

Gestione del tempo e delle riunioni

Indagine globale di Microsoft (dati da febbraio 2020 a febbraio 2021): **il numero di meeting online è aumentato del 148%; il numero di chat del 45%**; il numero di **documenti lavorati online del 66%**.

Ma quelle che sono aumentate in maniera abnorme sono le email mandate ogni mese soltanto su piattaforma Microsoft: **40 miliardi di email in più** rispetto a quelle del 2020.

Questa indagine considera solo gli strumenti Microsoft (Teams) e, ad esempio, la Gmail di Google è esclusa.

Time management

Il time management si occupa di **abitudini, stili, modalità di soluzione ai problemi, capacità di definire obiettivi**; prende in considerazione la **gestione delle relazioni personali** in funzione degli **strumenti** disponibili: in presenza o in remoto (smart working) coi diversi livelli di autonomia, tipici del lavoro agile. Introduce o evidenzia i **criteri individuali** (privati) e **organizzativi** (pubblici), con cui definire la **priorità delle azioni**; pone attenzione al **valore del feedback** e alle ricadute - negative o positive - sul sistema delle relazioni e sulla credibilità professionale. Il time management si occupa in modo diretto della qualità e della performance professionale e, indirettamente, dei riflessi sulla vita.

rischi di una cattiva gestione del tempo

Una buona gestione e organizzazione del tempo sul lavoro genera un grande impatto sia per l'azienda sia per il dipendente. Quando ciò non avviene si possono generare alcune conseguenze negative:

- progetti incompiuti
- non rispetto delle scadenze
- insoddisfazione dei clienti
- attriti all'interno dell'azienda
- incontri infruttuosi
- produttività scarsa
- aumento degli straordinari.

benefici di una efficace gestione del tempo

- aumento della produttività
- riduzione dello stress
- migliore distribuzione delle risorse
- aumento della creatività e del focus
- maggiore soddisfazione sul lavoro
- miglior collaborazione tra i team
- più tempo libero

sabotare il tempo/come peggiorare

- fare non fare
- dire non dire
- pensare o non pensare

PERICOLI

COMPORTAMENTI DISFUNZIONALI. Cose che persone (le organizzazioni) continuano a fare in buona fede e che danneggiano la gestione del tempo

DATI DI FATTO/ABITUDINI ORGANIZZATIVE (non abbiamo potere di modificarli, ma utile averli presente)

definire l'obiettivo

- S: specifico
- M: misurabile
- A: accordato con tutti (comunicazione)
- R: realizzabile (conoscere vincoli e risorse)
- T: tempificato

gestire il proprio tempo

Agenda: lista di cose da fare

- organizzare il proprio tempo di lavoro avendo **visibilità** su tutto ciò che si deve fare. Può sembrare banale, ma è un passaggio spesso sottovalutato quando si procede per flussi di arrivo del lavoro
- **suddividere le attività più grandi in sotto attività** per tenere il controllo sullo stato del progetto. Indicare eventuale scadenza per il completamento e livello di importanza
- **gestire l'agenda**: avendo tutte le attività in un unico posto, si ha una panoramica delle cose da fare e delle scadenze

Stabilire priorità

- il metodo scelto per la priorizzazione dei compiti dipende dalla natura del lavoro e dalle caratteristiche individuali di ciascun lavoratore
- utile indicare, in ordine di importanza, le attività nell'elenco giornaliero. **Dare priorità significa anche dire di no** quando è necessario.

scrivere in agenda tutti gli impegni

SCRIVERE IN AGENDA TUTTI GLI IMPEGNI CHE VOGLIAMO
ASSolverE

Il controllo del tempo nasce dal controllo di noi stessi, dalla costante pianificazione dei nostri impegni e dalla verifica che questi siano stati assolti

Una modalità efficace può essere quella di indicare le attività con le lettere ABC

- A = importanti e urgenti
- B = importanti, ma non urgenti
- C = né importanti, né urgenti

Individuare le attività che richiedono meno tempo e svolgerle per prime.

