

# PNL coaching

eBook

## Gestione del tempo

Sante Perazzolo  
Trainer PNL e coach PNL new code



**econsevolution srls unipersonale**

Uffici: via Nazionale, 154  
35048 Stanghella (PD)

Tel: 04251666341  
[www.econsevolution.it](http://www.econsevolution.it)  
[www.coachingpnl.it](http://www.coachingpnl.it)

guide elettroniche - econsevolution

*Il tempo è la cosa più preziosa che  
un uomo possa spendere.*

*Teofrasto*

*filosofo e botanico greco  
371 - 287 a.C.*



**Sante Perazzolo**

Sono nato nel 1965, dopo 14 anni di esperienza in multinazionali e altre aziende con ruoli diversi nell'ambito delle vendite, da oltre 15 anni mi occupo di servizi alle aziende.

Dal 2001 sono al timone con Pier Luigi Urbani e Gianni Montecchio di e-cons srl, società di consulenza e formazione operante in diversi settori, con un team di professionisti e collaboratori coeso e fortemente motivato. Appassionato di PNL (programmazione neuro linguistica fin dal 1992) ho conseguito diversi master di specializzazione

sull'argomento e su altre tematiche collegate; sono counselor, appassionato di ipnosi e Coach Certificato in PNL new code da Andrea Frausin secondo il protocollo di Grinder. Opero come coach per e-cons srl, sviluppando interventi in aziende e tenendo corsi di formazione. Appassionato di organizzazione, credo nell'importanza della continua crescita professionale attraverso lo studio, la ricerca, la sperimentazione.

**La gestione del tempo** è uno degli ambiti in cui ho avuto spesso occasione di misurarmi e ottenere gradite soddisfazioni. Per questo motivo ho deciso di scrivere questo e-book e farne omaggio a chiunque lo desideri.

Sono convinto che il tempo sia la risorsa più importante nella vita, sono certo che applicando quello che troverete in questo e-book avrete grandi soddisfazioni.

Buona lettura



*a mio padre Giovanni, mio maestro di vita,  
per il tempo che ha saputo donarmi*

## Premessa

Fin da quando andavo a scuola, organizzare il mio tempo fra studio e altri impegni mi risultava spontaneo. Non avevo chiaro che il tempo era importante, ma ero più a mio agio se sapevo di aver pianificato almeno buona parte delle cose che dovevo fare.

Quando iniziai a lavorare come venditore mi resi conto che se mi fossi organizzato bene le attività, avrei potuto ottenere migliori risultati e non capivo, infatti, come potessero alcuni colleghi o altre persone vivere in perenne ansia di "oddio devo fare ancora un sacco di cose"...

La domanda che mi ponevo quando vedevo qualcuno che diceva di non riuscire a fare tutto quello che avrebbe voluto fare era:

- "perché non si organizza meglio?"

o ancora

- "perché non si rende conto che nel tempo che ha a disposizione in un giorno non può fare le attività che richiedono il tempo di 3 giorni?"

e poi

- "quanto male si deve vivere il rapporto con il tempo e con gli impegni quando sembra che il tempo non sia mai sufficiente e che le cose da fare... le debba fare tutte io?"

A tutte queste domande e a qualche altra ancora, l'unica risposta che riuscivo a dare era "basta organizzare bene il proprio tempo"!

In questo e-Book voglio stimolare, in voi che leggete, dapprima l'attenzione verso il proprio tempo e successivamente fornirvi alcuni piccoli suggerimenti e semplici strumenti affinché arrivate a "padroneggiare" in maniera invidiabile **"il vostro tempo"**.

## La mia esperienza

Lavoro da 29 anni e per quanto possa ricordare, sono arrivato in ritardo ad un appuntamento in non più di 3 o 4 occasioni.

Da oltre 20 anni coltivo interessi nel volontariato ed hobbies che non mi impediscono di fare tutte le cose che devo fare.

Ho raggiunto un livello di padronanza del mio tempo e di fluidità nella pianificazione che mi permettono di non risultare mai in situazione di stress da tempo.

Nel 2001 quando con i miei soci abbiamo dato vita ad "e-cons srl" ho applicato i concetti che vi esporrò, ad ogni livello, amministrativo, logistico e di attività professionale.

Questo ci ha permesso e ci permette tuttora di attenuare l'effetto dei picchi di attività e di alzare l'intensità lavorativa nei periodi in cui c'è calma; il personale non ha praticamente mai tensioni legate a stress da tempo, tant'è che gli ordini dei clienti vengono evasi nei tempi concordati in misura superiore al 95%; quando questo non può succedere, il cliente è informato e viene gestita la priorità in modo da non esporre ad alcun tipo di problema il cliente.

Nell'esercitare la mia attività professionale, spesso, mi trovo a far applicare queste modalità ai miei clienti, con grande soddisfazione per loro, nel rendersi conto che la prima impressione che hanno è "ho più tempo di prima!"

Il tempo è una risorsa democratica (ognuno ne ha tanto quanto gli altri), la vera differenza sta nel fatto che alcuni investono su di essa altri la sprecano.

Il tempo è anche una risorsa critica, limitata, ogni giorno abbiamo 1.440 minuti, come li usiamo?

- La prima domanda spontanea sono certo sarà: ... come si può sprecare tempo con tutto quello che si deve fare in una giornata? Se qualcuno spreca tempo si fa del male, ... ah... io non ne spreco e ciò nonostante non riesco mai ad avere tempo a sufficienza!

Un altro dei problemi che interferiscono con "il tempo" sta nel dover pianificare e organizzare attività diverse, considerare per ognuna priorità e tempi, non accavallare cose a cose, non sovrapporre appuntamenti o lasciare il tempo adeguato affinché le attività da fare vengano svolte nel migliore dei modi.

