

Simonetta Pugnaghi

Consulenza di direzione, formazione e counseling

Associazione Meccanica

presso FAV Bologna
4 e 11 febbraio 2016

Time management

**Strumenti e consapevolezza per
GESTIRE BENE IL PROPRIO TEMPO**

Formazione per imprenditori e responsabili aziendali



Sei tu che gestisci il tuo tempo, o è lui che gestisce te?

Materiale riservato, non riprodurre né diffondere

Mail pugnaghis@alice.it
Web simonettapugnaghi.it



**Sviluppo organizzativo
Miglioramento personale
e dei gruppi di lavoro**

Simbologia:

	La foto iniziale: sintetizza e simboleggia l'obiettivo del corso
	La matita: prendi buona nota
	Omini e donnine: comportamenti e approcci importanti
	La puntina: concetto chiave
	Simboli astratti: aiuto visivo alla memorizzazione
	I libri: materiali di studio ed approfondimento

La brutta notizia
è che il tempo
vola.

La buona è che
il pilota sei tu.

Michael Altshuler

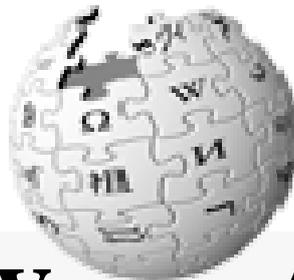




PER COMINCIARE

La prima immagine che ci viene in mente parlando del tempo è un orologio
il nostro "logo" sarà invece il calendario

La **gestione del tempo** (o **time management**) è l'atto od il processo di pianificare ed esercitare un controllo sul tempo utilizzato per specifiche attività, in particolare per aumentare l'efficacia, l'efficienza e la produttività. La gestione del tempo può essere migliorata da una serie di competenze, strumenti e tecniche utilizzate al fine di realizzare specifiche attività, progetti ed obiettivi entro uno specifico periodo di tempo. Tutto questo comprende una vasta gamma di attività, come pianificazione, allocazione, definizione degli obiettivi, delega, analisi del tempo impiegato, monitoraggio, organizzazione, programmazione e prioritizzazione. Inizialmente, la gestione del tempo si riferiva ad attività commerciali o di lavoro, ma alla fine il termine è stato ampliato per includere anche ogni attività personale come disciplina di tecniche cognitive comportamentali. Un sistema di gestione del tempo è una determinata combinazione di processi, strumenti, tecniche e metodi.



WIKIPEDIA

L'enciclopedia libera

Il tempo ha una dimensione oggettiva che dimentichiamo spesso:

24/7



Se avessi più tempo ...

Il tempo non mi basta mai ...

Se potessi fare quello che vorrei / che è importante ...

Sono sempre di corsa ...

**Dimentichiamo una verità lapalissiana
il tempo è quello
STA A NOI DECIDERE COME SPENDERLO**

(Infatti, decidere.)

Nel ritmo vorticoso delle nostre giornate dimentichiamo spesso un'altra dimensione molto importante



Il tempo per far crescere idee e progetti importanti non si misura in ore, né in giorni.

Quando ci giriamo indietro, ci chiediamo
COSA HO FATTO DI IMPORTANTE QUEST'ANNO?
E IN QUESTO PEZZO DI VITA?

Ovviamente, il tempo che abbiamo a disposizione non è infinito.

È utile considerare il tempo come una risorsa, preziosa
una risorsa scarsa
da non elargire sconsideratamente



Ricordiamo la saggezza popolare, **il tempo è denaro.**
Infatti nella nostra epoca, **avere tempo libero è un lusso**
almeno in molti casi.



Non tutte le attività richiedono tempo aggiuntivo, in primis comunicare bene richiede lo stesso tempo che comunicare male ... anzi meno, perché diminuisce fraintendimenti.



Inoltre, ciò che conta è il tempo totale che una attività impiega a raggiungere il risultato. Non di rado, per accelerare i singoli steps perdiamo di vista il tempo complessivo, che si allunga.