Secondo il principio di Pareto è possibile ottenere l'80% del risultato con il 20% dello sforzo. Solo alla fine si svolgono le attività che richiedono più tempo, ma a quel punto l'80% del lavoro sarà stato già svolto.

gestione degli elenchi

- **elenco aperto:** tutto ciò che si ha in sospeso. Non detta l'agenda.
- **elenco chiuso:** alimentato da quello aperto. Max 10 voci alla volta. Se possibile indicare anche quanto tempo necessita l'esecuzione di ciascun impegno.

Regola: non si può aggiungere una nuova attività finché non se n'è completata un'altra

Si può avere un **terzo elenco:** attività in sospeso che dipendono dall'azione di qualcun altro

Si possono stabilire limiti di tempo. Ad esempio terminare il lavoro entro le ore 18. Questo aiuta ad utilizzare meglio il tempo a disposizione.

- **elenco delle cose fatte:** vuoto al mattino e pieno alla sera.

Le piccole vittorie hanno il potere di motivarci.

CIÒ CHE È IMPORTANTE È RARAMENTE URGENTE E CIÒ CHE È URGENTE È RARAMENTE IMPORTANTE”

Le attività **urgenti** sono le cose che devono essere svolte immediatamente (ex e-mail e telefonate).

Le attività **importanti** sono quelle rilevanti nel lungo termine

tecnica del pomodoro

Tecnica utile per **contrastare l'istinto a procrastinare** mantenendo alta la concentrazione e aumentando la produttività sul lavoro.

Si basa sul principio che ogni attività può essere suddivisa in **piccole sequenze di tempo**, ciascuna delle quali viene intervallata dalla successiva da una breve pausa di 5 minuti.

È fisiologico che il nostro cervello si senta stanco e abbia bisogno di brevi pause per ricaricarsi. Queste pause hanno l'obiettivo di dare energia al cervello.

Con l'aiuto di un timer si alternano 25 minuti di impegno nello svolgimento di un compito al massimo della concentrazione a 5 minuti di pausa.

matrice di Eisenhower

Quattro quadranti, che classificano le attività da svolgere in funzione della loro **urgenza** e **importanza**

- **Quadrante 1 CRISI – importante/urgente:** cose da fare subito. Azioni che vanno compiute al più presto e che non sono delegabili. Ex. progetti in scadenza, telefonate, ecc.
- **Quadrante 2 QUALITÀ – importante/non urgente:** azioni da svolgere personalmente ma che possono essere rimandate. Azioni importanti ma non urgenti mirate al miglioramento personale, come i corsi di aggiornamento o la definizione di nuove strategie operative da mettere in pratica.
- **Quadrante 3 INGANNO – non importante/urgente:** attività che potrebbero essere delegate.
- **Quadrante 4 – SPRECO non importante/non urgente:** attività superflue che potrebbero essere eliminate, come le attività banali o le distrazioni che rischiano di diventare scuse più o meno consapevoli per rimandare ciò che è davvero importante e/o urgente.

matrice di Eisenhower

«Il tempo è l'unica risorsa che non possiamo recuperare»

Il rischio, comune, è di occupare parte del tempo nei quadranti **Q1.Crisi**, **Q3.Inganno** e **Q4.Spreco**. Progettare in **Q2.Qualità** permette di pianificare il nostro tempo e quello dei nostri collaboratori; **Capire > Posizionare > Decidere**.

	URGENTE	NON URGENTE
IMPORTANTE	#1 da Fare immediatamente Azioni non delegabili	#2 da Fare in un secondo momento Azioni da pianificare
NON IMPORTANTE	#3 da Delegare immediatamente Azioni che altri possono compiere	#4 da non Fare assolutamente Azioni superflue

Area > Crisi

Crisi > azioni che bisogna compiere al più presto; devono essere svolte in prima persona

- progetti in scadenza
- telefonate ai clienti, ai colleghi
- problemi pressanti, urgenti da risolvere
- programmi in scadenza o scaduti
- specifiche

Effetto > se la maggior parte della giornata è concentrata nell'area di crisi, il risultato sarà che gli impegni gestiranno noi (**Effetto pronto soccorso**).