Lo scopo del corso è proprio quello di fornire semplici strumenti che applicati quotidianamente, permettano di:

- 1- gestire al meglio il vostro tempo;
- 2- riuscire a fare in modo organizzato le cose;
- 3- gestire il tempo ottimizzando la disponibilità nei vari ambiti di interesse.
- 4- avere tempo per voi!

Voglio portarvi un esempio concreto di come, applicando i concetti di gestione del tempo, si possa liberare la giornata da moltissimi sprechi.

**esempio:** qualche anno fa, un cliente mi ha contattato chiedendomi un appuntamento per illustrarmi un suo problema. Attività svolta: Vivaio di piante; addetti nei campi: 20 persone.

Il cliente mi dice: "ho l'impressione che nello svolgersi quotidiano del lavoro, ci siano molte perdite di tempo; questa azienda esiste da oltre 50 anni, ma in questo periodo ho la sensazione che qualcosa non vada..."

- sono stato una mattinata a guardare cosa facevano i lavoratori, per capire come fosse organizzata l'azienda, ho visto che molti lavoratori per trasferirsi da una zona di produzione ad un'altra (ricordo che è un vivaio, e quindi si lavora a cielo aperto) facevano spesso tragitti a piedi. Ho comprato due contapassi, li ho messi in tasca una giornata a due lavoratori (ho fatto la stessa cosa con 10 lavoratori diversi nei 5 giorni successivi) e ...

sorpresa delle sorprese, c'era una media di oltre 13000 passi al giorno.

13000 passi per una lunghezza di circa 70 cm l'uno, risulta che ogni giorno un lavoratore faceva circa 9 km a piedi nell'orario di lavoro, per spostamenti non produttivi. Con il titolare abbiamo diviso in settori di lavoro le aree, facendo aree più piccole e organizzando il lavoro in modo che i lavoratori arrivati nella zona di lavoro vi rimanessero fino a fine turno. Nell'arco di un mese i passi si sono ridotti mediamente a 7000 per lavoratore, 6000 passi in meno significano ogni giorno 4 km circa di passi in meno.

Calcolando che un km ad una andatura normale richiede circa 12 minuti di tempo per la percorrenza, il risparmio in termini di tempo è stato di circa 48-50 minuti al giorno per lavoratore; 20 persone nel lavoro dei campi, 50 minuti di tempo in più dedicato al lavoro significano ogni giorno oltre 16 ore di lavoro, è come se avessimo due lavoratori in più allo stesso costo di prima.

Ad una prima impressione verrebbe da dire: "si ma dove avevano gli occhi?" no cari amici, quando si è abituati a fare ogni giorno un'attività routinaria e si fa così da sempre perché "abbiamo sempre fatto così" succedono queste cose, si perde l'occhio critico e si sviluppano pericolose abitudini che mascherano il problema e impediscono di vedere la soluzione.

Un occhio esterno e non coinvolto vede meglio le cose, semplicemente perché non è viziato dall'abitudine.

Torniamo a noi, questo e-book vuole accompagnarvi nell'acquisire una modalità per:

- valutare come utilizzate il vostro tempo;
- definire quali siano le attività importanti e quali un po' meno;
- farvi acquisire l'abitudine ad attribuire la priorità alle cose da fare, e

imparare a definire cos'è la priorità e perché;

- mettervi nella condizione di liberare tempo, cioè di avere più tempo per fare quello che dovete fare perché avete ridotto gli sprechi.

La vita ci porta a fare molte scelte, quando parliamo di tempo la scelta sta fra:

- ✓ "voglio gestire il mio tempo",
- ✓ "faccio le cose che devo fare, lasciando che gli impegni e le attività condizionino il mio tempo"

## Procediamo per gradi...

*Quelli che impiegano male il loro tempo sono i primi a lamentarsi che passi troppo in fretta.*

*Jean de La Bruyère  
scrittore e aforista francese  
1645 - 1696*

La prima cosa da fare è capire come utilizziamo il nostro tempo, cioè quali attività facciamo e quanto tempo ci assorbono ognuna.

Ma prima di parlare di questo è importante fare una premessa che deve essere molto chiara nel suo significato, altrimenti, non capiremo mai come utilizzare i piccoli trucchi che vi spiegherò e come utilizzarli al meglio.

Il tempo è il capitale che abbiamo a disposizione ogni giorno per fare le cose che dobbiamo fare, capitale significa qualcosa di grande valore, si valore economico, perché se sprechiamo tempo utilizzandolo male non riusciamo a fare tutte le cose che dobbiamo e, quindi, guadagniamo di meno.

Il tempo è il nostro vero capitale, in funzione di quanto bene lo si utilizza i risultati del nostro lavoro variano in maniera considerevole!

Vi invito quindi a fare una riflessione sui termini che seguono...

<b>Trascorso</b>	<b>Bianco</b>	<b>Amichevole</b>	<b>Opportunità</b>
<b>Vivace</b>	<b>Inutilizzato</b>	<b>Stancante</b>	<b>Insignificante</b>
<b>Pronto</b>	<b>Impegnato</b>	<b>Facile</b>	<b>Efficace</b>
<b>Monte</b>	<b>Inesorabile</b>	<b>Teso</b>	<b>Valle</b>
<b>Disponibile</b>	<b>Vuoto</b>	<b>Dinamico</b>	<b>Inarrestabile</b>



Accidentato	Bloccato	Improduttivo	Emozionante
-------------	----------	--------------	-------------

Scegliete cinque termini fra quelli che seguono, che, a vostro avviso, descrivano meglio il tempo; considerate che la percezione del tempo è influenzata da mille fattori e che nel tempo cambia, quindi scegliete serenamente i vocaboli.

Fatto?

Allora riflettiamo... il risultato non è una regola matematica, ma di certo un'indicazione su come percepiamo il tempo; guardiamo il significato dei termini che abbiamo scelto.