Priorità e obiettivi sono utili "paletti" per migliorare la nostra efficienza. Anche sapersi ritagliare tempo libero e tempo di riposo è un buon obiettivo.

In molti aspetti il nostro comportamento può cambiare, se lo decidiamo.
Spesso occorre liberarsi di cattive abitudini, così radicate che neanche le vediamo.



Quante zavorre ci portiamo dietro?
Quanto pesano?

Il cambiamento personale non è facile, ma **in larga misura dipende da noi** (mentre ciò non vale per molte altre cose ...)



È vero che per cambiare occorrono impegno e perseveranza 😊

"Com'è possibile che un progetto accumuli un anno di ritardo? Un giorno per volta"

Fred Brooks (ingegnere informatico)



LE QUATTRO "A"

Sintetizziamo concetti e strumenti per la gestione ottimale del tempo in quattro **A**ree

Analisi

Cominciamo a tenere nota di come impieghiamo il tempo, facilmente scopriremo qualcosa che ci sorprenderà.

Abitudini

Consapevolezza è una parola chiave: quali cattive abitudini sono da rivedere? Non è facile, ma è fondamentale.

Attenzione

Eliminiamo o riduciamo drasticamente tutto ciò che ci distrae o che si prende inutilmente la nostra attenzione. Stare concentrati è fondamentale per ridurre i tempi.

Azione

Impariamo a passare dai buoni propositi ai fatti. Per quanto riguarda noi stessi innanzitutto, poi magari potremo contagiare positivamente chi ci sta attorno.



Analisi

Misura il tempo e farai buon guadagno.

Einstein, nello spiegare in poche parole la sua teoria sulla relatività disse: "Quando un uomo siede un'ora in compagnia di una bella ragazza, sembra sia passato un minuto. Ma fatelo sedere su una stufa per un minuto e gli sembrerà più lungo di qualsiasi ora".

Poiché il tempo è soggettivo, se non lo misuriamo possiamo non accorgerci di sproporzioni ed inefficienze. Invece di utilizzare termini generici, tipo molto, poco, veloce o lungo, presto, urgente ... è il caso di parlare di minuti, ore, giorni.

Esistono diversi metodi e strumenti per analizzare nel concreto come spendiamo il tempo.

In genere, è utile una scheda di registrazione, o il suo analogo su foglio di calcolo. È importante evitare di ricostruire i dati a distanza di tempo, occorre registrare ogni giorno cosa abbiamo fatto. Solo dopo, potremo elaborare i dati e trarne indicazioni.

Anche tenere un diario, in modo più discorsivo, può rivelare modi di pensare e di vivere il tempo, gli imprevisti, le dispersioni, eccetera.



**Non cerchiamo giustificazioni per non farlo ...
ne troveremo di certo, ma finiremo punto e a capo**

Abitudini

Chi prende tempo perde tempo.

Quali comportamenti abituali possono essere in realtà dispersioni di tempo?

Alcuni esempi

- ✓ Seguire sequenze rigide non ottimizzate, il classico *ho sempre fatto così*.
- ✓ Seguire sequenze rigide anche quando non sono ottimali data la situazione.
- ✓ Eseguire prima i compiti semplici (*così me li tolgo*).
- ✓ Rimandare, dilazionare, diluire.
- ✓ Non riuscire a staccarsi dai propri "rituali" (finché non ho bevuto il caffè...)
- ✓ Sottostimare i tempi necessari.
- ✓ Sovrastimare i tempi necessari.
- ✓ Stimare correttamente i tempi, poi non rispettarli.
- ✓ Non decidere un tempo limite da dedicare all'attività.
- ✓ Aspettare, fin quando il compito non diventa impellente.
- ✓ Aspettare il *momento buono*.
- ✓ Portare avanti troppe cose contemporaneamente.
- ✓ Portare avanti una sola cosa alla volta, anche quando non è utile.
- ✓ Prefissarsi scadenze troppo ravvicinate, nell'intento di ottimizzare.
- ✓ Non prefissarsi scadenze, o non rispettarle.
- ✓ Non gestire le interruzioni.
- ✓ Non gestire il rumore, interno ed esterno.
- ✓ Perdere tempo a cercare le cose.
- ✓ Perfezionismo (deve essere tutto pronto, tutto perfetto, ...).
- ✓ Perdere tempo prima di iniziare (fatica a "scaldare i motori").
- ✓ Non utilizzare escamotages per mantenere la concentrazione.
- ✓ Non chiudere, non concludere (ad esempio ricontrollare, migliorare, all'eccesso).
- ✓ Non considerare il proprio limite (stanchezza psicofisica).
- ✓ Non conoscere o non voler apprendere strumenti che potrebbero velocizzare.
- ✓ Eccetera, eccetera.



