualitza

### Formació

Inverteix en formació personal. És una forma d'autoretribució emocional i de millorar les competències professionals/personals que donaran més rendibilitat al teu temps

## Bloc 3. Instruments de gestió.

### Continguts

- La llibreta de butxaca
- L'agenda

### La llibreta de butxaca

---

És un espai lliure de temps d'espai. Només hi ha temps mental, d'esprit. És un lloc on anotem totes aquelles idees, pensaments, desitjos, anhels, etc... però que no tenen cap moment per realitzar-los.

I perquè els anotem en aquesta llibreta?

- Per que cal un lloc on allotjar la nostra potencial creativitat, talent, desitjos, idees, etc. Potser que encara no estiguin en fase de realitzar-se, però si només els tenim al cap, corren el risc de l'oblit.
- Perque en aquest espai sense temps d'espai és un lloc ideal per poder jugar amb aquest conceptes/idees...
- Perque cal un lloc on allò que encara no és... pugui covar-se, perque algun dia pugui esdevenir en un lloc i en un moment a l'agenda, en forma de realització/objectiu.
- És una eina de molt alt rendiment, doncs suposa un laboratori constant on "practiquem futur"... un lloc pels que volen ser enginyers vitals de les seves pròpies vides.

### L'agenda

---

Tot el que escrius té més consistència que el que només penses. Escriure és un fet important, en quant a que describim per escrit esdeveniments importants de la vida com ara un casament, una hipoteca, les nostres factures, les cartes d'amor, etc. Sembla ser que l'escriptura dona valor al pensament, a les ides i als acords, sentiments...

al llarg del temps. Permet madurar-los i ser-ne més conscient.

L'agenda és una mena de assistent en qui deleguem la nostra programació pel futur. No solament dissenyem el nostre futur sinó que ens el recorda.

Tot el que no tenim apuntat a l'agenda fa que:

- **S'oblidi**, deixant passar bona part de les oportunitats per progressar o bé que no ens fem responsables dels nostres compromisos bàsics.
- **Ocupi espai en el nostre cap**, impedit-nos poder centrar-nos, ocupar-nos i gaudir del nostre present.

A l'hora de confeccionar l'agenda pots tenir en compte el següent:

- Sigues realista amb el temps d'espai, amb el temps mental de que disposes per aquesta tasca.
- Introdueix i respecta els marges de temps entre tasques
- **Preveu més temps del previst per cada tasca.**
- Procura que cada una de les activitats que col·loques a l'agenda, no tingui una durada superior a una hora. (La capacitat atencional, generalment es deprimeix després d'uns 50 minuts, aprox. Si fas una pausa o canvis de tasca, reactives la capacitat atencional)
- Tíngues-la a la vista. Visualitza-la.
- Consúltala amb assiduitat.
- Si fas quelcom que no estava a la llista afegeix-lo. Al final del dia t'hauràs de reportar i podràs ser conscient del que realment has fet i viscut durant el dia.
- Abans de fer una cosa de la llista, pregunta't : perquè la fas, nota el sentit que té per a tu.
- Agrupa les activitats similars entre si i fes-les juntes. Es una forma de reduir el temps. (trucades, respondre mails, visites, etc)
- Revisa la llista abans de marxar a la nit i abans de començar al matí.
- Les tasques de tipus « elefant », a vegades, s'han de saber dividir per poder fer-les més còmodament. (Troços « d'elefants »)
- Abans d'anotar qualsevol tasca a l'agenda, assegura't que has reservat també prèviament un temps per preparar-la, per convocar a les persones que han de participar, per tenir tot el material i recursos que et faran falta per a la seva realització.

- Es bó fer un llistat d'ingredients necessaris que calen per incrustar una tasca un dia i a una hora. Aquest llistat ha d'estar cotejat prèviament uns dies abans en un altre lloc i dia de l'agenda. Sinó és així, perdràs el temps de la tasca "A" en cercar els ingredients necessaris per a la seva realització. Reserva't un temps previ per reunir els ingredients.
- La corva del rendiment: cada persona té un rendiment irregular al llarg del dia. No totes les hores del dia tenim la mateixa força. La corva del rendiment de cada persona consta d'uns moments de molta energia i d'altres de menys. Cadascú, pot saber quins son els seus millors moments i quin no ho són tant. Reserva't les tasques importants (els "elefants") i col·loca-les en els moments del dia de més rendiment per a tu... Les tasques menys importants « les formigues », poden anar en moments de menys força vital.
- Tingues present que aprendre a organitzar una agenda no es fa en un dia, ni en dos. És un hàbit que haurà de tenir moltes provatures, errors d'estimació de temps, de previsió, etc. fer agenda vol dir entrar en un procés d'autoconeixement molt interessant i profund.
- S'estima que en fer operativa una bona agenda es pot trigar entre uns tres i sis mesos... és que és un hàbit.
- Caça un elefant o un tros d'elefant cada dia!
- **CENTRA'T MÉS EN EL RENDIMENT QUE EN LA URGÈNCIA!!!**

