



Ben-Fare Verso Itaca

Un viaggio tra fragilità,
dignità e diritti



qualità & benessere



LABORATORIO SUL “*NOSTRO*” TEMPO DI LAVORO: ANALISI E POSSIBILI ITINERARI DI GESTIONE

A cura di Franco Iurlaro

Partner:



TECNOLOGIE MEDICALI srl



ZUCCHETTI



teiacare



Con il patrocinio di:



PATTO D'AULA E ASPETTATIVE

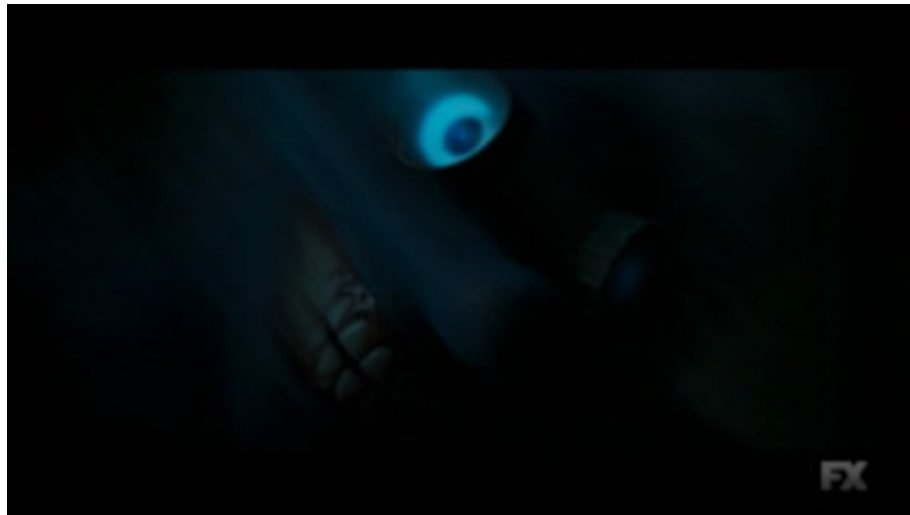
Quali sono le regole che ci diamo?
(partecipazione, pause, interventi e domande ...)

Cosa ci aspettiamo in particolare?

Quale argomento in particolare ci interessa /
incuriosisce?



1 - IL TEMPO: un capitale limitato



*“Nel corridoio del tempo ci sono demoni,
o forse animali.*

*Vivono nello spazio, al di fuori del tempo,
ma cercano sempre una via d’accesso.
Sembrano gatti, grossi gatti blu, solo che
invece di giocare coi topi giocano col
tempo.*

E lo divorano”

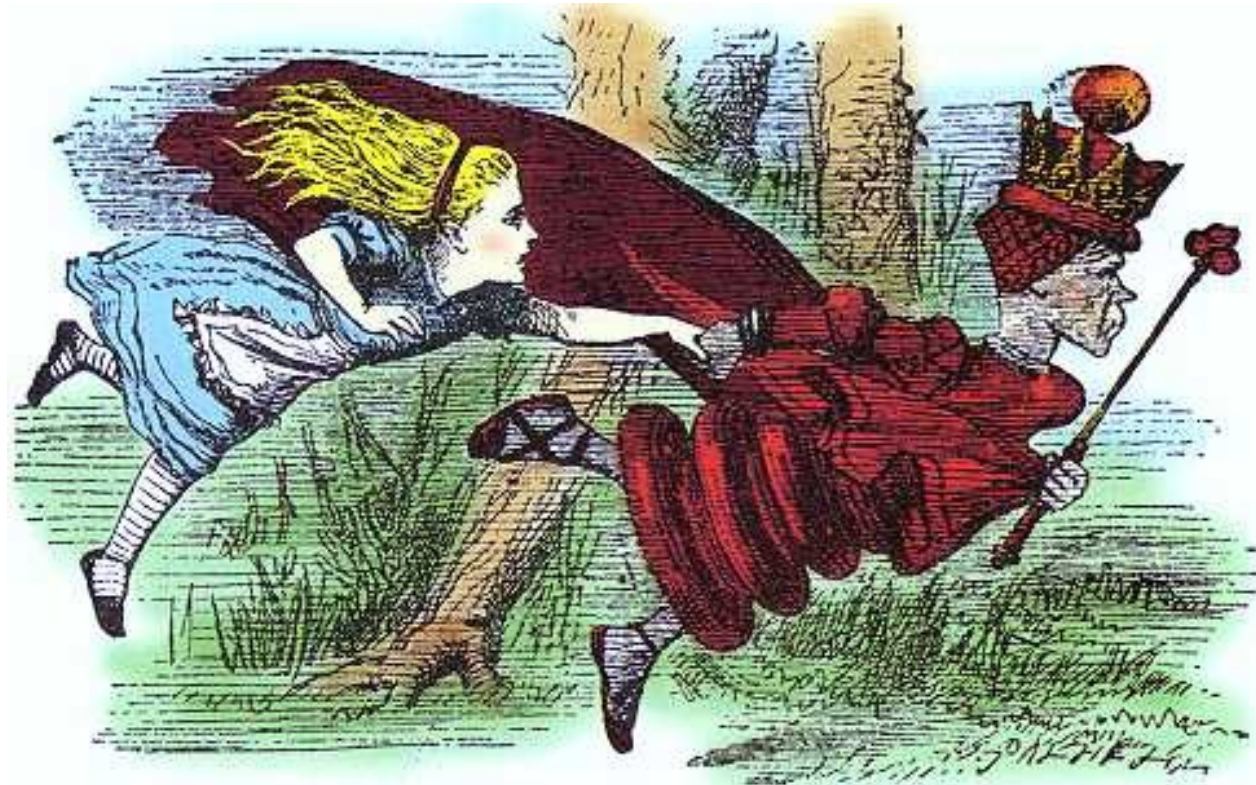
Time Eaters – Legion 3



1- IL TEMPO: un capitale limitato

- Lettura: **Correre per restare fermi: *Alice di Lewis Carroll nel giardino della Regina Rossa***

Nessun libro può farci capire questo concetto meglio di “Alice through the looking glass”, di Lewis Carroll, capolavoro assoluto e insuperabile.



Letttore: Alice non riuscì mai a capire, ripensandoci in seguito, come avevano cominciato: ricordava solo che correvano tenendosi per mano, e la Regina andava così veloce che al massimo lei riusciva a tenerne il passo: e la **Regina** continuava a gridare: *“Più svelta! Più svelta!”*, ma Alice sentiva di non poter correre più di così, e le mancava perfino il fiato per dirlo.

... La **Regina** l'appoggiò contro un albero e disse in tono gentile: *“Ora puoi riposarti un poco”*.

Alice si guardò intorno molto sorpresa. *“Ehi, ma secondo me siamo state tutto il tempo sotto quest'albero!*

È tutto esattamente come era prima!”

“Certo” disse la **Regina** *“Perché, come dovrebbe essere?”*

“Be', al paese nostro” disse **Alice**, sempre con un po' di fiatone *“in genere si arriva in un altro posto... se si corre per tanto tempo come abbiamo fatto noi”*.