La lista è lunga! Ciò nonostante, ciascuno ha da individuare i propri comportamenti dispersivi ... ne esistono molti altri.

Cambiare abitudini non è facile, ma non è neanche impossibile.

Ero intelligente
e volevo cambiare
il mondo.
Ora sono saggio e
sto cercando di
cambiare me stesso.

Dalai Lama



Attenzione

*Il tempo vola.
(soprattutto se ci distraiamo)*

Mantenere concentrazione, non distrarsi, è fondamentale per non perdere tempo. Quando facciamo le cose pensando ad altro, comunichiamo senza pensare, ascoltiamo distrattamente, eccetera, provochiamo errori, fraintendimenti, inefficienze. È esperienza comune.

Cosa facciamo per prevenirlo?
Cosa sappiamo della nostra curva di attenzione? E di quella degli altri?
Come ci aiutiamo a mantenere l'attenzione?



Esistono diversi studi e teorie sull'attenzione, nessuna condivisa in modo unanime. È vero però che ciascuno può approfondire la conoscenza di sé e sperimentare strategie e metodi utili a mantenere concentrazione, diversi da persona a persona. Ad esempio, durante una lezione qualcuno trova funzionale prendere appunti, qualcun altro no.

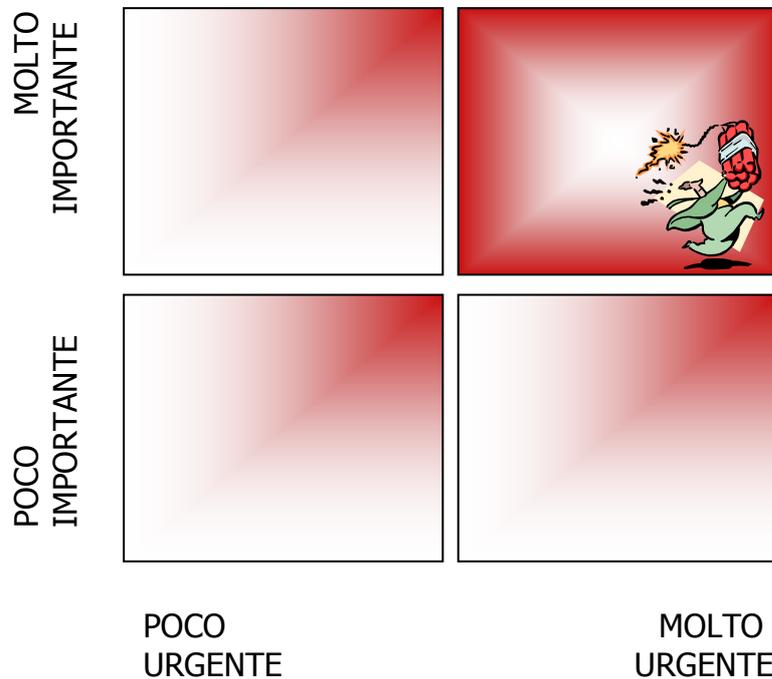
Agire

Il tempo non si compra.