Area > Qualità

Qualità > progetti a medio/lungo termine; miglioramento personale; nuove strategie operative

- corsi di formazione e crescita personale
- strategie
- sviluppo delle risorse e crescita del team
- opportunità di sviluppo/business
- specifiche

Effetto > più tempo dedichiamo ad anticipare e migliore sarà la qualità della vita (**Effetto SPA**).

Area > Inganno

Inganno > attività urgenti ritenute “ingannevolmente” importanti (in realtà, spesso, delegabili o negoziabili); attività di frequente derivanti dall'esterno, che interessano ad altre persone ma non strategiche; impressione di doverle fare con urgenza, ma che a una più attenta analisi non lo sono:

- incontri o riunioni superflue
- alcune telefonate o mail non fondamentali

Effetto > passare il tempo a occuparsi di urgenze di altri o di attività delegabili riduce la qualità della vita: stai salvando il mondo? (**Effetto crocerossina**).

Area > Spreco

Spreco > attività banali che sarebbe meglio evitare; attività piacevoli che sarebbe meglio ridurre o rinviare

- faccio prima le cose piacevoli
- navigare nei Social
- inoltrare o leggere mail poco utili
- giocare col PC o in rete

Effetto > si sta sprecando il tempo e si avrà il rimpianto di non aver realizzato attività importanti (**Effetto narcotico**).

errori nella scelta delle priorità

- **Last in first out:** ultimo entrato, primo a uscire
- **Priorità gerarchica:** yes man
- **Priorità per lavori graditi o facili:** procrastinazione dei lavori pesanti

Pianificare la giornata e la settimana/mese

A seconda del ruolo e dell'attività svolta è vantaggioso sviluppare una pianificazione giornaliera, settimanale e/o mensile. Oltre all'ordinaria amministrazione può essere utile considerare che secondo alcuni studi l'energia lavorativa si sviluppa in maniera diversa durante la giornata e durante la settimana.

Al mattino il rendimento maggiore avviene tra le 8.30 e le 12, con picco a metà. Discesa post pranzo.

- **Lunedì.** Energia dopo il fine settimana. Definire gli obiettivi, l'organizzazione e la pianificazione.
- **Martedì e mercoledì.** Buon ritmo, attenzione per risolvere problemi complessi, scrivere, valutare situazioni.
- **Giovedì.** Energia in calo, sviluppo di incontri di gruppo.
- **Venerdì.** Bassa energia, sviluppo di lavoro senza scadenza, pianificazione a lungo termine, costruzione di relazioni.

piano della giornata

- Trovare 5 minuti a inizio giornata per la pianificazione giornaliera
- Verificare il file progetti (progetti in corso)
- Definire le priorità e indicare il tempo
- Consultare il piano nel corso della giornata
- Lasciare spazio per altre attività che si inseriranno
- Usare le ore più produttive della giornata
- Raggruppare le attività simili
- Spuntare l'elenco

analisi critica dell'impiego di tempo con la ruota di Deming o pdca

Due domande alla base:

- 1) Ho impiegato bene il tempo?
- 2) Cosa avrei potuto fare di diverso?

Analisi delle anomalie

- PLAN: scelta dell'azione
- DO: la sviluppo entro un dato tempo
- CHECK: verifico se l'innovazione porta dei benefici
- ACT: se i risultati sono positivi, stabilisco che questa nuova prassi diventi una prassi costante del lavoro

Gestire il tempo del team

Definire chiaramente ruoli e responsabilità

Talvolta perdite di produttività di un team dipendono da una cattiva divisione dei compiti e delle responsabilità del team, da una non chiara delega e un cattivo controllo dell'operato.

Stabilire obiettivi individuali e collettivi

Per una efficace gestione del tempo è necessario indicare sia gli obiettivi di gruppo sia quelli individuali. È importante che tutti sappiano cosa bisogna raggiungere e cosa serve per arrivarci.

Garantire una buona comunicazione interna/esterna

La comunicazione interna implica la comunicazione tra tutti i membri di un'organizzazione. Quest'area è fondamentale e serve per condividere i risultati e definire la strategia aziendale.