Els temps d'espai que hauria de tenir una agenda:

- Temps per obrir
- Visualitza cada una de les tasques, prèn consciència de cada una d'elles, dona valor, tingues visió de tot el dia. Quines sensacions et reporten ? són millorables aquestes sensacions ? canvia la forma de percebre-les al teu gust. Ara és el moment, quan arribin ja serà massa precipitat.
- Adjudica temps per realitzar el previst
- Adjudica temps entre tasques (cinc/deu minuts) (això no és perdre temps, sinó invertir-lo mentalment en canvia de tasca : relaxar, distreure, preparar-te per a la següent tasca. És una mena de "Reset" que et permet reactivar el potencial d'atenció esgotat per la tasca d'abans i restaurar-lo per a la següent).
- Adjudica temps relacional informal
- Temps d'ingesta (menjar, beure, relax)

- Recorda d'anotar tot el que no estava anotat i que has fet d'imprevist
- Recorda en dedicar un mínim temps als projectes a mig i llarg termini.

En els darrers 15 minuts de feina (en la gestió del temps personal, dedica els darrers minuts de vigília)

- Temps per avaluar i prendre consciència del dia que ha passat
- Temps per tancar el sistema i reconèixer que tot està sota control
- Procura reconèixer la tasca feta, indueix sensacions de gratitud pel que ha succeït.
- Temps per visualitzar el dia de demà.

Procura envair el temps de l'espai amb instants de temps mentals de qualitat, com els que vam definir en el quadre/pintura del temps. Al cap i a la fi, és el temps que compta.

## Bloc 4. Urgent i important

### La regla del 80/20

Estableix que aproximadament el 20% del que es fa, reporta el 100% dels resultats i que el 80% del que es fa només reporta un 20% dels resultats

Vendes/clients, ...

A la caça dels elefants

- L'èxit en l'administració del temps és aconseguir els elefants en detriment de les formigues
- Anar a diari a la cerca d'objectius importants que ens reportin alts beneficis
- Les formigues no reporten gran riquesa i fan malgastar massa temps que no dediquem a coses realment importants

Cal identificar els elefants del seu treball/de la seva vida

- Què és el que em reporta un alt rendiment?
- Una major satisfacció personal?
- Què és el que pot fer vosté que li anar millor a la seva empresa? I a la seva parella? O al seu fill? O a la seva salut?... Aquests son els seus elefants...

## Com es cacen els elefants?

Dues paraules clau per gestionar el present

**Rendiment** = valor/rendibilitat

**Prioritat** = urgència

Cal definir el concepte d'eficàcia per a cada persona en particular. Per això, eficàcia va lligada a l'equació:

$$\text{"màxima satisfacció + màxima producció = temps de qualitat"}$$

\*variable "màxima satisfacció" està lligada estrictament a la motivació personal i de cadascú (valors personals, regions de plaer, sensibilitat, etc

\*la variable "màxima producció" està lligada estrictament al desenvolupament d'una bona planificació dels recursos, entre ells el més important després de la motivació, és el temps. Aquesta variable té molt a veure amb els interessos i objectius de l'empresa

Cal trobar doncs en quina part del nostra "tasca professional diària" rau la nostra màxima motivació i que ens fa vibrar personalment per poder treballar-hi de plé.

	S'ha de fer ja	S'ha de fer aviat	Pot esperar
Alt rendiment	1a	1b	1c
Mig rendiment	2a	2b	2c
Baix rendiment	3a	3b	3c

### Com tractar les activitats d'alt rendiment

- Organitzi el dia entorn a les activitats d'alt rendiment i assigni les de menys importància al temps més lliure

- Centri's. Deixi les distraccions i tingui en ment els resultats que ha d'assolir
- Estableixi una data límit. Especifiqui-la
- Fraccioni els projectes grans e unitas més petites.
- Aconsegueixi ajuda. A vegades no ho pots fer tot sol
- Aprofiti les hores de màxim rendiment. Ataqüi les qüestions d'alt rendiment quan realment estigui despert
- Motivi's
- T'has de comprometre!