Selezionare, sfrondare, decidere, agire per priorità.
Esistono diversi metodi, anche molto noti, per individuare correttamente le priorità (come la legge di Pareto, metodo ABC, valutazioni del ritorno o vantaggio delle attività, eccetera).
La matrice che segue può aiutarci a "fare il quadro".

IL "METODO EISENHOWER"

dal detto attribuito al Presidente statunitense
*"Ciò che è importante raramente è urgente
e ciò che è urgente raramente è importante"*





EQUA DISPONIBILITA' e DELEGA

È importante riconoscere il rapporto diretto tra...

DISPONIBILITA' del capo
RESPONSABILITA' del collaboratore

Molto spesso è un concetto applicabile anche tra fornitore e cliente, tra colleghi, in famiglia, eccetera.

Se il capo è **TROPPO**
DISPONIBILE ...



facilmente i collaboratori lo
daranno per scontato, o se ne
approfitteranno

inoltre non saranno incentivati
a crescere professionalmente e
a diventare autonomi

... non ce n'è bisogno!

Se il capo è **POCO**
DISPONIBILE ...



i collaboratori dovranno
arrangiarsi, ma si potranno
diffondere comportamenti
opportunistici, rancori, conflitti
eccetera

inoltre calerà il senso di
responsabilità

**... se tu non ci sei quando
io ho bisogno, perché
dovrei esserci quando hai
bisogno tu?**

Serve un capo equamente disponibile !

**IL CONCETTO DI EQUA DISPONIBILITA' SI APPLICA ANCHE AI RAPPORTI
TRA COLLEGHI, CON CLIENTI E FORNITORI, ECCETERA ...**

Il tema della **delega** è complesso ... potrebbe meritare altrochè un intero corso

Qualche "flash"

Se siamo accentratori troviamo molte controindicazioni alla delega. Ma a ben guardare, è uno strumento indispensabile se vogliamo che la nostra attività cresca.

Se lo faccio io, faccio prima che a spiegare a un altro cosa deve fare. Lo diciamo spesso e, purtroppo, è vero. Ma solo nel breve periodo. Nel medio l'investimento può permetterci di non occuparci più di tutto.

Solo se le persone fanno in autonomia e si assumono responsabilità in prima persona, imparano e si fanno realmente esperienza.
Per delegare occorre accettare errori, imperfezioni, differenze. Limitandone la portata.
Occorre accettare che l'altro non è me, ma se il suo risultato è buono o accettabile va bene, visto che io ho da fare altro.
(A volte, il suo risultato è migliore del mio. E non è affatto facile da accettare).

Delegare vuol dire condividere informazioni, conoscenze, obiettivi. È necessario portare il delegato a conoscenza del nostro processo decisionale e operativo, altrimenti gli mancherà il quadro di insieme e nasceranno problemi.

Lasciare carta bianca non vuol dire delegare. E saremo costretti a farlo se deleghiamo solo in emergenza. Una buona delega richiede un sufficiente presidio.

La delega ha a che fare con la reciproca FIDUCIA. Che si costruisce in un congruo tragitto insieme.





TEMPO E STRESS

Anche la gestione dello stress è complessa, e richiederebbe un intero corso, selezioniamo alcuni flash.

RICONOSCERE LO STRESS

Distinguendolo da fatica e ansia

Valutando l'intensità (segnali), siamo vicini al livello di guardia?



GESTIRE LO STRESS

Cura del corpo

Conoscere e utilizzare diversi tipi di respiro

Interrompere "loop" mentali improduttivi

Riconoscere ed utilizzare le emozioni in modo funzionale

...

Ricordiamoci poi che in Italia e non solo, il concetto di stress lavoro correlato è incluso nelle norme relative alla salute organizzativa e alla prevenzione di malattie ed infortuni.

A scenic landscape featuring a river in the foreground with several small wooden boats. The riverbank is sandy and lush with green vegetation. In the background, there are large, rugged mountains under a cloudy sky. The text is overlaid on the middle of the image.