### 1° gruppo di termini

Se avete incluso termini come: valle, bianco, insignificante, disponibile, inutilizzato, improduttivo o vuoto, avete un'idea del tempo come di chi:

**“lascia che il tempo faccia il suo corso”**

Da un lato può essere positivo, perché significa che non subite la pressione del tempo, ma può voler dire altrettanto che lasciate che altri impongano i loro tempi.

### 2° gruppo di termini

Se invece avete incluso: trascorso, stancante, monte, bloccato, inesorabile, inarrestabile, teso o accidentato, vedete il tempo come:

**“un nemico”**

È tipico di chi attraversa momenti difficili, di chi è stressato dall'ambiente, dalle responsabilità, di chi si fa controllare dal tempo. Pericoloso!

### 3° gruppo di termini

Se avete scelto: opportunità, pronto, impegnato, dinamico, vivace, facile, amichevole, efficace, emozionante; allora appartenete a quelli che:

**“sanno come utilizzare il loro tempo”**

Sanno adattare il tempo alle loro esigenze e al proprio stile di vita!

Ognuno di voi, a questo punto, può iniziare a fare delle riflessioni su come vive il suo rapporto personale con il tempo e inizierete a vedere come affrontare questo aspetto per viverlo meglio.

La nostra giornata può iniziare in due modi:

- ✓ il primo... correre, correre, correre tutto il giorno facendo cose, avendo impegni e privilegiando le urgenze... avremo la percezione di essere trascinati dagli eventi e dal tempo che incalza, è come vivere in un



permanente stato di "emergenza"

- ✓ il secondo... utilizzare qualche momento per organizzare, pianificare e sviluppare un piano di cose da fare... siamo noi a decidere le priorità, abbiamo leadership sul tempo, riusciamo a gestire le nostre cose in modo organizzato ed efficace, a volte anche l'imprevisto, che può esserci, viene gestito senza portare particolari contraccolpi alla nostra organizzazione.

A volte le cose da fare non sono le più importanti, sono solo le più urgenti... dobbiamo riuscire a tenere le redini del tempo... dobbiamo decidere in modo razionale sul fare quello che è più utile per la nostra vision...

Ma cosa facciamo...

*Gli uomini che non hanno mai tempo  
sono quelli che fanno pochissimo.*

*Georg Lichtenberg  
fisico e scrittore tedesco  
1742 - 1799*

Prendiamo coscienza di quello che facciamo e di quanto tempo occupano le singole attività. Per fare questo dobbiamo effettuare un monitoraggio, io lo faccio periodicamente da diversi anni, diciamo che circa ogni 6 mesi faccio un monitoraggio di 2 giorni almeno, la prima volta sarebbe molto utile farlo per una settimana intera, comunque direi che minimo si deve fare per almeno 3 giorni.

In cosa consiste e come lo facciamo:

### 1° fase: individuo le attività

Prendete un foglio e iniziate a scrivere tutte le attività che di solito fate dal mattino quando vi alzate alla sera quando andate a letto, es:

- mi lavo;
- mi vesto;
- faccio colazione;
- guardo il tg;
- trasferimento in macchina; (vale sia per andare a lavorare che per tornare o per spostarsi per altri motivi, es: da un cliente... all'altro)

- pausa caffè;
- organizzo la giornata;
- telefono;
- pausa pranzo;
- visita da cliente;
- disbrigo pratiche;
- ecc...

regole per farla bene:

- mettete più attività che potete, poi procederete ad aggregarle;
- non escludete niente, potete farlo dopo;
- non mentite su cosa fate, non è utile; (tanto lo sapete solo voi)...
- scrivete le attività durante la giornata, non fatelo la sera, meglio se quando fate qualcosa lo scrivete;

quando ritenete di avere scritto la totalità delle cose che fate, passate alla fase successiva.

## 2° fase: faccio il monitoraggio

Predisponete il foglio di monitoraggio, sotto riporto un esempio di scheda, è quella che uso io, ma potete realizzarne una vostra come vi piace, potete metterla anche sul palmare... oggi è possibile, quando ho iniziato a fare il monitoraggio io non c'era questa possibilità.

Io la uso come foglio di Excel, questo mi permette di fare tutta una serie di calcoli che possono diventare molto utili, ma solo a monitoraggio concluso; la tabella sotto riportata (che ho ridotto nella sua lunghezza per semplicità) va compilata con una frequenza di 15 minuti durante tutta la giornata... (in fondo all'e-book, allego la tabella completa)

Vediamo quindi la tabella e come usarla...

Nella riga in alto in corrispondenza della dicitura **attività:** andate a riportare le "attività" che avete definito nel foglio della 1^ fase; nelle caselle in corrispondenza degli **orari**, che ho già impostato con una cadenza di 15 minuti andate a registrare una stima veloce del tempo utilizzato in quei 15 minuti per fare l'attività, in questi due giorni un orologio E' INDISPENSABILE, a fine giornata avrete monitorato le cose che avete fatto nella giornata e gli avrete anche dato un giusto peso in termini di tempo occupato.

		L	M	M	G	V	S	D					
Attività	Orario	Mi lavo	Mi vesto	Trasferimento	Pausa caffè e pranzo	Disbrigo pratiche	Visita cliente	Telefonata	Organizzazione giornata				
		08:00											
08:15													
08:30													
..													
19:30													
19:45													
20:00													
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Questa operazione di monitoraggio è bene farla, almeno per la prima volta, per 3 giorni di seguito, meglio sarebbe una settimana intera, successivamente io consiglio di farla per un paio di giorni consecutivi ogni 6 mesi.

Dopo aver fatto 3 giorni di monitoraggio riprendete il foglio in cui avete scritto le attività giornaliere, e potete passare alla 3<sup>a</sup> fase.