### Com es tracten les activitats de baix rendiment

- Delegui-les Deixi a una altra persona que l'alliberi de temps
- Negocïi amb una altra persona repartir-se la feina més administrativa (contestar telèfon, encàrrecs,...)
- Sistematitzi-les: utilitzi llistes de control i un bon arxiu
- Rebaixi les normes: quin és el mínim de qualitat que resulta acceptable?
- Ignori-les! Algunes és millor no fer-les (llegir correu inútil, assistir a certs events, esmorzars i altres...)
- Agrupi-les! Faci totes les trucades o el despatx de papers tot plegat en una hora determinada

	Tasques de màxima producció	Tasques de mitja producció	Tasques de mínima producció
Tasques de motivació màxima	Àrea Vital Àrea de màxim rendiment	Àrea Vital Àrea de Re-planificació	Àrea Vital Àrea frustrant Àrea de risc II
Tasques de motivació mitja	Àrea potencial Àrea de Re-planificació	Àrea de risc nivell I	Àrea de risc nivell II
Tasques de motivació mínima	Àrea deprimida Àrea de risc nivell I	Àrea deprimida Àrea frustrant	Àrea tòxica
Tasques desmotivants	Àrea tòxica	Àrea tòxica	Àrea tòxica

El temps es pot avaluar segons la seva distribució de tasques.

## Bloc 5. Recomanacions generals

### Aprofita el teu temps

"Pocs són els que tenen temps suficient i no obstant, qualsevol té gairebé tot el temps que hi ha"

### Atura els lladres del temps

"Nuestro tiempo en parte nos lo roban. en parte nos lo quitan. y el que nos queda lo perdemos sin darnos cuenta". (Séneca)

### Defineix les teves metes i objectius

"Quan hem perdut de vista definitivament el nostre objectiu, és aleshores quan doblem el nostre esforç". (Mark Twain)

### Planifica per escrit

"Qui no sembla no recull".

### Utilitza plans diaris

"Quan més planifiquis menys intervindrà la casualitat"

### ¡Estableix prioritats!

"És millor fer el vertader treball (= efectivitat) que fer-lo vertaderament (=eficiència)" (Peter Drucker)

### Comença el teu dia positivament

"Un cor feliç és la millor medecina; un ànim decaïgut repercuteix negativament en el teu estat físic " (Antic Testament)

Tingues en compte la corba del rendiment.  
"A qui matina, Déu l'ajuda" (Refrany)

Reserva't una "estona tranquil·la"  
"Els grans esdeveniments no corresponen als nostres moments bulliciosos, sinó als nostres moments de tranquil·litat " (Nietzsche)

Delega i fes-te supervisar.  
"Quan ets tu mateix el que treballa, és fàcil perdre la visió de conjunt"

Utilitza una agenda de treball  
"No basta amb anar al riu i voler pescar peixos, has de dur també una xarxa" (Saviesa Xina)

### Sigues conseqüent

### Demana i se't donarà

Cal que demanis allò que vols, que meditis i que l'estimis

Pren distància

Mira observar tot el terreny de joc

Localitzar on pot encaixar més bé el teu projecte/aportació (persones, el moment, els recursos...)

Demana informació als teus col·laboradors, superiors i delegats.

Si el treball no s'ha de fer necessàriament, no és necessari fer-lo.

La forma més útil de decidir què és necessari, és concebre totes les decisions i accions segons l'efecte que tindran sobre els clients. (recorda que és bó mantenir una idea àmplia del concepte "client": les persones a les que els hi vens el producte, però també els teus col·laboradors/es, superiors, amistats i família.

Supera l'addició a la urgència

(revisar l'eina de la prioritització)

És bo programar només la meitat del temps, per així restar la resta disponible per...

Equilibra els diferents sectors de la teva vida

Què puc fer avui, que faci del dia d'avui un dia esplèndid?

Què puc fer avui, que faci que la meva vida sigui millor demà?

## Bloc 6. La gestió del temps en l'equip.

### Planificació i consecució d'objectius

Cal que cada planificació tingui un temps d'inici concertat, on es puguin descriure detalladament els recursos, persones i totes les circumstàncies que permetran iniciar i realitzar la planificació.

El cost de la no-realització, farà que frustri les expectatives sobre la planificació i que la cultura i la sensibilitat a l'hora de planificar es devaluï. Si planifiques cal que realitzis. Sinó el cost és molt elevat i castra les possibilitats de tornar a planificar en el futur.

*Conte del semi-deu*

### Presca de consciència de la capacitat a curt, mitjà i llarg termini

Cal entendre i gestionar l'impulsivitat que ens aboca a voler-ho tot ara. Cal entrar en la cultura de la temporalització. Cal entendre que tot té un temps de realització i que recollir només toca durant uns temps concrets.

Cal tenir present que el curt, mig i llarg termini té un origen en el present, i cal donar cabuda a la visualització dels tres temps.

*Delme jueu*

*Conte de la magrana*

### Planificació a curt, mitjà i llarg termini

Cada tasca té un temps, deponent de la seva urgència i la seva importància.

A l'hora d'encasellar cada tasca al mapa de treball cal que honest amb un mateix/a.