Fornire un feedback continuo

Il responsabile deve monitorare la sua squadra per garantire che tutti i dipendenti soddisfino le aspettative e gli obiettivi definiti. Quando le prestazioni del collaboratore non corrispondono, il responsabile deve sapere comunicare nella giusta maniera la situazione, dando un feedback costruttivo che permetta di individuare nuove modalità di azione.

Verificare i processi interni

I processi interni che funzionano limitano le dispersioni di tempo. Verificare:

- conoscenza dei processi stabiliti
- standardizzazione dell'esecuzione delle attività;
- conoscenza di standard di qualità condivisi

In questo modo, i collaboratori comprendono le regole e i limiti per l'inizio, il progresso e la fine di ogni attività.

ladri di tempo

Studi hanno evidenziato che nelle organizzazioni una delle maggiori dispersioni di tempo deriva dalle relazioni:

- incomprensioni
- cattiva comunicazione
- cattivo ascolto
- obiettivi definiti in maniera non chiara
- relazioni conflittuali
- resistenze al cambiamento

formula della comunicazione

A partire dagli anni '70 le neuroscienze hanno indagato come il pensiero incida sulla comunicazione.

Il nostro PENSIERO influenza il nostro LINGUAGGIO. Se penso che quel cliente è un rompiscatole...

R - RR - RRR

RRR - RR - R

Noi non ci confrontiamo con gli altri sulla REALTA' ma sull'idea che abbiamo della REALTA', cioè sulla RAPPRESENTAZIONE DELLA REALTA' e usiamo le nostre parole (RRR) per esprimere le nostre idee