### 3° fase: attribuisco le priorità

La premessa è d'obbligo. Seguite le fasi nell'ordine, invertire l'ordine può ridurre l'efficacia della analisi di come utilizzate il vostro tempo, in quanto se dò le priorità prima di fare il monitoraggio, lo stesso potrebbe venire influenzato in maniera involontaria.

Per attribuire la priorità di importanza alle attività, ci facciamo aiutare da una serie di domande rispondendo in modo sincero e sintetico, così da far

emergere quali sono più importanti e di conseguenza individuare le aree di scarsa performance.

La 3<sup>a</sup> fase rappresenta il momento più difficile della gestione del tempo.

Domande da porsi per dare priorità:

- 1- Quale è la mia attività lavorativa?
- 2- Quale scopo ho nella vita?
- 3- Quale è l'attività che genera per me la maggior parte della entrata economica?
- 4- Quale la seconda e la terza?
- 5- Quale è l'attività che occupa la maggior parte del tempo?
- 6- In quale posizione di "tempo occupato" sono le attività più importanti?

A questo punto cominciamo a sommare i minuti della tabella di monitoraggio dei 3 giorni, potreste accorgervi che qualche attività occupa molto più tempo di quello che vi aspettavate, non preoccupatevi, è normale.

Ricordate che se la scheda va dalle 8,00 alle 20,00, sono 12 ore e sono 720 minuti, la somma dei minuti di monitoraggio non può essere superiore.

Non date niente per scontato e non valutate superficialmente nessuna azione o attività, es:

io fumavo e, come tutti i fumatori, ritenevo che fumare non mi facesse perdere tempo, "tanto mentre fumo faccio dell'altro" mi dicevo; nella realtà il monitoraggio, (fatto attentamente) mi ha permesso di capire che:

- l'azione del prendere le sigarette;
- tirarne fuori una e richiudere il pacchetto;
- prendere l'accendino e accenderla;
- riporre l'accendino;
- e alla fine spegnere la sigaretta.

Occupavano circa 1,5 minuti per sigaretta, 20 sigarette valevano 30 minuti al giorno.

Fatta la somma, siete ora in grado di fare le riflessioni che diventano necessarie su come utilizzate il tempo, il "vostro tempo".

## La priorità...

Attribuire le priorità non è sempre facile, vi propongo una semplice esercitazione,

Esercitazione: dai le priorità!

Prendete un foglio bianco, leggete le domande e date le risposte.

Al vostro rientro in ufficio, trovate 8 messaggi. In quale ordine contattereste le persone citate?

- 1- Il Cliente Mario Rossi ha chiamato 2 volte: chiede di richiamarlo per una questione urgente;
- 2- La vostra amica Anna vi ha cercato;
- 3- Vi ha cercato il Cliente P. Bellente ha alcuni problemi;
- 4- La Cliente Paola Tiengo della Sirio srl ha un ordine da passarvi;
- 5- Vi ha cercato Gianni, il collega della fatturazione: ha un problema;
- 6- Roberto, il vostro collega dell'ufficio logistica vuole la conferma che consegnerete la relazione giovedì;
- 7- Ha chiamato la Sig.ra Bentivoglio dell'agenzia viaggi "Viaggia con noi": ha un problema con il viaggio aziendale;
- 8- Giovanni Salvetti, amministratore delegato della Salvetti S.p.A., vi ha cercato: deve parlare con voi.

Prova a rispondere, non ci sono regole ferree in questa cosa, ma dobbiamo sempre applicare due principi:

- 1- non perdere mai di vista l'obiettivo, cioè "fai prima le cose più importanti, almeno in quel momento;
- 2- non siete mai soli, le vostre attività sono sempre inserite in una concatenazione di eventi che vanno ad influire sul tempo degli altri;

**se volete vedere le mie risposte... sono alla fine dell'e-book.**

## Passiamo alla gestione del tempo...

*Il tempo che ti piace buttare, non è buttato.*

*John Lennon  
Cantautore 1940-1980*

Il miglioramento della gestione del tempo e quindi della nostra produttività, non è legato solo all'apprendimento di qualche tecnica, deriva invece da un processo ben più complesso, che sta alla base di tutto:

- Autocritica, mettersi in discussione è indispensabile a generare miglioramento;
- Autovalutazione, essere consapevoli dei punti deboli, delle difficoltà, permette di definire chiaramente che cosa vogliamo ottenere nella vita sia professionale che privata.

Esiste uno scoglio a mettere in pratica questi due principi? È facile o difficile?...

Fare autocritica probabilmente è la cosa più difficile da fare. Quando siamo chiamati a fare autocritica dobbiamo riuscire a spogliarci della nostra "naturale" soggettività.

Per fare questo dobbiamo avere una "visione" delle cose ampia e oggettiva.

### Come fare autocritica?

Autocritica vuol dire: "esaminare e giudicare il proprio comportamento al fine di migliorarlo", quello che spesso succede però è l'associazione dell'autocritica ad aspetti che non centrano con essa, come "la paura di essere giudicati", è esattamente il contrario. Fare autocritica non serve ad essere giudicati, ma a fare emergere quelle aree, quegli aspetti che, "se migliorati", ci permettono di ottenere risultati migliori.

L'autocritica rappresenta quindi un ottimo strumento, diventa un'opportunità per migliorarci, sotto ogni punto di vista.

Per fare una buona autocritica partite dal "conoscervi meglio", a volte facendo una sorta di scansione sul nostro modo di fare, su come vediamo gli altri, sul nostro modo di gestire situazioni, ci possiamo rendere conto di aspetti che conoscevamo già di noi, ma ai quali non avevamo dato la giusta importanza. Questi sono gli ambiti di miglioramento, queste sono le aree che ci creano limiti inconsci, che sono influenzate da pregiudizi, che diventano un nostro limite naturale.