“Che paese lento!” disse la **Regina** *“Qui, invece, vedi, devi correre più che puoi, per restare nello stesso posto.*

Se vuoi andare da qualche altra parte devi correre almeno il doppio”.

“Ma le cose si muovono con noi?” si chiede giustamente la povera **Alice**, sconcertata.

La **Regina** Rossa dice ad Alice, spossata e assetata dallo sforzo: *“Io so cosa ti piacerebbe in questo momento”* e le offre un biscotto che la bambina mangia come meglio poté, perché era così terribilmente secco; e penso che non si era mai trovata così vicina al soffocamento in tutta la sua vita ... *“Spero che la sete ti sia passata”*, disse la **Regina**.

1- IL TEMPO: un capitale limitato



- Esercizio uno: **per una corretta valutazione del tempo**

L'importanza della giusta motivazione se si vuole dare al tempo il suo valore: prezioso e fuggevole

1- IL TEMPO: un capitale limitato

Organizzarsi, progettare, elaborare strategie per:



- Aumento dell'**efficienza ed efficacia** (*distinti*) del nostro operato verso l'**appropriatezza**
- Aumento della **produttività**
- Aumento del **tempo libero** (*lavorare meglio = più tempo per sé stessi*)
- Maggiori **soddisfazioni** lavorative (*dominare e non farsi dominare dal lavoro*)
- Riduzione dello **stress** (*gestire bene il tempo ci solleva dalle pressioni*)
- Maggiori possibilità di «**staccare**» dal luogo di lavoro (*più rigenerante il riposo*)
- Più spazio da dedicare a **progetti nel tempo** (abolendo l'ansia di «stare al passo»)
- Aumento della **creatività** (*si esprime nel tempo tranquillo per sognare*)

1- IL TEMPO: un capitale limitato

La buona gestione del tempo non è:



- Spingere continuamente sé stessi e gli altri **al limite delle proprie possibilità**
 - *Invece* i ritmi devono essere ragionevoli e coniugati con momenti di svago
- Approccio **aggressivo ed egoista** alla vita
 - *Invece* è necessaria una maggiore consapevolezza e sensibilità verso gli altri con un tempo da dedicare loro
- Efficienza **disumana**
 - *Invece* le persone efficienti sono come le altre ma sanno che la vita funziona meglio se è organizzata bene
- Gestione **rigida ed ottusa**
 - *Invece* è necessario adattarsi di continuo ai cambiamenti

1- IL TEMPO: un capitale limitato

- Il beneficio più grande della gestione del tempo è
l'aumento delle soddisfazioni personali e dell'autostima



- La **produttività** (*in tutti i campi, intesa come raggiungimento degli obiettivi, utilità, creatività*) è **l'obiettivo più importante della vita adulta** (Erickson, 1968) assieme all'auto accettazione
- **L'auto accettazione** come forma matura di accettazione di sé:
 - capacità di considerare la vita passata come un periodo in cui abbiamo fatto un **buon uso** delle abilità e dei talenti che la sorte ci ha assegnato
 - **liberazione dal desiderio di fermare il tempo** e dalla sensazione di non averlo utilizzato al meglio o non averne saputo comprendere la natura transitoria

1- IL TEMPO: un capitale limitato

- **Esercizio due: le qualità di un buon gestore del proprio tempo.**



Secondo la vostra consapevolezza, in quale misura possedete queste qualità, nel considerarvi abile organizzatrice/tore del proprio tempo?

LUCIDITA'

VOLONTA'

DETERMINAZIONE

BUONA MEMORIA

SISTEMATICITA'

PUNTUALITA'

CALMA

OBIETTIVITA'

RAZIONALITA'

AUTOREVOLEZZA

1- IL TEMPO: un capitale limitato

Il pensiero positivo



«*Dimmi cosa pensi e ti dirò chi sei*»: il modo in cui pensiamo noi stessi **influenza profondamente il nostro comportamento**

Noi siamo **in larga misura il prodotto del nostro pensiero**, per quanto riguardi autostima e il senso dell'identità. In termini di gestione del tempo, se continuiamo a soffermarci sulle nostre (*presunte*) incapacità, a dirci quanto siamo (*forse*) inconcludenti e a quanto sia remota la possibilità di migliorare, **non faremo mai progressi**.

1- IL TEMPO: un capitale limitato

Il pensiero positivo



Suggerimenti (*con esempi*):

- **Notare i risultati fruttosi** (*anche piccoli, congratularsi con sé stessi, prenderne nota in una lista*)
- Darsi obiettivi a lungo termine ma **anche quotidiani**
- Trasformare gli autocommenti negativi sul proprio uso del tempo in **ipotesi su come migliorare la situazione**
- Sostituire i rimpianti per le occasioni perdute in **impegni ad evitare che si ripetano**

Motivazione + atteggiamento positivo + tecniche corrette
= buona gestione del tempo

2 — L'USO DEL TEMPO



C'È UN TEMPO PER TUTTE LE COSE

PER OGNI COSA C'È IL SUO MOMENTO, IL SUO TEMPO PER OGNI FACCENDA SOTTO IL CIELO



Un tempo per nascere, un tempo per morire.
Un tempo per piantare, un tempo per sradicare la pianta.
Un tempo per uccidere, un tempo per guarire.
Un tempo per distruggere, un tempo per costruire.

Un tempo per piangere, un tempo per ridere.
Un tempo per gemere, un tempo per ballare.
Un tempo per scagliare pietre, un tempo per raccogliere sassi.
Un tempo per abbracciare, un tempo per separarsi.

Un tempo per cercare, un tempo per perdere.
Un tempo per conservare, un tempo per gettare via.
Un tempo per strappare, un tempo per ricucire.
Un tempo per tacere, un tempo per parlare.

Un tempo per amare, un tempo per odiare.
Un tempo per la guerra, un tempo per la pace.

Tratto da Ecclesiaste 3,1-11

2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO*** (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

Uno - ISOLAMENTO



2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)***

Uno - ISOLAMENTO

- Con questa modalità di uso del tempo **non si fa nulla che abbia a che fare con l'attività lavorativa**, come ad esempio costruire un motore o pensare ad un progetto.
- Quando si è in isolamento **non si hanno contatti con altre persone o relazioni interpersonali** anche se si è in mezzo ad una folla *(o in una riunione)*.
- Siete in isolamento sia se siete fisicamente soli che se siete mentalmente da un'altra parte. **La comunicazione durante l'isolamento è uguale a zero** *(Assenza di qualsiasi interazione)*.
- **Il contatto è con sé stessi, con le proprie emozioni**, si può fantasticare, meditare ecc. Avere alcuni momenti di isolamento è una necessità ed ha due aspetti positivi:
 - Ha **funzioni protettive** rispetto ad un eccesso di stimoli
 - Può **stimolare la creatività**, la quale necessita di un contatto profondo con sé stessi.