La vita è come una scatola di
cioccolatini, mangiatevela, che
scade.



PER APPROFONDIRE

La saggezza popolare non è avara di proverbi e detti sul tempo ...

Bisogna dare tempo al tempo.
Bisogna servire al tempo e farsi servire dal tempo.
C'è più tempo che vita.
Chi fa tutto a tempo e debito, di un giorno ne fa tre.
Chi ha tempo ha vita.
Chi ha tempo non aspetti tempo.
Chi ha un'ora di tempo non muore impiccato.
Chi prende tempo perde tempo.
Chi risparmia i minuti, guadagna le ore.
Chi sa sopportare il cattivo tempo, nel buono gode doppiamente.
Col tempo e con la paglia, si maturano le sorbe e la canaglia.
Col tempo tutto si dimentica.
Col tempo una foglia di gelso diventa seta.
I tempi buoni fanno gli uomini cattivi.
Il miglior tempo è quello che deve venire.
Il momento sfuggito più non torna.
Il tempo accomoda tutto.
Il tempo cammina con scarpe di lana.
Il tempo consuma ogni cosa.
Il tempo è denaro.
Il tempo è galantuomo.
Il tempo è la cosa più preziosa di questo mondo.
Il tempo è un gran maestro.
Il tempo è un gran medico.
Il tempo fa le pietre e poi le divora.
Il tempo dà e toglie tutto.
Il tempo è il ladro della gioventù e dell'amore.
Il tempo ferisce e sana.
Il tempo matura i frutti acerbi e guasta i maturi.
Il tempo matura il grano, ma non ara il campo.
Il tempo non aspetta.
Il tempo non ha un momento di tempo.
Il tempo non si compra.
Il tempo passa e la bambina va a marito.
Il tempo passa e non torna più.
Il tempo passa per tutti.
Il tempo perduto non ritorna più.
Il tempo sana tutto.
Il tempo ti saluta, ma non aspetta che tu lo ringrazi.
Il tempo tutto consuma.
Il tempo va al trotto e quello felice va al galoppo.
Il tempo viene per tutti.
Il tempo vola.
Il tempo vince tutto.
L'avarò buono è l'avarò del tempo.
Meno è il tempo, più è la fretta.
Misura il tempo e farai buon guadagno.
Minore il tempo, maggiore la fretta.
Molte cose il tempo cura che la ragion non sana.
Nel giardino del tempo cresce il fiore della consolazione.
Nel giardino del tempo nasce il fiore della rassegnazione.
Non c'è cosa che si vendichi più del tempo.
Non sa il tempo se non chi lo fece.
Nulla è più prezioso del tempo, e nulla c'è che più si sprechi.
Nel tempo buono bisogna temere il cattivo.
Non vi son frutti così duri che il tempo non maturi.
Ogni tempo porta con sé qualche novità.
Per chi ha tempo d'aspettare non c'è tempo che non arrivi.
Tempo al tempo e si fa tutto.
Tempo perduto mai non si riacquista.



**... scegliene uno per te,
da tenere a mente nel
prossimo periodo.**

Ivano Fossati - C'è Tempo

dall'album
"Lampo Viaggiatore"
Columbia.Sony, 2003

Dicono che c'è un tempo per seminare
e uno che hai voglia ad aspettare
un tempo sognato che viene di notte
e un altro di giorno teso
come un lino a sventolare.

C'è un tempo negato e uno segreto
un tempo distante che è roba degli altri
un momento che era meglio partire
e quella volta che noi due era meglio parlarci.

C'è un tempo perfetto per fare silenzio
guardare il passaggio del sole d'estate
e saper raccontare ai nostri bambini quando
è l'ora muta delle fate.

C'è un giorno che ci siamo perduti
come smarrire un anello in un prato
e c'era tutto un programma futuro
che non abbiamo avverato.

È tempo che sfugge, niente paura
che prima o poi ci riprende
perché c'è tempo, c'è tempo c'è tempo, c'è tempo
per questo mare infinito di gente.