Fare autocritica diventa quindi un potente strumento di miglioramento personale, ci mette nelle condizioni di superare scogli che prima consideravamo quasi insormontabili, o vedevamo molto difficili da superare.

L'autocritica ci permette di prendere coscienza delle nostre aree critiche, ci fa porre attenzione sugli aspetti di noi sui quali lavorare per migliorare.

Fare autocritica sembra voler significare: “Meglio una brutta verità che una bella bugia”; in realtà ci mette di fronte ad aspetti di noi che volevamo far finta di non vedere.

Per fare buona autocritica, esiste una sola regola, **“essere sinceri con noi stessi”**.

La gestione del tempo, quindi, è legata all’abilità di analisi e di autodisciplina piuttosto che a sofisticate tecniche o ad agende miracolose.

La gestione del tempo passa dalla definizione dei nostri obiettivi e, per dare risultati soddisfacenti, si deve tradurre in azioni quotidiane.

## Efficacia ed efficienza

Gestire il tempo vuol dire ricercare efficacia ed efficienza ma, quando andiamo verso questa direzione, corriamo il rischio di diventare troppo intransigenti, chiariamo subito un concetto importante:

La ricerca dell’efficienza non deve pregiudicare la qualità dei risultati ottenuti (efficacia); approfondiamo con un esempio, vediamo punto per punto:

- 1- sono uno studente efficace se mi laureo;
- 2- se mi laureo nei tempi previsti dal piano di studi del mio corso di laurea sono anche efficiente;
- 3- ma se mi laureo con voti bassi, anche se nei tempi, non è molto efficiente!

Quello che succede spesso è che siamo efficaci, perché facciamo molte cose, ma se sprechiamo tempo non siamo efficienti.

**Allora dobbiamo cercare l’efficienza!**

Riflettiamo quindi sul tempo a disposizione.

*Non è mai solo questione di tempo,  
ma è di saper usare il tempo.*

*Stephen Littleword  
scrittore*

Quanto tempo abbiamo? Ognuno ha a disposizione la stessa quantità di tempo, a me piace pensare che il tempo è una risorsa democratica, ma soprattutto è una risorsa critica, **quello che si spreca non si recupera mai più!**



Ma quanto tempo abbiamo! In molti testi troverete che si parla di 86.400 secondi, sì il tempo si misura in secondi, ma per comodità io preferisco parlare in minuti, quindi, in una giornata, abbiamo 24 ore di 60 minuti per un totale di 1.440 minuti. Questo è il tempo che ognuno di noi ha in un giorno, uguale per tutti, nulla è più democratico e al contempo "risorsa critica".

Nei confronti del tempo dobbiamo avere quindi molta attenzione; a volte, invece, l'atteggiamento che abbiamo non è molto proattivo, si possono individuare alcune tendenze molto frequenti, vediamole:

## Quali sono le attività veramente importanti?

Sono tutte importanti!

Presi dalla frenesia del quotidiano, viziati dalle abitudini ripetitive, spesso ci capita di confondere cose importanti con cose marginali. Questa situazione ci porta a fare scelte che vanno a scapito delle attività importanti.

Questo succede perché siamo troppo spesso fagocitati dalle cose da fare e perdiamo di vista l'attenzione sulle cose importanti.

Se chiediamo ad un dirigente: "quale è la sua attività più importante?" la risposta sarà quasi certamente: "rispondere alle richieste dei miei collaboratori".

Giusto, risposta esatta! Se andiamo però a vedere come utilizza il suo tempo, **(ecco svelato il perché del monitoraggio)**, ci renderemo conto che, nella realtà, il tempo dedicato ai collaboratori rischia di essere sempre molto poco.

Attenzione: la risposta non era una risposta di circostanza, il dirigente ritiene di dedicare molto tempo ai collaboratori, ma non si è mai reso conto di quanto sia nella realtà e di come **"utilizzi il suo tempo"**.

Nella mia esperienza diretta come dirigente prima, oggi come imprenditore e come consulente, verifico ogni giorno come sia grande la sorpresa sull'utilizzo del tempo, nelle persone che provano il monitoraggio.

Come evitare questa situazione: definire le attività e attribuire le priorità! Ne ho già parlato e ne parlerò più avanti.

## Non è possibile pianificare o programmare!

*"La programmazione del lavoro o delle cose da fare è molto spesso inutile, gli imprevisti e gli altri, con i quali lavoro mi impediscono di rispettare la programmazione e quindi è inutile".*

Molte volte mi sono sentito rispondere così alla proposta di iniziare a programmare e pianificare le attività. Nell'esperienza questo atteggiamento si

traduce in una implicita affermazione di “essere gestito dagli impegni, dagli altri, di aver rinunciato ad esercitare la propria **leadership** sul tempo”.

Potremo suddividere, senza voler generalizzare troppo, in due macro gruppi le persone:

- il primo costituito da chi vorrebbe programmare qualsiasi cosa;
- il secondo da coloro che sono invece presi dalla smania del fare e ritengono uno spreco la programmazione.

Sono i due estremi in merito all’argomento e ognuno ha dei limiti: **il primo** rischia di avere come obiettivo la pianificazione e una volta pianificato e quindi soddisfatto, abbandona il perseguimento del risultato; **il secondo**, invece, fagocitato dal fare, non ha la vera gestione del fare le cose più importanti con la giusta priorità.

## Ho sempre fatto così, è una routine!

Solo poche persone riescono a non farsi prendere da una sorta di pilota automatico, che le porta a seguire sempre il processo verso quella che sembra essere una sua area di comfort, un ambiente quasi protetto in cui la routine permette di anticipare gli eventi e di avere soluzioni pronte.