2 – L'USO DEL TEMPO: *I SEI MODI DI USO DEL TEMPO* (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

***Due* - PASSATEMPI**



2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)***

Due - **PASSATEMPI**

- Anche in questo caso **non si sta svolgendo nulla di realmente lavorativo**. I passatempo implicano un contatto sociale anche se superficiale, permettono una sperimentazione della relazione senza rischi.
- I passatempo possono assumere differenti forme: prendere un caffè con un collega, chiacchierare, parlare di sport o di politica. C'è anche il pettegolezzo manageriale, che apparentemente è lavoro ma che non lo è in realtà, spesso viene chiamato: *“fare strategie”*.
- I passatempo sono indispensabili per:
 - Avere **contatti interpersonali non rischiosi**
 - Favorire il passaggio di informazioni e facilitare il funzionamento dell'organizzazione in **modo informale**
 - Avere un **momento di ricarica** per il morale, per l'energia personale.

2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO*** (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

Tre - RITUALI



2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO*** (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

Tre - RITUALI

- Il rituale non comporta un investimento produttivo del tempo, **durante un rituale non si contribuisce all'attività reale.**
- I rituali sono tutte quelle attività ripetitive che coinvolgono regolarmente le stesse persone, sono ripetitivi e prevedibili come svolgimento, diversamente dai passatempi che spesso sono svolti a coppie **i rituali coinvolgono tipicamente gruppi di persone** e a volte anche l'intera azienda. *(Ad esempio le congratulazioni da parte del capo a tutti i dipendenti per l'attività prestata durante l'anno).*
- Altri esempi sono: il coffe break a metà mattina, l'inno della compagnia (in alcune aziende orientali), il commento del lunedì mattina agli avvenimenti sportivi.

2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO*** (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

Tre - RITUALI

- A volte potrebbero essere confusi con le attività (*ad es. parti di alcune riunioni hanno una forte componente rituale*)
- I rituali servono per:
 - **rinforzare la comunicazione** interna
 - **creare stabilità**
 - **ridurre l'ansietà** e la sensazione di mancanza di struttura
 - **facilitare il cambiamento** (*qualcosa deve rimanere stabile, il rituale, quando tutto il resto intorno a voi cambia*)
- I rituali soddisfano la fame di struttura. La comunicazione rituale è tipica: le stesse cose sono dette e ridette dalle stesse persone ed è importante che questa continuità venga mantenuta.

2 – L'USO DEL TEMPO: *I SEI MODI DI USO DEL TEMPO* (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

Quattro - ATTIVITÀ



2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)***

Quattro - **ATTIVITÀ**

- Rappresenta il **modo cruciale di usare il tempo sul lavoro**, corrisponde al lavoro vero e proprio. Definiamo attività il tempo usato, per esempio, per costruire un motore, vendere dei prodotti, disegnare un aeroplano, scrivere una comunicazione che deve essere spedita ad un cliente e così via.
- Secondo una valutazione approssimativa, in alcune aziende manifatturiere il tempo effettivamente dedicato all'attività non supera il ...%
- Come esercitazione in futuro potete **provare a definire quando e come voi o gli altri svolgete una attività apparente**, che nasconde altri modi di usare il tempo che sono improduttivi ma necessari
- La domanda potrebbe essere:
 - Quanta parte di una riunione è un passatempo? quanta parte è un rituale?
- I grandi dibattiti sugli scenari economici, gli indici finanziari, le performance dei concorrenti sono realmente attività o pettegolezzi mascherati?

2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO*** (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

Cinque - GIOCHI



2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)***

Cinque - GIOCHI (conflitti)

- Sul lavoro e nella vita possiamo trovare **tante e diverse modalità di conflitto**: alcune di queste assumono la forma di **scontri diretti e a volte violenti** in cui l'oggetto del contendere è chiaro e immediatamente identificabile. A dispetto delle apparenze questa forma è quella solitamente meno pericolosa nonché quella che richiede meno energie.
- Altre volte i conflitti possono essere espressi in forma più soffice, quasi nascosti sotto **velate allusioni e accenni indiretti**, difficili da leggere da parte di chi non è direttamente coinvolto ma chiarissimi ai contendenti. Qui, indipendentemente dal livello di pericolosità del conflitto, l'energia e il tempo spesi per la sua gestione sono in tutta probabilità molto più alti.
- Altre volte ancora i conflitti sono talmente **legati a motivazioni personali** profonde, che anche coloro che sono direttamente coinvolti non hanno la piena padronanza di ciò che loro stessi stanno facendo accadere. In questo caso le energie impiegate, il coinvolgimento emotivo e i rischi per tutti i partecipanti possono arrivare a livelli altissimi, a volte mettendo a repentaglio i risultati conseguiti in una vita di lavoro.

2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)***

Cinque - GIOCHI

- La forma in cui i conflitti del terzo tipo si mostrano è generalmente di cortesia nella prima parte e sgradevole alla sua conclusione, la loro caratteristica essenziale è la seguente: **ciò di cui si sta discutendo non è il reale oggetto del contendere ma è preso a prestito** per raggiungere un fine diverso dal dichiarato. In queste situazioni spesso è l'aspetto di “*contenuto*” che viene utilizzato per un fine di tipo “*relazionale*”.
- Questo tipo di conflitto è quello che **Eric Berne ha definito con il termine di “gioco” psicologico.**
- Non c'è niente di piacevole o di divertente nei giochi così come sono intesi nella teoria di Berne. Infatti essi sono spiacevoli, nonostante ciò li troviamo sul lavoro, sono un modo improduttivo di usare il tempo, solitamente provocano sofferenza e spesso anche danni economici.

2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)***

Cinque - **GIOCHI** *Perché si gioca?*

Nonostante l'evidenza i giochi hanno una ragione di esistere, persino sul lavoro, perché:

- Sono un modo per avere una **forte comunicazione interpersonale**, emotivamente intensa, pur senza scoprirsi troppo, permettono almeno in parte di “salvare la faccia”, consentono anche di dare sfogo ad una dose di aggressività espressa in forma indiretta e quindi più accettabile socialmente.
- La “**forma**” è **salvaguardata maggiormente** rispetto ad uno scontro aperto e diretto, si possono fare dei danni terribili con la massima buona educazione e a volte senza neppure dare l'impressione che ci sia uno scontro in atto (almeno sino alle fasi conclusive).
- Sebbene in modo negativo, **portano “carezze” intense, soddisfano la fame di riconoscimenti**. Certo ci sono modi migliori per averne, ma un gioco è meglio di niente (nella vita di tutti i giorni alcune organizzazioni uomo/donna, chiamate matrimoni, possono durare per un tempo molto lungo grazie ai giochi).
- I giochi inoltre **soddisfano il bisogno di partecipazione**, quando tutti i “ruoli buoni” sono stati presi.
- **Non è facile uscire da un gioco relazionale**, a causa dei benefici nascosti che esso comporta in termini di scambi relazionali.

2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO*** (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)

Sei – INTIMITA'



2 – L'USO DEL TEMPO: ***I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)***

Sei – INTIMITA'

- Questo modo di rapportarsi ha precise caratteristiche:
 - È una **modalità relazionale diretta e intensa**, senza secondi fini, può essere piacevole o sgradevole
 - Comporta il **mostrarsi apertamente** per ciò che si è e per ciò che si pensa.
 - Può mostrarsi in **una forma positiva o in una negativa**: “sono contento che tu sia qua” o “Oggi sono arrabbiato con te”
 - È una **valvola di sfogo** importante nelle situazioni stressanti, può dare un grosso contributo di ricarica in termini di energia personale.
- Permette il risparmio di quantità percentualmente rilevanti del proprio tempo
- È il più potente antistress disponibile
- Sul lungo termine la persona intima “vince”.