LA COSA PIU' IMPORTANTE NELLA
COMUNICAZIONE È ASCOLTARE CIO' CHE NON
VIENE DETTO

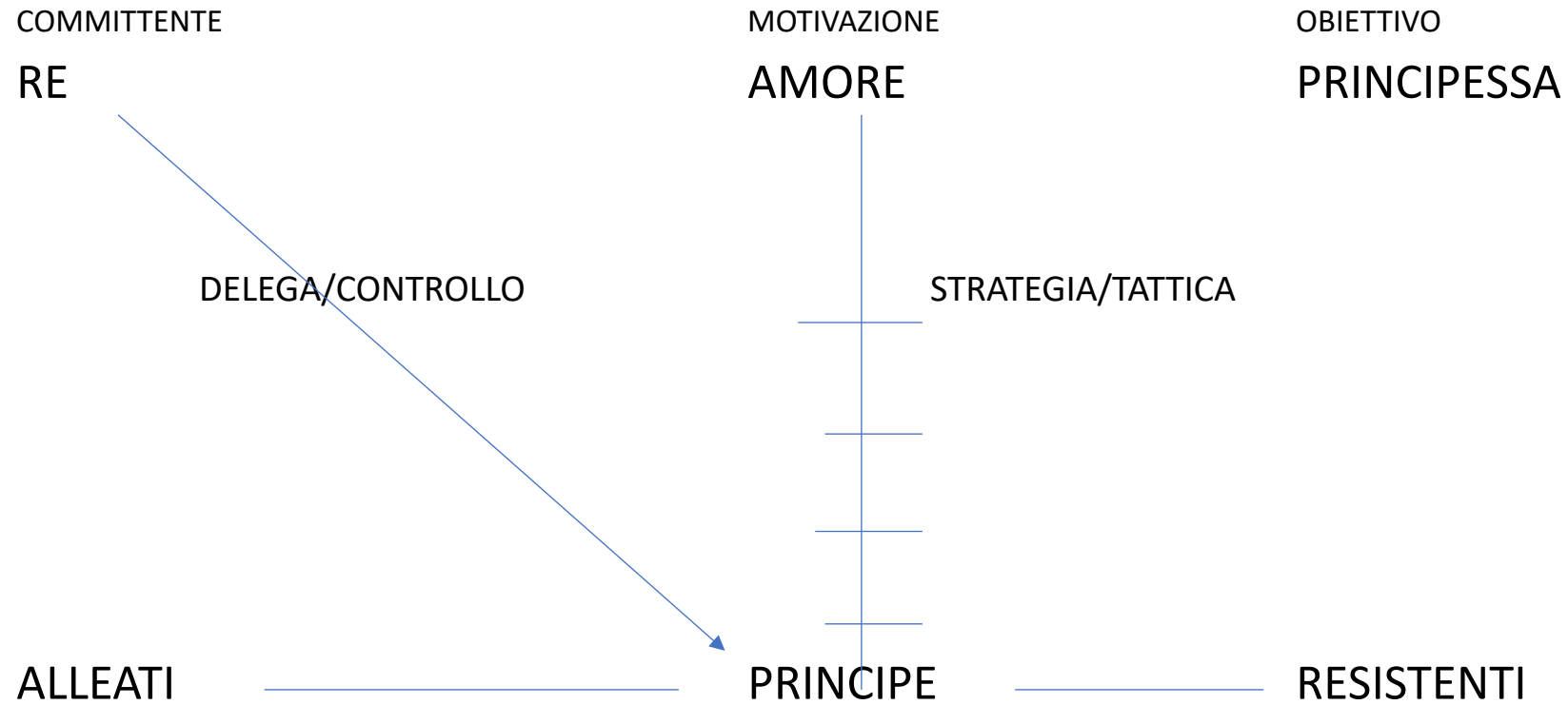
CHI PERCEPISCE DI NON ESSERE COMPRESO
ARGINA IL POTERE DI INFLUENZA

DI CHI PARLA E DISTORCE I SIGNIFICATI DELLA
COMUNICAZIONE

PER CREARE UNA BUONA RELAZIONE CON IL
NOSTRO INTERLOCUTORE È NECESSARIO USARE
LA SUA LOGICA E IL SUO LINGUAGGIO.

IN QUESTO MODO GUADAGNAMO TEMPO

modello narrativo



resistenze umane al cambiamento

COLLABORATIVO: relazione complementare one down. Ha tutte le risorse intellettuali ed emotive. Ha una piccola paura, fobia; **FA DOMANDE**

VMNP: relazione complementare one down. Ha tutte le risorse intellettuali ma non quelle emotive. Usa il **condizionale** – che è un verbo in azione debole- ci dice che lo farà a condizione che avvenga qualcos'altro; dopo il condizionale **AVVERSTIVA** ma (quello che è stato detto prima non avverrà) **o non agirà o lo farà lo farà male, se obbligato. Indicatori paraverbali:** eloquio saltellante. **Indicatori non verbali:** va avanti e indietro. **TENTENNA**

OPPOSITIVO: relazione simmetrica. Non ha tutte le risorse intellettuali né emotive. Ha paura di perdere il controllo. squalifica nel mondo dell'essere (valori, identità, missione). Cerca di bloccarci. **SQUALIFICA**

NCNO: relazione complementare, in posizione up. Non ha tutte le risorse intellettuali né emotive. Ha paura di sperimentare dolore. Dice sì, ma pensa no; rimanda; tu parli di A e lui di B, rispondi su B e lui tira fuori C, ... **SFUGGE**

leve motivazionali

Alcune persone sono motivate dal desiderio di raggiungere obiettivi, traguardi, sogni. Di migliorare la propria vita.

In questo caso, usano la leva motivazionale **“VERSO”**.

- *Verso qualcosa che ci fa star meglio*

Altre persone focalizzano la propria attenzione sui rischi, su ciò che potrebbe succedere loro se non fanno quella cosa. Agiscono pertanto preoccupandosi di evitare situazioni spiacevoli.

In questo caso, usano la leva motivazionale **“VIA DA”**.

- *Via da qualcosa che ci fa star male*

operatori modali

Indicano il modo in cui le persone operano. Il modo in cui le persone (il nostro cervello) prendono decisioni.

Ascoltiamo quale è il verbo che usa il nostro interlocutore e usiamo il suo.