I migliori corsi di formazione hanno come obiettivo proprio quello di portare l’uomo ad uscire dagli schemi precostituiti e, spesso, poco produttivi che si è costruito nel tempo e/o che ha accettato perché imposti dall’ambiente in cui opera.

La routine è quasi come se decidesse che è meglio “non pensare”. L’effetto è proprio quello di disabituare a pensare e a ricercare “soluzioni innovative”, la routine è facilitata dalle molte cose “automatiche” che siamo portati a fare:

- pensate a guidare la macchina;
- pensate a usare il cellulare mentre guardiamo la strada;
- pensate a controllare la strada non solo perché stiamo guidando ma anche per controllare che non vi siano davanti a noi autovelox, ecc.

Questo atteggiamento ci porta a considerare alcune attività routinarie come importanti e di conseguenza trasformiamo in routine altre attività routinarie.

La preparazione di una riunione importante, la visita da un cliente, una trattativa assumono una connotazione di routine, portandoci a perdere di vista l’esigenza di trovare soluzioni nuove oppure esponendoci a imprevisti durante lo sviluppo delle attività stesse.

L'effetto finale è quello di portarci a ritenere di non "avere tempo per pensare".

## Il tempo... sono ottimista, ne ho sempre abbastanza!

Devo fare una cosa che richiede 2 ore del mio tempo, quindi se inizio alle 9,00 alle 11,00 sarà fatta e posso consegnarla!

Puntualmente la consegniamo in ritardo, dove abbiamo sbagliato?

È semplice, questo nasce dalla difficoltà di pianificare perché non sappiamo bene stimare il tempo necessario, ma soprattutto dipende dalla trascuratezza di quanto realmente succede nello sviluppo della nostra attività, due ore sono sufficienti per fare quella cosa, ma non abbiamo calcolato che saremo interrotti da telefonate o da richieste di colleghi, ecc...

Niente di grave, il **monitoraggio** ci aiuterà a capire che nell'arco di tempo dedicato alle attività importanti ci sono molte interruzioni e questo allunga i tempi necessari allo sviluppo dell'attività!

## C'è tempo per fare, non è urgente!

Siamo portati a vedere una cosa da fare con una scadenza lunga (per esempio: relazione tecnica a fine mese anche se ho finito il lavoro) come una cosa non urgente; quando arriveremo alla soglia della scadenza aumenterà la tensione verso quella attività e può accadere che in quel momento si sovrapponga ad altre, in quel momento importanti, mettendoci a disagio.

## La faccio domani!

Una delle situazioni che si verificano sempre più spesso è costituita dalla tendenza a rinviare l'esecuzione di una attività.

Il "procrastinare" deriva dal latino "pro" che significa "avanti" e "crastinare" che significa "domani" quindi pro-crastinare significa letteralmente **"rinviare a domani"**. Nella realtà questa tendenza porta a rinviare fino all'ultimo, rischiando di creare una situazione di continua emergenza.

Per evitare questa pericolosa situazione utilizzeremo la strategia dell'attribuzione delle priorità che vedremo tra poco.

## Non dispongo da solo del mio tempo, vengono tutti da me!

Avere leadership sul tempo vuol dire saper fare bene tutte le cose che abbiamo visto fino a qui, quando questo non avviene completamente, compaiono alcune sfumature che possono diventare molto pericolose:

- 1- comparsa di stress per "troppi impegni e poco tempo";
- 2- sensazione di inadeguatezza, rispetto al ruolo;

3- non riesco a pianificare perché “non ho una buona metodologia”, escludendo che, invece, l’aver leadership dipenda da noi, dalla nostra mentalità, piuttosto che dal solo metodo.

## Avere leadership sul tempo ...

*Ogni potere umano è composto di tempo e di pazienza.*

*Honoré de Balzac  
1799 - 1850 scrittore francese*

Avere leadership significa avere la capacità di influenzare gli altri spingendoli all’azione.

Essere carenti di leadership si traduce in difficoltà della persona di raggiungere risultati tramite gli altri.

La nostra efficienza è legata alla nostra capacità, all’abilità, alla serenità che abbiamo nell’affermare le nostre idee, i nostri punti di vista; una scarsa leadership ci porta a comunicare con inutili giri di parole, a costruire la frase con la quale vogliamo esternare il nostro pensiero in modo troppo articolato, fino a risultare confuso, cadendo alla fine nello sconforto derivante dalla autoconvincimento di “non saper fare, non sentirsi adeguati”.

## Ma perché siamo carenti di leadership?

Quali motivazioni, quali sono le cause che ci portano ad essere carenti di leadership? Io penso che la prima causa sia legata al fatto che non abbiamo mai provato a far valere le nostre ragioni nel modo corretto, sono convinto che molti ritengono che la leadership sia una di quelle cose che “o ce l’abbiamo oppure pazienza, siamo stati sfortunati!”.

Chiariamo subito che la leadership non è una caratteristica del DNA, ognuno di noi, “se vuole, e solo se vuole” può acquisire buona leadership, certo richiede impegno e soprattutto determinazione.

Quindi **sfatiamo** il primo mito che incontriamo in questo e-book:

**“la leadership non è genetica”**,

si acquisisce con impegno e autodisciplina. Alla fine vi accorgete che potete diventare degli ottimi leader, ma dovete iniziare con l’essere leader prima di tutto “di voi stessi”.

Con questo e-book imparerete ad essere leader nei confronti del vostro tempo; questo genererà in voi una consapevolezza conscia, fino a portarvi a diventare consapevoli inconsciamente, facendovi acquisire completo potere sul vostro tempo e grande livello conseguente di autostima; possiamo, quindi **sfatare** un altro mito:

***"leader non si nasce, ci si diventa"***

## Miglioriamo la leadership...

Migliorare la propria leadership significa acquisire, agli occhi degli altri, maggior credibilità e, per migliorare la nostra credibilità, la prima cosa da fare è migliorare la nostra comunicazione. Comunicare bene vuol dire farsi capire, significa che quando ci rivolgiamo a qualcuno per chiedere, dire qualcosa, oppure per dare input siamo seguiti, siamo capiti, diventiamo un punto di riferimento, una sorta di modello, siamo di esempio.