UN TEAM DI SCIENZIATI: ENRICO FERMI E IL GRUPPO DI VIA PANISPERNA

DA UN ARTICOLO DI DOMENICO DE MASI

*Questa lettura permette una applicazione delle **modalità di uso del tempo** ad un gruppo di successo: si possono scorgere gli elementi che ci permettono di individuare i sei modi di uso del tempo di Berne, dalle descrizioni delle modalità di lavoro del gruppo di via Panisperna*

Come un gruppo di lavoro che raggiunse grandi risultati seppe creare un clima umano e lavorativo favorevole: per trarne spunti e strategie nei confronti della propria condizione specifica di lavoro.

Gli eventi che segnano una svolta nella storia moderna assumono a volte i caratteri di un fatto mitologico. Uno di questi eventi si verifica a Roma una mattina dell'ottobre 1934, in una stanza di via Panisperna al numero 98a, in un vecchio laboratorio di fisica.

GERALD HOLTON, *L'immaginazione scientifica*

ESTRATTO

La tenacia e la sistematicità nel lavoro

Se si ricostruisce nei particolari l'uso del tempo adottato dal gruppo, se ne ricava un'impressione di equilibrio, di saggezza e di professionalità. Ricorda Amaldi: *“Non si sarebbe mai pensato che uno potesse arrivare in ritardo. Se nel periodo in cui lavoravamo con Fermi si diceva: «Riprendiamo il lavoro alle tre», tutti eravamo lì alle tre meno cinque. Non ricordo mai che qualcuno fosse arrivato alle tre e un minuto o addirittura alle tre e venti o alle tre e mezza. Di solito si cominciava a lavorare ben prima delle nove; si smetteva alle 12 e mezza; si tornava alle tre e si andava avanti fino alle sei in maniera molto sistematica. Questo avveniva tutti i giorni. Il sabato si lavorava solo di mattina. Poi, spesso, il sabato stesso o la domenica, si partiva magari per andare in montagna, a volte insieme, a volte in gruppo di due o tre perché non è detto che tutti avessero esattamente gli stessi gusti. Spesso tutti insieme.”*

Il lavoro era molto, molto intenso. Ci prendeva enormemente. Però **facevamo le vacanze**. Per Natale, per Pasqua, magari per carnevale si andava a sciare. D'estate si facevano le vacanze. **Non si facevano cose** — che ho visto fare a tanta gente — **come non rispettare gli orari dei pasti**. Questi orari fanno parte della giornata e, se si vuole lavorare efficientemente, si deve essere ben nutriti all'ora giusta. Non era detto che, se si stava facendo una cosa interessante, si rimandava l'ora del pranzo. Il giorno in cui sono stati scoperti i neutroni lenti era verso mezzogiorno, ma alle dodici e mezza siamo andati a mangiare e, come al solito, ci siamo rivisti tutti alle tre. Non si è cambiato orario, non ci siamo messi in stato di eccitazione.

Bisogna dire che Fermi era formidabile nel non perdere la testa, nel non sovraccitarsi anche di fronte ad una cosa molto importante. Restava calmo, tranquillo, sereno, allegro. Però, per lavorare bene, si andava a mangiare: bene, senza esagerare. **-Si lavorava tante ore giuste, con una grandissima efficienza, ma poi ci si riposava.**

.. Quando vedo la gente che fa queste riunioni senza capo né coda, *per ore*, tanto fumo per tenersi su, bevono! Da noi era esattamente il contrario. Qualcuno fumava, ma mai in modo concitato. Era come su un campo da tennis! Non è che se uno deve fare una partita difficile si mette a fumare o a bere. Berrà se ha sudato, come quando si mette acqua nel radiatore di una macchina, altrimenti non funziona. Ma, tutto questo, era molto piacevole. **Una specie di gioco fatto con spirito di gioco ma, allo stesso tempo, coscienti che non era un gioco fatto per fare, ma una cosa importante.** Si faceva in maniera piacevole, in maniera divertente. Questo è il ricordo principale che tutti abbiamo.

Certo, dopo due tre mesi di lavoro così, uno aveva bisogno di andare sette giorni a sciare, senza fare assolutamente niente. Ma, finché serviva, si lavorava molto sodo, senza interruzione. In tanti anni, non siamo mai andati al bar a prendere qualcosa durante le ore di lavoro. Qualunque interruzione avrebbe guastato l'atmosfera di lavoro.

3 — L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO

FRASIMANIA

Coloro che fanno
il peggior uso del loro
tempo sono i primi
a lamentarsi della
sua brevità.

(Jean de La Bruyère)



3 – L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO

- Esercizio tre: **controllare e capire l'uso che facciamo del nostro tempo** *(con il calcolo in %)*

La perdita del tempo periferico

Esempio

DIARIO	Tempo dedicato ogni giorno (Ore/minuti)				
	lun	mar	mer	gio	ven
Attività					
Viaggi e spostamenti in orario di lavoro (Partecipazione a riunioni fuori sede, ecc.)					
Corrispondenza					
Telefono (per motivi di lavoro)					
Telefono (non per motivi di lavoro)					
Pausa caffè					
Pranzo					
Riunioni ufficiali					
Conversazioni (per motivi di lavoro)					
Conversazioni (non per motivi di lavoro)					

Schedatura e archiviazione									
Spostamenti all'interno della sede (soprattutto se lo stabile dove lavorate è grande)									
Stesura di documenti (relazioni, ecc.)									
Compilazione di moduli									
Pensieri personali									
Compiti specifici (task time)									

NB. Aggiungete naturalmente tutte le altre attività che sono rilevanti nel vostro lavoro, per esempio fotocopiare, sostituire i colleghi, seguire i nuovi assunti, ecc.