Dio, è proprio tanto che piove
e da un anno non torno
da mezz'ora sono qui arruffato
dentro una sala d'aspetto
di un tram che non viene
non essere gelosa di me
della mia vita
non essere gelosa di me
non essere mai gelosa di me.

C'è un tempo d'aspetto come dicevo
qualcosa di buono che verrà
un attimo fotografato, dipinto, segnato
e quello dopo perduto via
senza nemmeno voler sapere come sarebbe stata
la sua fotografia.

C'è un tempo bellissimo tutto sudato
una stagione ribelle
l'istante in cui scocca l'unica freccia
che arriva alla volta celeste
e trafigge le stelle
è un giorno che tutta la gente
si tende la mano
è il medesimo istante per tutti
che sarà benedetto, io credo
da molto lontano
è il tempo che è finalmente
o quando ci si capisce
un tempo in cui mi vedrai
accanto a te nuovamente
mano alla mano
che buffi saremo
se non ci avranno nemmeno
avvisato.

Dicono che c'è un tempo per seminare
e uno più lungo per aspettare
io dico che c'era un tempo sognato
che bisognava sognare.

Bibliografia

I testi e manuali sul time management sono molto diffusi, e di facile reperimento. Anche sul tema dello stress correlato al lavoro è disponibile molto materiale.

I titoli che personalmente preferisco:

M.L.Lombardi R.Varvelli *L'orologio manageriale* F.Angeli 1999

M.Mancini *Gestire il proprio tempo* McGraw-Hill 1998

F.Avallone A.Paplomas *Salute organizzativa* Raffaello Cortina Editore 2005

Simonetta Pugnaghi

Percorso e profilo professionale

Ho cominciato ad occuparmi di persone nel 1988, come Assistente al Direttore del personale di una grande azienda.

Il mio interesse per le persone viene però dalla mia adolescenza, avendo fatto parte di un gruppo scout e poi come capo scout per molti anni.

Ho lavorato come Consulente e Formatore in una società di consulenza di direzione per quindici anni. Contemporaneamente, per quattro anni sono stata Direttore di un centro di formazione professionale.

Nel 2006 ho concluso la scuola di counseling presso il Centro Berne di Milano, diventando Counselor ad indirizzo analitico transazionale, in ambito aziendale e privato.

Dal gennaio 2005 sono libera professionista.

L'elenco dei temi di cui mi occupo è lungo, negli anni ho progressivamente allargato esperienze e competenze. Per chi vuole dare una scorsa, ecco i miei principali argomenti di docenza e consulenza:

In ambito organizzativo

Esaminare la propria organizzazione e rilevare le esigenze evolutive. Ristrutturare i processi aziendali.

Impostare o aggiornare i ruoli, in particolare dei principali responsabili. Evolvere la struttura organizzativa, creando chiarezza e contemporaneamente integrazione tra le diverse aree. Impostare e governare comitati e gruppi di progetto.

Pilotare efficacemente il cambiamento organizzativo, coinvolgendo le persone e superando le resistenze interne.

Miglioramento nel proprio ruolo

Strumenti di pianificazione del proprio lavoro e di efficace gestione del tempo.

Strumenti di pianificazione del lavoro del gruppo.

Misurare e migliorare il clima aziendale, in particolare in una PMI.

Impostare e gestire un buon percorso di delega.

Affrontare il primo periodo in una nuova responsabilità o ruolo.

Dotare di strumenti di lavoro efficaci il Consiglio di amministrazione di una PMI e favorire un buon rapporto tra i soci (che è diverso dal solo rapporto di stima e fiducia!).

Migliorare la propria leadership.

Rapporti familiari e amicali in azienda, affrontarli positivamente nell'interesse comune.

Affrontare positivamente la convivenza e il passaggio generazionale.

Problem solving.

Analisi decisionale.

Project management.

Strumenti per lo sviluppo delle risorse umane

La selezione del personale, tecniche e metodologie.