Pensate come cambia:

- vorrei faceste...
- mi aspetto che facciate...
- facciamo...

la prima manifesta una scarsa leadership, la seconda è troppo forte, la terza coinvolge e mette sullo stesso piano; io la preferisco, di certo è quella che ti pone in condizione di essere seguito.

## Impariamo a dire di no!

Quando parlo di questo argomento la prima reazione è spesso:

- ma dire di no, è brutto!;
- ma non si può dire di no, è da maleducati, la persona potrebbe offendersi!;

o altre cose simili.

Ritengo che sia meglio dire di no, piuttosto che nascondersi dietro scuse più o meno ipocrite, che comunque vengono interpretate come:

- ma vuole prendermi in giro?!? Pensa che non abbia capito che non lo farà?

oppure ancora peggio:

- si illude qualcuno e poi o trascuriamo cose importanti (facendo figuracce con chi aspetta che facciamo le cose) per non fare brutta figura o la facciamo direttamente con colui che avevamo illuso.

Sapere di dire di no, significa essere in grado di:

- valutare se una cosa inaspettata, es: una telefonata di un cliente che mi chiede una visita, debba o no modificare il mio piano di azione quotidiano;
- sapere modificare il proprio piano di lavoro solo se intervengono problemi di priorità superiore a quelli pianificati;
- sapere equilibrare il proprio tempo fra lavoro, famiglia e altri motivi di impegno (hobbies, volontariato, politica, sport ...);

## Come dire di no senza che questo crei ulteriori problemi?

È più semplice di quanto pensiate:

“se dovete dire ad un amico che non potete fare una cosa per lui, ad un amico vero, gli direste mai che la farete e poi non la fate? Penso di no, e come gliela direste...”

La formula migliore è costituita da una miscela di:

- coraggio, comunque serve una certa determinazione per dire NO, si deve essere pronti nella risposta, decisi ma non scortesì;
- empatia, utile e necessaria a rafforzare la relazione e, magari, a predisporre la persona che riceve il no a valutare una strada alternativa. Sicuramente la risposta è percepita come meno traumatica.

**Il tempo: risorsa critica!**

*Maí prima abbiamo avuto così poco tempo per fare così tanto.*

*Franklin Delano Roosevelt  
presidente degli Stati Uniti d'America  
1882 -1945*

Pensate al tempo come ad una risorsa economica, dove il giorno composto di 1.440 minuti rappresenta il patrimonio di investimento di cui ogni giorno disponiamo e, il tempo che utilizziamo per le singole attività, l'investimento che decidiamo di fare su ogni cosa che facciamo.

Se utilizziamo il tempo per fare un'attività produttiva (per noi) abbiamo investito bene, ma se l'attività (anche se produttiva) non è la più importante, la più produttiva, allora l'investimento non è dei migliori, o comunque non è il migliore che potevamo fare.

Per riuscire a fare sempre prima le cose più importanti, utilizziamo uno schema molto semplice, ma molto efficace.

<b>IMPORTANTE</b>	<b>non urgente e importante da fare con PRIORITA' 3</b>	<b>urgente e importante da fare subito PRIORITA' 1</b>
	<b>non urgente e non importante da fare per ultime PRIORITA' 4</b>	<b>urgente e non importante da fare con PRIORITA' 2</b>
<b>NON IMPORTANTE</b>	<b>NON URGENTE</b>	<b>URGENTE</b>

A sinistra mettiamo le cose importanti o non importanti e incrociamole con l'urgenza che mettiamo sotto, classificata in urgente e non urgente.

Attribuiamo la priorità...

Utilizzando questa tabella risulterà molto semplificata la necessità di attribuire alle attività da fare la giusta priorità.



Mi raccomando non dimenticate mai la banca del tempo, tutti i giorni nella nostra banca il capitale TEMPO si rinnova, ogni giorno SPRECHIAMO parti importanti del nostro capitale TEMPO, ma ricordate che il tempo sprecato non si recupera più!

### **priorità 1 – casella rossa**

sono cose Urgenti e Importanti, rinviarle o non farle per prime corrisponde sicuramente ad uno spreco di tempo e quindi ad una perdita di tempo e probabilmente anche economica;

### **priorità 2 – casella arancio**

sono cose urgenti e non importanti, l'urgenza potrebbe causare criticità, non essendo importanti di solito sono cose anche facili da fare e quindi meglio farle subito;

### **priorità 3 – casella gialla**

sono cose importanti ma non urgenti, risulta chiaro che se le facciamo subito dopo le cose urgenti va benissimo perché non erano urgenti, se lo fossero state sarebbero rientrate nella casella rossa;

### **priorità 4 – casella verde**

non urgente e non importante, sono cose che si possono fare quando abbiamo tempo, attenzione a non rinviarle comunque, potrebbero diventare urgenti e causare criticità.

## Ma quali attività sono urgenti o importanti?

Per dare delle priorità ci facciamo aiutare da alcune domande:

Quali sono i miei obiettivi di lavoro?

Aiuto qualcuno se faccio questa attività prima di un'altra?

Quanto guadagno se concludo positivamente questa attività?

Rispondendo a queste domande ci renderemo conto che sarà molto semplificata la catalogazione delle attività.

Per un venditore per esempio, fra:

1. una visita da cliente;
2. una telefonata per fissare un appuntamento;
3. andare a riscuotere un insoluto;
4. organizzare il giro delle vendite;
5. passare a fare una visita di cortesia da un cliente.

Quali priorità attribuireste?