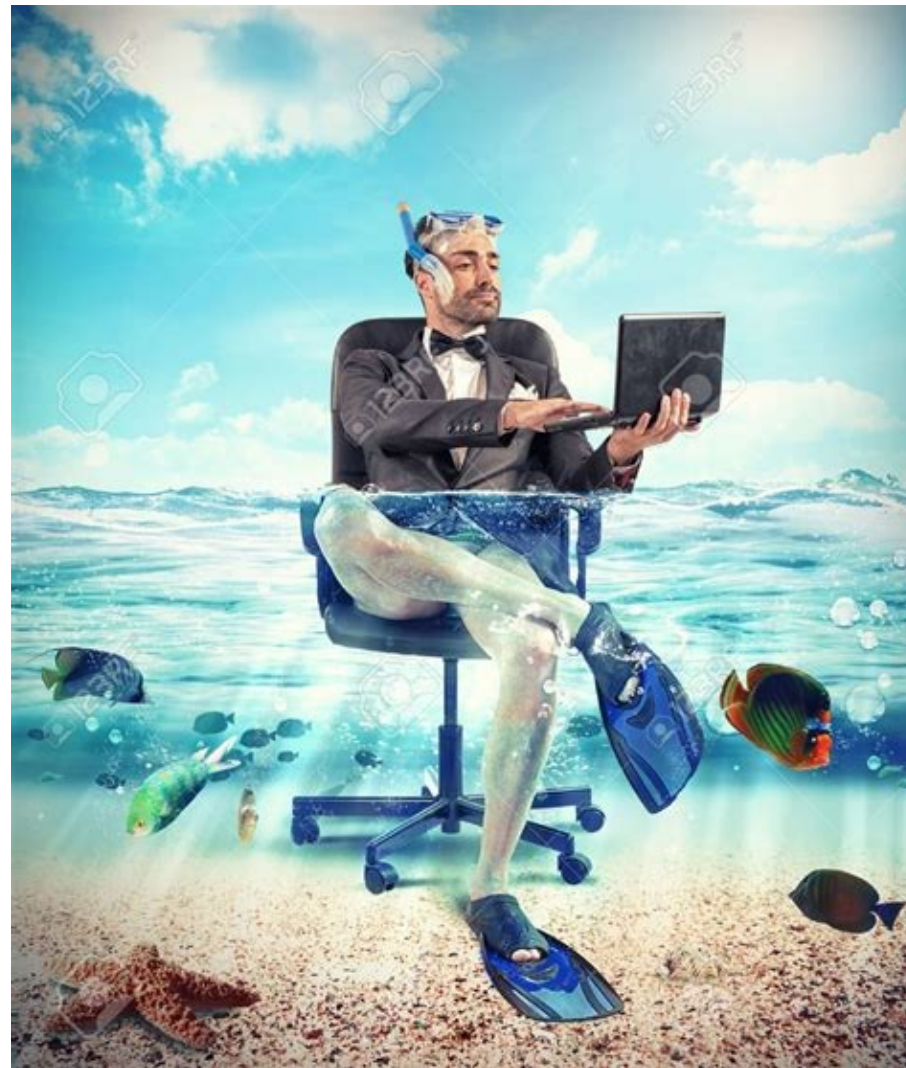
3 – L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO

- Esercizio tre: **controllare e capire l'uso che facciamo del nostro tempo**

La perdita del tempo periferico

I manager passano il 22% del loro tempo in attività di scrivania, il 6% al telefono, il 59% in riunioni, il 10% in colloqui od incontri imprevisti e il resto (3%) in attività varie (*Mintzberg, 1973*)

NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI



3 – L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO

- Esercizio quattro/A: uso del tempo essenziale

Noi e i nostri compiti lavorativi

NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI



Pianificare il lavoro

- Individuare gli **obiettivi** (*cosa, in che modo, controllo nel tempo, giudizio sul successo ottenuto*)
- Apprendere da **successi e insuccessi** (*la lezione imparata*)
- Scrivere **le liste** degli obiettivi

3 – L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO: ***NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI***

- Esercizio cinque: **individuare gli obiettivi specifici**



NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI



Gestione per obiettivi nella formazione manageriale (Drucker, 1982)

- Abolizione di vincoli burocratici e normativi **superflui**
- Fine dell'attaccamento alla **prassi** e tradizione (*«abbiamo sempre fatto così»*)
- Eliminazione del **controllo** centrale (*rapporto fiduciario*)
- Spostamento dell'enfasi dalla **procedure agli obiettivi** (*fare le cose piuttosto che discutere come farle*)

Dove mancano obiettivi chiari si tende a concentrarsi sull'input (*quanto si lavora sodo*) piuttosto che sull'output (*quello che si ottiene o raggiunge*)

NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI



Obiettivi chiari, diretti, formulati in modo succinto e semplice, riferiti ad attività precise e concrete

Obiettivi **condivisi** con altri che ne siano «compagni, tutor, coach»

Definizione **delle priorità**

Evitare le **crisi**

Pianificare

NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI

Pianificare

Strategie generali:

- Limiti di tempo per ogni attività
- Fissare le scadenze
- Recuperare il tempo perduto
- Usare delle **ricompense**
- Piani precisi
- Evitare troppe interruzioni



NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI

Pianificare

Strategie generali:

- Raggruppare attività simili
- Concentrarsi su un numero limitato di attività
- Delegare alcune attività
- Programmare ciò che può accadere quando non siete al lavoro
- Tenere le cose importanti a portata di mano
- Darsi delle strategie per non perdere e ritrovare oggetti e documenti smarriti
- Buttare via le cose che non servono più
- Proteggere il proprio lavoro da interruzioni, comunicando quando non dobbiate essere disturbati (*lettura delle mail al mattino, programmazione, studio, ecc.*)
- Saper utilizzare pienamente gli strumenti di office ed ogni altra app utile ad organizzare il nostro *lavoro (è una necessità non più rinviabile)*



NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI

Evitare le riunioni superflue

Le riunioni rappresentano la **maggior causa di perdita di tempo**.

Il 70% delle attività giornaliere di un manager consiste in riunioni (*Mintzberg*).

Un incontro di un'ora cui partecipano 10 professionisti impegna 10 ore di lavoro professionalmente qualificato, come risorsa sottratta alle attività e come costo.

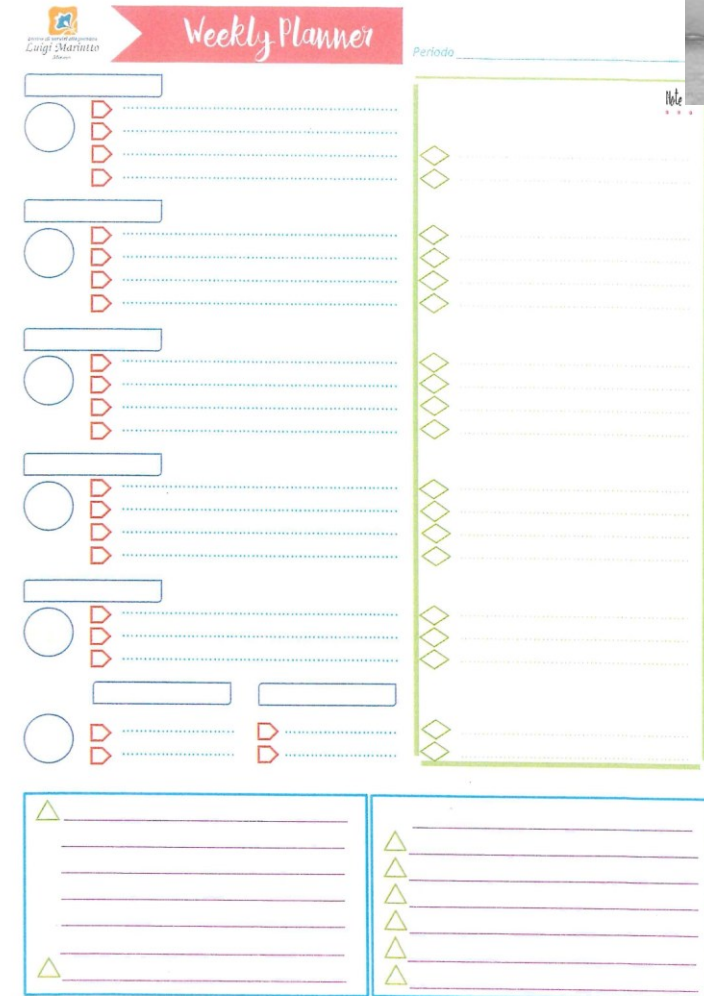
- La riunione sostituisce una possibile azione ? Se SI, agire e dimenticare l'incontro
- Esiste uno strumento alternativo alla riunione (*pareri richiesti via mail, telefono o altre vie*), Se SI, evitare l'incontro
- Per riunioni inevitabili, coinvolgere il minor numero di persone (*il tempo è prezioso per tutti*)
- La riunione serve per discutere o decidere qualcosa? Nel primo caso, documento preparatorio, nel secondo ordine del giorno che chiarisca quali sono le decisioni da prendere
- Riunioni con tempi **preventivamente e assolutamente predefiniti**



NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI

Imparare ad usare le liste

- Una lista formalizzata ha le voci organizzate per categorie e non a caso (*telefonare, scrivere, incontrare, ecc.*)
- La lista va **controllata ed aggiornata** al momento e ogni giorno, tenendo le voci importanti in evidenza
- Può essere uno strumento elettronico (*agende e calendari digitali, ecc.*) o cartaceo; **adottare quello concretamente più funzionale a sé**, ma utilizzarlo



NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI

Ridurre il cartaceo



- Memorandum, informazioni importanti, date e scadenze, scriverle nello stesso luogo (*agenda o agenda elettronica*) e **buttare il cartaceo**
- Depliant, pieghevoli, ecc. **da buttare via** quando è chiaro che non serviranno mai
- Questionari da compilare e restituire, **buttare il cartaceo**
- Lettere da ordinare e archiviare subito, **buttare il cartaceo** non originale, doppio o non digitalizzato
- Relazioni, se necessario e sono importanti, trattenerle in evidenza per essere consultate. Altrimenti solo in digitale, **buttare il cartaceo**
- Articoli e riviste, verbali di riunioni e quant'altro, **come sopra**

NOI E I NOSTRI COMPITI LAVORATIVI

Ci deve essere (sempre) un modo migliore per ...



NOI E NOI STESSI



3 – L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO



- Esercizio quattro/B: **uso del tempo essenziale**

Noi e noi stessi

NOI E NOI STESSI



Essere realistici

La paura di non riuscire è collegata al perfezionismo (*fallace opinione che più tempo si dedica ad un lavoro, meglio lo si eseguirà*)

Come stimolo, il **Principio del Tempo di Pareto**

Il 20% del tempo investito (*o, economicamente, delle risorse investite*) produce l'80% dei risultati (*o del profitto*)

Il 20% del tempo che si investe in un'attività produrrà l'80% del risultato finale, mentre il rimanente 80% del tempo contribuirà solo al 20% del risultato stesso.

NOI E NOI STESSI



Cominciare e finire la giornata in modo positivo

- Assicuratevi che vi sia **qualcosa di piacevole** che vi attende al lavoro ogni giorno
- Imponetevi e sforzatevi di cominciare a lavorare **ogni mattina alla stessa ora**
- Cercate di avere un'idea abbastanza **chiara delle attività e delle priorità** del giorno successivo di modo da non perdere tempo nell'amletico dubbio di dove cominciare
- Chiudete la giornata con la **lista delle cose da fare l'indomani**

NOI E NOI STESSI

Non prendere **troppi impegni**

Non **rimandare** gli impegni spiacevoli

Non **rimandare** le decisioni

Prevenire gli avvenimenti

Non dare colpa agli altri per il tempo che si perde

Usare al meglio la memoria (*usare associazioni, ordinare le informazioni*)

Stare più attenti a quello che si fa

Ascoltare più attentamente

Mirare alla bontà piuttosto che alla perfezione



NOI E NOI STESSI



Fare le cose al momento giusto

Ritmi circadiani umani – **bioritmi** (*Halberg, 1960*)

Conoscendosi, utilizzare al meglio, intensamente, i momenti della giornata in cui **abbiamo la miglior forma fisica e psicologica**; prendere nota del proprio bioritmo e programmare la giornata lavorativa in base ad esso.

Ricordarsi che, generalmente, tutti hanno un periodo produttivo tra le 10 e le 12 (*fase attiva di stomaco, pancreas, milza e cuore*) e scarsa produttività dopo mangiato (*energia impegnata nel processo di digestione*).

E, per chi si porta il lavoro a casa, è sempre meglio cercare di sbrigare la routine in ufficio e portarsi dietro solo lavori di natura possibilmente interessante.

3 – L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO: ***NOI E NOI STESSI***

- Esercizio sei: **individuare gli obiettivi personali**



UN CASO

Un importante manager, essendo una persona **molto impegnata era costantemente teso a cercare di sfruttare al massimo il tempo lavorativo**, organizzando l'agenda in modo da non perdere neanche un minuto del suo prezioso, e sempre troppo poco, tempo a sua disposizione.

Questo sino a che **una malattia lo costrinse a letto, impedendogli di fare alcunché** per alcuni giorni. Non riuscendo neppure a scrivere o a gestire il suo ufficio per telefono a causa dei sintomi di cui soffriva, si ritrovò forzatamente inattivo dopo un tempo lunghissimo di attività frenetica ininterrotta. L'unica cosa che riusciva a fare in quella situazione di ozio forzato, e inizialmente intollerabile, era pensare. **Da uomo d'azione quale era non potendo fare altro che pensare** fece almeno quello.

Si trovò quindi ad intraprendere una grossa battaglia interiore, pensieri, desideri e frustrazioni si accavallavano sino a che, disse, **si arrese all'evidenza di non avere alternative**, almeno in quella situazione era una battaglia persa in partenza, **non poteva mantenere tutto sotto controllo**, la situazione gli era sfuggita di mano.

UN CASO

Una volta accettata la resa, si ritrovò quindi a riflettere, con un po' più di serenità interiore, su come normalmente avrebbe impiegato il tempo a sua disposizione e, con sua grande sorpresa, a scoprire quanto altrettanto normalmente si affannasse cercando di tenere sotto controllo e gestire cose decisamente irrilevanti. Quello che sembrava assolutamente ovvio e inevitabile mentre si affannava aveva ora tutto un altro aspetto.

Dichiarò di essere stato trasformato da questa esperienza, al suo ritorno era una persona più serena, meno stressata, meno stressante e più produttiva.

Sembra che **questi cambiamenti percettivi si manifestino più facilmente proprio nei momenti di debolezza**, quando la stanchezza ci costringe a cedere, quando si accetta la resa, si smette di cercare di tenere tutto sotto controllo e ci si affida al caso, alla sorte, all'universo, o a quello che preferite voi... capita allora di scoprire che ci sono delle buone occasioni tenute in serbo per noi, sono lì che aspettano solo che ci degniamo di vederle.