- Voglio - piacere
- Devo - responsabilità
- Posso - libertà

CRG

- Prima di parlare, ascoltiamo attentamente.
- Cioè facciamo in modo di ottenere tutte le informazioni utili sul **modo di comunicare** che ha il nostro interlocutore
- Perché, se le otteniamo, possiamo costruire la nostra RRR in modo che incontri la RRR dell'altro e entrare quindi in sintonia con la sua RR, cioè con la sua mappa interiore.

il rapport

calibrazione + ricalco	=	
<hr/>		
rapport		guida

che cos'è

una relazione segnata dall'armonia, dall'allineamento e dal feeling fra due interlocutori

come agisce

consolida la sintonia facilitando l'ascolto, l'osservazione delle risposte (verbali e non) dell'interlocutore e la calibrazione del feedback

calibrazione

- È lo studio del cliente: atteggiamenti, manifestazioni fisiche ed emotive, modelli di rappresentazione del mondo, stili di comunicazione, vocabolario usato.
- Favorisce la verifica dell'efficacia di un messaggio.

ricalco

riprodurre i comportamenti degli interlocutori, il loro linguaggio verbale e corporeo in modo discreto: elemento chiave per entrare in relazione.

Può riguardare gli aspetti non **verbali**, **paraverbali**, **non verbali**, **culturali...**

guida

- se c'è rapport, la transizione avviene con dolcezza e facilità
- se l'interlocutore non segue la guida, si può tornare a ricalcare il comportamento finché il rapport non sia ristabilito o consolidato
- il passaggio alla guida può essere manifesto (v), o più sottile (pv/nv)

obiettivo delle riunioni

- **decisionali:** decidere un'azione, risolvere un problema. Ad esempio una riunione per definire una riorganizzazione della struttura commerciale.
- **informative:** informare, proporre, dimostrare, esporre, discutere, conoscere. Ad esempio una riunione per diffondere i dati dell'andamento aziendale nel primo semestre dell'anno.
- **operative:** svolgere una funzione, eseguire un compito. Ad esempio una riunione per creare una nuova presentazione aziendale.

prima di indire una riunione verificare

- le ragioni per indire o partecipare alla riunione sono valide?
- cosa vorrei ottenere con questa riunione?
- i risultati prefissi per la riunione possono essere ottenuti altrimenti?
- come farò a misurare i risultati ottenuti con questa riunione?
- ho la mania di indire riunioni?

ridurre il numero di riunioni eliminando quelle superflue

ridurre il numero dei partecipanti coinvolti. Servono solo persone che possono dare un concreto contributo alla riunione. Massimo 8

ridurre la durata delle riunioni. Una durata superiore ad un'ora raramente è produttiva

gestire la riunione

- effetto **disorganizzazione**: non progettare anticipatamente la riunione, improvvisare;
- effetto **fulmine a cielo sereno**: non comunicare lo scopo della riunione ai partecipanti;
- effetto **autobus senza freni**: non saper strutturare e controllare la discussione;
- effetto **sfiducia**: non dare seguito alle decisioni prese.

LE FASI

- la **preparazione**: come organizzare la riunione
- l'**apertura**: come iniziarla
- lo **svolgimento**: come gestirla
- la **conclusione**: come tirare le somme
- il **dopo riunione**: come dare un seguito concreto alla riunione

preparazione

- **Identificare gli obiettivi** della riunione: perché fare una riunione?
- **Individuare i partecipanti** da coinvolgere: chi deve esserci e perché?
- **Raccogliere la documentazione di supporto alla preparazione della riunione**: quali informazioni servono e dove sono reperibili
- **Preparare un piano di discussione / ordine del giorno**: di cosa parleremo e con quale ordine?
- **Prevenire le interruzioni**: cellulari spenti, ...
- **Predisporre la sala riunioni**: sedie, acqua, carta e penna, verificare in anticipo la documentazione e gli strumenti di supporto, ecc.
- **Mettere in grado i partecipanti di arrivare preparati alla riunione**: inviare con largo anticipo l'ordine del giorno scopo, tipo di riunione, i risultati che vi prefiggete, gli argomenti che verranno affrontati) e comunicare eventuali attività che sono da effettuare prima della riunione (informazioni da raccogliere, materiali da portare, ecc.).