Valutare le posizioni, le prestazioni dei collaboratori ed il potenziale.

Valutare le competenze, in particolare dei ruoli di responsabilità.

Analizzare l'equilibrio retributivo aziendale e correggere, nel tempo, le anomalie più rilevanti.

Impostare sistemi incentivanti e utilizzare correttamente premi e benefits.

Motivazione, e demotivazione, dei collaboratori: concetti e strumenti per mantenere e migliorare interesse al lavoro e senso di appartenenza.

Favorire il cambiamento nelle persone, in seguito a cambiamenti rilevanti in azienda o nel mercato.

Miglioramento personale

Come "siamo fatti"? saper leggere la personalità, nel contesto lavorativo.

Conoscere il proprio stile di relazione e sapere come migliorarlo, per essere più efficaci e faticare meno nel rapporto con gli altri sul lavoro.

Miglioramento personale – segue

L'efficacia personale nella vita professionale: cosa ci frena nel realizzare e utilizzare appieno le nostre potenzialità e come evolvere. Individuare le proprie rigidità caratteriali e comportamentali e acquisire la flessibilità che ci può aiutare sul lavoro.

Passività, aggressività ed assertività: cosa sono e come ci riguardano, come possiamo potenziare le nostre capacità ed energie nel lavoro.

Le situazioni di difficoltà relazionale: cosa accade quando un rapporto sul lavoro proprio non funziona e quali strumenti possiamo utilizzare per migliorarlo.

Perché non ci capiamo? Trappole ed errori nel processo comunicativo e strategie di miglioramento. Ti voglio aiutare. Ostacoli e metodologie efficaci nella relazione d'aiuto in azienda.

Diventare un buon capo

Conoscere meglio se stessi per gestire meglio i propri collaboratori.

Condividere gli obiettivi e creare tensione positiva sui risultati.

La relazione quotidiana con i collaboratori: impiego efficace di autorità e autorevolezza.

Ottenere il comportamento richiesto dall'azienda da parte dei collaboratori.

Impostare i colloqui di lode, critica, motivazione e valutazione.

Dare un ordine, dire di no, rispondere a una critica da parte di un collaboratore.

Gestire i collaboratori "difficili".

Formare e istruire colleghi e collaboratori e favorirne la crescita.

La formazione di un nuovo manager e l'acquisizione di un ruolo di comando.

La fiducia in azienda.

Progettare e realizzare piani formativi in una PMI.

Affrontare costruttivamente il conflitto sul luogo di lavoro.

Comunicare efficacemente

Comunicare in modo efficace: i fondamentali.

Partecipare in modo costruttivo ad un gruppo di lavoro.

Condurre un gruppo di lavoro.

Tenere una presentazione o una lezione in modo efficace.

Comunicare per iscritto: le basi. Come utilizzare bene le e-mail.

Condurre una riunione.

Negoziare efficacemente con diversi interlocutori, interni ed esterni: clienti, fornitori, dipendenti, sindacato,

La qualità nella relazione con i clienti.

La relazione con i clienti nel primo contatto e in fase promozionale.

Gestire i clienti "difficili".

Affrontare e gestire i reclami.

L'ascolto come potente strumento di lavoro.

Le emozioni sul luogo di lavoro: gestirle bene e utilizzarle a proprio favore.

Misurare e migliorare la propria motivazione.

Le relazioni tra colleghi, lavorare insieme.

Affrontare un nuovo ruolo.

Lo stress sul lavoro: individuare i "livelli di guardia" e intervenire per ridurli.

Il piacere di lavorare.

Le competenze del counselor per chi esercita ruoli manageriali.

Per i formatori

Le competenze organizzative ed aziendali del formatore.

La progettazione formativa.

Metodologie didattiche per adulti.

Il coordinamento delle azioni formative e la conduzione del gruppo in formazione.

La valutazione dei risultati della formazione.

La comunicazione in pubblico e la costruzione della rete di relazioni del formatore.

La gestione dello staff di formazione.