NOI E GLI ALTRI



3 – L'ANALISI DELL'USO ATTUALE DEL NOSTRO TEMPO



- Esercizio quattro/C: uso del tempo essenziale

Noi e gli altri

NOI E GLI ALTRI



Delegare, riconoscendone il bisogno (*verso il basso, laterale, verso l'alto*)

- Non essere indispensabili
- Sviluppare il talento altrui
- Delegare:
 - permettendovi di svolgere attività che altri al momento non possono fare
 - Non solo le attività poco piacevoli ma allo stesso tempo non riservandosi tutte quelle spiacevoli
 - In maniera equa tra i collaboratori
- Cinque regole della delega: spiegare **cosa** bisogna fare, **perché** bisogna farlo, **come** bisogna farlo, **chi** deve farlo e **quando**

Siete capaci di delegare?

1. Pretendete di leggere e firmare tutte le lettere che escono dall'ufficio?
2. Pretendete di prendere tutte le decisioni finanziarie importanti?
3. Quando rientrate al lavoro dopo un'assenza di qualche giorno, trovate sempre un bel po' di problemi irrisolti e decisioni da prendere?
4. Considerate importante conoscere esattamente il carico di lavoro di ogni persona che lavora per voi?
5. Vi capita spesso di rifiutare o cambiare le decisioni prese da altri?
6. Vi capita spesso di lasciare l'ufficio per ultimo?
7. Vi infastidiscono molto le carenze e i difetti delle persone che lavorano per voi?
8. Vi capita spesso di delegare lavori da eseguire di sera o nel fine settimana?
9. Controllate scrupolosamente con una certa frequenza il lavoro che viene svolto nel vostro ufficio?
10. Pretendete che un lavoro delegato da voi debba essere eseguito immediatamente?

NOI E GLI ALTRI



Strategie

- A meno di scelte specifiche, tenere **chiusa la porta del proprio ufficio** (*non è antisocialità, ma il desiderio di gestire bene il proprio tempo*), motivandolo ai vostri colleghi
- Tenere pronti dei **cartelli** («Disponibile» «Occupata/o» *Terribilmente occupata/o*)
- Identificare i colleghi «*disturbatori*» e preparare la **frase di congedo** «*scusa, ma ...*»
- Al telefono **evitate i convenevoli**, siete al lavoro
- **Rimandare** ad altro momento conversazioni che diventino troppo lunghe
- Se dovete discutere qualcosa con un collega «*chiacchierone*» andate nel suo ufficio, sarà più facile congedarsi
- Nei peggiori momenti ed ipotesi, chiudetevi a chiave in ufficio o trovate altro luogo appartato e sicuro, isolate i telefoni, tappatevi le orecchie e «*tuffatevi nel lavoro che state facendo come se la vostra vita dipendesse da quello che state facendo*».

NOI E GLI ALTRI



Strategie con ospiti e familiari (ma anche colleghi)

- Per la persona che li vive, i problemi personali, di salute o familiari sono di gran lunga più importanti e urgenti del vostro tempo
- Se siete troppo impegnati per incontrarli, diteglielo chiaramente, rinviare il colloquio senza sentirvi in dovere di scusarvi profusamente
- Quando avete un appuntamento per un colloquio, dite subito quanto tempo avete a disposizione
- Nel corso del colloquio, fate in modo che il vostro interlocutore non parta per la tangente e non divaghi troppo
- Infine, fate capire alla persona quando il tempo che è stato pattuito sta per esaurirsi
- Al momento di separarsi, siate diplomatici ma decisi; alzatevi in piedi, se seduti, quando il colloquio è finito, guardando l'interlocutore negli occhi

NOI E GLI ALTRI



Saper dire di no

Dare il giusto peso in **equilibrio** tra l'attenzione alle persone e al lavoro

- Cercate di classificare i lavori **organizzandoli in ordine di importanza**, per scegliere
- Decidete prima fino a quando volete prendere impegni (*settimanalmente o nel lungo periodo*)
- Fate in modo di non essere colti di sorpresa per non avere il **tempo di reagire**
- Non esagerate con scuse e giustificazioni, usate **motivazione e fermezza**
- **Non sentitevi in colpa** per aver detto di no

NOI E GLI ALTRI



Saper dire di no al proprio Capo (*superiore, nonostante la gerarchia, il contratto di lavoro, ecc.*)

- **Motivare accuratamente** (*ad esempio per impegni già esistenti e prioritari, che ne soffrirebbero ... un po' meno con «non rientra nelle mie competenze» a meno che non siano richieste specifiche tecniche, ecc.*)
- Dati alla mano (*certi, per evitare di essere smentiti*) dimostrare che il nuovo lavoro richiederebbe una quantità di tempo **incompatibile con gli attuali impegni**, compiti e funzioni
- Elencare tutti gli impegni assunti negli ultimi tempi o che vi aspettano nel prossimo futuro
- Proporre una soluzione diversa per evitare che l'intero peso della soluzione ricada sulle vostre spalle
- Machiavellicamente, trasformare la proposta con l'opportunità di delegare ad altri l'attività a voi proposta

CONCLUSIONI



CONCLUSIONI

La vita è un'avventura che scriviamo noi, giorno per giorno; **l'incertezza, il rischio, sono il sale della vita**, non possiamo farne a meno e non sarebbe neppure divertente. Il nostro futuro è nelle nostre mani ma possiamo scoprirlo solo quando è diventato presente.

Accettare l'impossibilità di controllare il futuro permette di godersi il presente e di spianare la strada a qualche piacevole sorpresa.

Un rapporto **rispettoso e attento verso gli altri** esseri viventi con le loro diversità sia una fonte inesauribile di arricchimento personale e un'ottima occasione per godersi la vita.

Le difficoltà non mancheranno certo, anche se non ce le andiamo a cercare, i tempi difficili possono sempre capitare, ma una mente aperta alle esperienze e un cuore aperto alle emozioni, possono **aiutarci a vivere un tempo della vita che valga la pena di essere vissuto**.

CONCLUSIONI

Prendetevi il **tempo che vi serve per le cose importanti**: la prima è prendersi **cura di sé**, la seconda è prendersi **cura degli altri**, iniziate con quelli più vicini a voi, coloro a cui volete bene, coloro con cui condividete spazio e tempo di vita personale e professionale. **Se stessi per primi**, poiché è necessario stare abbastanza bene con sé per riuscire a stare bene con gli altri. **Prendersi cura di sé** serve a mantenere un buon livello di energia e lucidità di pensiero, quello necessario per poter fare le scelte giuste.

Fare altrettanto con chi ci è vicino è **un buon esercizio**; crea un buon clima intorno a sé, e mette alla prova le buone intenzioni. Alle volte volersi occupare di chi è lontano serve come scusa per trascurare quelli vicini, *(quelli per cui potremmo veramente fare qualcosa, che si accorgerebbero se stiamo solo bluffando)* se le buone intenzioni sono diventate fatti, e avete ancora voglia ed energia, potete prendervi cura anche dei più lontani ed estranei. Vi accorgerete in fretta che, se lo fate sul serio, smetteranno molto presto di essere lontani ed estranei...