Es convenient fer que alguna altra persona et pugui revisar les planificacions en el temps per tenir una visió més objectiva i més realista.

Recorda que les planificacions es solen fer més amb el cor que amb el cap, i això sol ser un greu lladre del temps. A vegades creiem que podem fer masses coses en poc temps...

### Kaizen: models de revisió i millora contínua

Cada model de planificació i actuació ha de ser profundament dinàmic (amb una gran capacitat de revisió)

Cap planificació té perquè ser definitiva.

Cap planificació té perquè tenir sentit per a dos temps diferents. (recordem el valor circumstancial dels events)

Un model de revisió d'alt rendiment és el cicle de Demming, o bé "cicles de millora continua", que estan basats a l'hora en el concepte japonès "Kaizen"

a) planificació

b) realització

c) avaluació

d) correcció

Qualsevol planificació cal que sigui sotmès a un cicle similar que permeti que "qualsevol repetició ha de ser millor que la primera"

Aquests models:

- Permeten la gestió de la informació circumstancial
- Permet crear sinergies de treball i desenvolupament
- Permet guanyar en motivació
- Permet la integració i la cohesió d'equips

### Motivació dels components de l'equip

La motivació és la "benzina", per fer funcionar l'equip, les persones. A vegades estem confosos i pensem que si tenim una planificació i un objectiu, ja ho tenim tot resolt. No és pas veritat. Això és com tenir un cotxe amb una tecnologia molt sofisticada i no tenir combustible

per fer-lo anar. És aleshores quan el seu conductor s'empipa i diu: "com és que tenint el millor cotxe, el millor destí, no puc engegar el vehicle? Com és que l'haig d'empènyer? Com és que m'enrabio, el crido i fins i tot puc donar una cop de peu?"

Simplement, no hi ha benzina...

A partir d'ara anomenem "combustible" a la motivació. Cada persona cal que trobi un sentit a allò que ha de fer. Sinó troba aquest sentit, difícilment estarà motivat.

També caldrà que se'l tracti com a persones, emprant el llenguatge de les persones: promovent l'empatia i l'assertivitat.

Cal que hi hagi una alineació entre els seus objectius personals i els objectius de la corporació. Serà just aquí on trobarem els punts de màxima vitalitat professional i de màxim rendiment.

Caldrà promoure un clima laboral distès, agradable, de confiança... en llocs hostils, les persones treballen malament, s'intoxiquen i deixen de fer una feina de qualitat. En aquests ambients és fàcil trobar l'apatia i el conflicte.

La millor forma de motivar és treballar en prevenció, fent plans de creixement individuals i grupals, ofertant formació i promovent plans de revisió continuada que permetin actualitzar i millorar els objectius, les eines, els ambients i els recursos.

### **Models de lideratge eficaç per a la gestió del temps en equip: models eficaços vers els models tòxics**

El lideratge de dalt a baix: és el lideratge obsolet que decideix i imposa una proposta sense consens. En diem lideratge cec

El lideratge de baix a dalt: és el lideratge que alinea els objectius personals amb els objectius de la corporació, mirant de trobar coincidències i punts d'interès comú. És un lideratge molt creatiu, basat en la tasca i en les persones, sense renunciar a cap de les dues en cap moment. Contempla la motivació i el reconeixement i el treball en equip com a filosofia de treball constant.

### Instantes

Si pudiera vivir nuevamente mi vida,  
en la próxima trataría de cometer más errores.  
No intentaría ser tan perfecto, me relajaría más.  
Sería más tonto de lo que he sido, de hecho  
tomaría muy pocas cosas con seriedad.  
Sería menos higiénico.  
Correría más riesgos, haría más viajes,  
contemplaría  
más atardeceres, subiría más montañas,  
nadaría más ríos.  
Iría a más lugares adonde nunca he ido,  
comería  
más helados y menos habas, tendría más  
problemas  
reales y menos imaginarios.  
Yo fui una de esas personas que vivió sensata y  
prolíficamente  
cada minuto de su vida; claro que tuve  
momentos de alegría.  
Pero si pudiera volver atrás trataría de tener  
solamente buenos momentos.  
Por si no lo saben, de eso está hecha la vida,  
sólo de momentos;  
no te pierdas el ahora.  
Yo era uno de esos que nunca iban a ninguna  
parte sin termómetro,  
una bolsa de agua caliente, un paraguas y un  
paracaídas;  
Si pudiera volver a vivir, viajaría más liviano.  
Si pudiera volver a vivir comenzaría a andar  
descalzo a principios  
de la primavera y seguiría así hasta concluir el  
otoño.  
Daría más vueltas en calesita, contemplaría más  
amaneceres  
y jugaría con más niños, si tuviera otra vez la  
vida por delante.

Atribuit a Jorge Luís Borjes