apertura

- **Iniziare puntuali** per dare valore al tempo e non sviluppare abitudini negative. Non riassumere i contenuti per i ritardatari. Al massimo prevedere cinque minuti di tolleranza in cui rompere il ghiaccio con i presenti. Dieci persone che aspettano per quindici minuti sono tre ore e mezza di lavoro perso.
- **Giro di presentazione (rapido) dei partecipanti** se non si conoscono
- **Presentare** nuovamente e velocemente **l'ordine del giorno** (argomenti e modalità di lavoro) e **le tempistiche** della riunione (orario di chiusura e spazio dedicato ai diversi temi)

svolgimento

- **Analisi dei vantaggi e degli svantaggi** delle differenti **proposte** distinguendo dati e fatti (oggettivi) dalle opinioni e dai sentimenti personali dei partecipanti (soggettivi). Utile agevolare un clima sereno di apertura al dialogo e al confronto reciproco.
- Mantenere sempre la **riunione in argomento**. Non lasciare affrontare argomenti non previsti dall'ordine del giorno. Se di interesse rimandare lo sviluppo degli argomenti fuori tema ad altre occasioni.
- **Mantenere l'attenzione** con un ritmo vivace per evitare il rischio calo attenzione.
- **Bloccare interventi lunghi** che sfiorano i tempo previsti.

conclusione

- **terminare all'orario concordato** per rispettare il tempo concordato. Se necessario valutare un nuovo incontro
- predisporre un **piano d'azione** (chi fa che cosa entro quando?):
- **assegnare le responsabilità** (chi?);
- **assegnare i compiti** (fa che cosa?);
- **stabilire tempi d'azione** (entro quando?);
- verificare modalità d'azione.

Utilizzare gli ultimi minuti per riassumere:

- i punti salienti emersi dall'incontro;
- le decisioni prese;
- i risultati ottenuti.

post

- **Una riunione non è terminata se non vengono attuate le decisioni prese.** Redigere e distribuire ai partecipanti entro 48 ore un verbale che indichi i punti trattati, le proposte fatte, il piano d'azione definito e gli strumenti di controllo.
- Individuare le eventuali azioni che il responsabile dovrà effettuare e i momenti in cui dovrà verificare lo stato avanzamento dei lavori.
- Comunicare ai partecipanti i risultati concreti che si sono raggiunti in seguito alla riunione. Indicare eventuali insuccessi ed obiettivi non raggiunti evidenziando le motivazioni e le nuove iniziative messe in atto.
- Non comunicare i risultati ottenuti con una riunione rischia di creare scetticismo circa l'utilità di investire del tempo in riunioni.

Cause di perdita di tempo nelle riunioni

Cause dovute alla progettazione

- Poca chiarezza degli obiettivi
- Mancanza di ordine del giorno
- Partecipanti: troppi/non necessari/pochi
- Momento sbagliato
- Luogo sbagliato
- Convocazione inadeguata
- Inizio non puntuale

Cause dovute alla gestione

- Eccesso di socializzazione
- Troppe interruzioni
- Poca attenzione all'OdG dichiarato
- Incapacità di mantenere il termine stabilito dei lavori e il tempo da dedicare a ogni argomento
- Trattenerne le persone quando non è più necessario
- Incapacità di riassumere le conclusioni



se volete approfondire

- Brettucci I., *Non fraintendermi!*, Harper Collins, 2021
- Brgh J., *A tua insaputa*, Bollati Boringhieri, 2018
- Carmassi P., Lucchini A., *Il linguaggio dell'accordo*. Leggere, gestire e orientare i rapporti di forza, Centopagine, 2010
- Cialdini R., *Le armi della persuasione*. Come e perché si finisce col dire di sì, Giunti, 2022
- Harari Y. N. , *Sapiens. Da animali a dei*, Bompiani, 2017
- Lucchini A., *Acrobati di parole*, Centopagine, Milano 2011
- Medina J., *Il cervello, istruzioni per l'uso*, Boltti Boringhieri, 2016
- Picozzi M., *Verbal warrior. Il potere delle parole per disinnescare il conflitto*, Sperling & Kupfer 2020

Video, esempi, pdf da scaricare sul nostro sito www.palestradellascrittura.it

Grazie del vostro tempo e della vostra attenzione, buona prosecuzione e a presto, Claudia

P. S. Se avete voglia, seguitemi su LinkedIn, Instagram e Facebook o iscrivetevi al nostro [Pocherighe](#)

claudia.comaschi@palestradellascrittura.it