CONCLUSIONI

Trattatevi bene e trattate bene gli altri: essere circondati da persone soddisfatte e felici è un vero toccasana, più efficace di un antidepressivo e senza effetti collaterali. Dato che le emozioni sono contagiose, più se ne provano più crescono; l'odio alimenta odio, la paura fa crescere la paura, ma anche l'amore fa crescere l'amore, la gioia fa lo stesso con la gioia e così via; **la scelta è nelle vostre mani.**

Di tanto in tanto concedetevi il lusso di **imparare cose nuove**: se si è molto esperti in qualcosa vale la pena una volta ogni tanto di ricominciare dall'inizio con qualcosa d'altro. Se si affronta qualcosa di molto diverso dal solito si è **costretti a trovare nuove strategie di approccio**; osservare un pezzetto di mondo inusuale può aiutare a guardare la realtà con occhi nuovi. Osservare il mondo attraverso occhi differenti dai vostri è un'altra occasione per **imparare cose nuove**, serve confrontarsi e dialogare: con i bambini, con i vecchi, con i pazzi, con i saggi, con gli esperti, con gli ignoranti, con chi è molto simile e con chi è molto diverso. Potete considerarla al pari di una terapia per prevenire le rughe da invecchiamento cerebrale, mantiene elastica la mente e la visione del mondo.

CONCLUSIONI

Anche **mantenere alto il livello energetico** è importante per l'elasticità: quando terminate un lavoro o arrivate ad un punto di svolta, fermatevi; prendetevi un po' di tempo per assaporare il risultato prima di passare a fare altro. Godetevi la sensazione di aver fatto qualcosa di buono, di utile, o semplicemente di dovuto.

Se pensate che il risultato delle vostre azioni sia valido, **concedetevi un premio**, grande o piccolo che sia non importa; quello che invece è fondamentale è prendersi il tempo per gustarselo. In questo modo permettete alle batterie di ricaricarsi, recuperate energia e facilitate la ripetizione di eventi positivi. Così facendo, infatti, si consolidano gli schemi comportamentali che hanno portato al successo e si rinforza una buona immagine di sé. Si accrescono le basi su cui poggia la fiducia in sé stessi.

CONCLUSIONI

Fermatevi un momento, ogni tanto; ascoltate, guardate, osservate. Fate un passo avanti, il futuro è lì che vi aspetta, quale presente volete che diventi? La scelta è ancora vostra. Può anche essere che il tempo sia un'invenzione umana, che lo scorrere del tempo sia quella illusione di cui abbiamo parlato all'inizio, ma se anche così fosse è davvero una grande invenzione è un potente strumento e, come ogni strumento, può essere utilizzato bene o male. Non c'è un punto di arrivo in cui sostare, una meta da raggiungere una volta per tutte, non vi è terreno su cui posare definitivamente il piede, **non c'è un poi né un prima che possano sostituire l'ora**, la meta è il viaggio, il viaggio è fare un passo, il passo.

Abbiamo una vita di tempo e tutto il tempo per viverla. Abbiamo tutto il tempo passato da ricordare e tutto il tempo futuro da immaginare, ma **abbiamo solo il momento presente da vivere, nuovo di zecca ad ogni istante**, e solo di questo possiamo fare ciò vogliamo, ora.

Grazie dell'attenzione

Il tuo Zen

ॐ Poesia indiana ॐ

Non ti auguro un dono qualsiasi, ti auguro
soltanto quello che i più non hanno.

Ti auguro tempo, per divertirti e ridere;
se lo impiegherai bene. Ti auguro tempo,
per il tuo fare e il tuo pensare, non solo per
te stesso, ma anche per donarlo agli altri.

Ti auguro tempo, non per affrettarti e
correre, ma tempo per essere contento.

Ti auguro tempo, non soltanto per
trascorrerlo, ti auguro tempo perché te ne
resti: tempo per stupirti e tempo per fidarti
e non soltanto per guardarlo sull'orologio.

Ti auguro tempo per contare le stelle e
tempo per crescere, per maturare.

Ti auguro tempo per trovare te stesso, per
vivere ogni tuo giorno, ogni tua ora come
un dono. Ti auguro tempo anche per
perdonare. Ti auguro di avere tempo,
tempo per la vita

Il tuo Zen



BIBLIOGRAFIA

Per predisporre questo laboratorio sul tempo, abbiamo utilizzato i seguenti autori e riferimenti bibliografici:

- Castellucci, Patrizia. Psicologa e psicoterapeuta, specializzata in Analisi Transazionale, presso la scuola di formazione del centro Eric Berne di Milano. Docente universitario in psicosociologia aziendale.
- Traquandi, Luciano. Laurea in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano. Corso in Psicologia delle Organizzazioni presso Centro Berne di Milano. Docente universitario.
 - Castellucci P., *Ritmi vitali. Lo scorrere del tempo e scelte di vita*, Edizioni Punto di Fuga, 2007
 - Castellucci P., Traquandi L., *Documenti didattici dei corsi di Psicosociologia Aziendale*, 2010
 - De Masi D., *Un team di scienziati: Enrico Fermi e il gruppo di via Panispema*. In: De Masi D (a cura di) *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*. Laterza, Bari, 1989
 - Fontana D., *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di Time management*. Erickson

BIBLIOGRAFIA

- Leonard Bernstein, conosciuto come Eric Berne (1910-1970), fu medico e psicoterapeuta. È noto per aver sviluppato il concetto dell'analisi transazionale. Tra le sue opere ricordiamo: *La mente in azione, "Ciao!" ... E poi? Fare l'amore, Intuizione e stati dell'io, Analisi transazionale e psicoterapia*. La *strutturazione del tempo* come strutturazione della comunicazione è stata introdotta da Eric Berne come categoria generale entro cui ricadono tutte le possibili serie di transazioni. Si tratta di una forma di '*strutturazione della comunicazione*'. Ciao e poi? Questo è il titolo di un libro di Eric Berne (in Italia edito da Bompiani) che parla dei *copioni*, degli *stati dell'io* e dei *giochi* all'interno dell'Analisi Transazionale. Dal titolo però emerge uno speciale problema umano: quello della strutturazione del tempo. Il tempo ha da sempre fatto interrogare gli uomini e ancora di più li ha posti di fronte al suo scorrere ineluttabile, senza che loro stessi non assumessero una posizione esistenziale verso questo tempo.
 - Berne E., *Ciao! ... E poi? La psicologia del destino umano*, Bompiani, 2017
- David Fontana, professore universitario di Psicologia nel Regno Unito ed in altre nazioni, è uno studioso noto in tutto il mondo, nonché autore di articoli scientifici e libri.
 - Fontana D., *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Erickson, 2005
- Henry Mintzberg è un accademico canadese, studioso di scienze gestionali, ricerca operativa, organizzazione e strategia.
 - Mintzberg H., *the Nature of Managerial Work*, Harpercollins College Div, 1973
 - Mintzberg H., *the Structuring of Organizations*, Pearson, 1978
- Vilfredo Pareto (1848-1923), uno dei maggiori economisti e sociologi italiani. Il principio di Pareto è un risultato di natura statistico-empirica che si riscontra in molti sistemi complessi dotati di una struttura di causa-effetto. Il principio afferma che circa il 20% delle cause provoca l'80% degli effetti. Questi valori vanno da intendersi come qualitativi e approssimativi. Il principio trova applicazione in una sorprendente moltitudine di ambiti e discipline.