Io direi che le priorità sono nell'ordine: 4- 3- 1- 2- 5- anche in questo caso ci possiamo far aiutare da una regoletta:

### Legge di Pareto

Vilfredo Pareto, economista italiano dei primi del '900, osservò che l'80% del valore deriva dal 20% dello sforzo!

Esempi:

L'80% delle vendite di un'azienda arrivano dal 20% clienti;

## come applicarla, esercizio:

Pensate a 5 attività che di solito fate;

- Pensate a quali sono le più redditizie per il vostro obiettivo;
- Stimare il tempo che dedicate ad ognuna di queste;
- Valutate quali sono le aree di spreco;
- Pianificate quali attività e quanto tempo conviene dedicare in più ad alcune attività che permettono di ottenere maggiori risultati.

### Pianificazione

Bene, se siete arrivati fino a qui, le motivazioni possono solo essere due:

- vi siete resi conto che dovete gestire meglio il tempo, il vostro tempo, vi siete resi conto che spesso sprecate tempo;
- volete ottenere risultati ambiziosi nonostante siano già buoni quelli che avete ottenuto e siete convinti che questi dipendano anche dalla gestione del tempo.

Qualsiasi dei due motivi sopra sia quello che vi ha portato a leggere questo e-book è ugualmente valido e importante, siete attenti al problema e questo è il miglior punto di partenza.

Migliorare nella gestione del tempo è **"semplice ma non facile"**,

cioè è semplice da imparare, ma per farlo, cioè per metterlo in pratica ottenendo buoni risultati, ci si deve impegnare un po'!!!

Per realizzare questo, si deve diventare più ...

**proattivi**, la proattività è ... “... qualcosa di più del prendere l’iniziativa, significa: che, come esseri umani, noi siamo responsabili della nostra vita. Il nostro comportamento dipende dalle nostre decisioni non dalle condizioni in cui viviamo.

- possiamo subordinare le sensazioni ai valori;
- abbiamo l’iniziativa e il senso di responsabilità necessari per far sì che le cose accadano”.

*Il primo passo  
per cambiare il mondo  
è cambiare noi stessi.*

*(anonimo)*

Il segreto quindi per migliorare la gestione del tempo sta nel mantenere forte il FOCUS sulle aree che sono sotto il nostro controllo.

E allora passiamo a programmare

Ci sono molti sistemi per programmare il proprio tempo, l’importante è arrivare a metabolizzare il metodo e a farlo proprio, in modo che lo si arrivi ad utilizzare con sistematicità senza che sia un peso!

Quando si pianifica il proprio tempo spesso si incorre in errori che nel tempo diventano minacce pericolose per l’efficienza e l’efficacia che stiamo ricercando.

Vediamone alcuni:

- 1- pianifico il mio tempo, riempio tutti gli spazi utili e ... il minimo imprevisto mi sballa tutto; questo alimenta sconforto e insoddisfazione, dopo poco non pianifico più!
- 2- pianifico il mio tempo e poi... continuo a fare le cose come mi arrivano, mettendo in quello che faccio poca autodeterminazione, prestando scarsa attenzione ai principi visti in questo e-book; il risultato sarà “avevo ragione pianificare è impossibile” o peggio ancora “non serve a nulla”.

## Consigli pratici

1. pianificate l’80% del tempo a disposizione, mettete in pianificazione solo le attività con priorità 1, 2, 3, se non avrete imprevisti, il tempo non pianificato vi permetterà di fare attività;

2. impegnatevi a seguire per un periodo sufficientemente lungo la pianificazione che avete eseguito, potete sempre ritoccarla, ma non trascuratela, nell'arco di 2 settimane verificherete che avrete la sensazione di avere più tempo a disposizione e meno emergenze;
3. quando pianificate fatelo da soli, trovate un posto tranquillo dove possiate lavorare in tranquillità alla vostra pianificazione, ricordate che ognuno ha una sua visione delle cose e del tempo; quello che voi andrete a fare è pianificare in base a quello che avete definito essere attività importanti e urgenti, non chiedete se va bene ad altri, non è detto che condividano la vostra visione;

## La prima cosa da fare!

... mi fa molto piacere che tu sia arrivato a questo punto, sono certo che l'applicazione di quanto hai appreso in questo e-book ti sarà di grande utilità, io al posto tuo non perderei tempo, inizia subito!

- 1- prendi carta e penna, comincia a scrivere le attività che fai oggi e domani;
- 2- stampa la pagina allegata, se pensi che vada bene, oppure preparati un tuo modello di monitoraggio, metti in tasca il foglio, una matita e fai almeno 3 giorni di monitoraggio;
- 3- segui il processo che ho descritto nell'e-book, fra 3 settimane sono certo che sarai sorpreso dei risultati che avrai ottenuto, fammi sapere.

*Buon tempo a tutti.*

Risposte all'esercitazione di pag. 15

1^: 5- il problema potrebbe riguardare uno dei clienti che mi ha cercato, se fosse così la seconda telefonata riguarderebbe quel cliente, se è un altro cliente valuto, ma probabilmente lo chiamerei prima degli altri;

2^: 1- ha chiamato due volte;

3^: 3- perché ha dei problemi;

4^: 8- è un cliente e ha bisogno di parlarmi;

5^: 4- non l'ho chiamata prima, tanto l'ordine aveva deciso di farlo e prima voglio risolvere i problemi;

6^: 7- è l'ultima telefonata esterna;

7^: 6- devo solo confermare, non succede nulla se lo faccio 5 minuti prima o dopo, è solo una conferma, non deve fare nient'altro che dipenda da questo;

8^: 2- è un'amica, è importante, ma viene dopo il lavoro.





econsevolution srls unipersonale

P.IVA: 01518540297

Uffici: via Nazionale, 154

35048 Stanghella (PD)

Sede legale: via De Ronconi, 4

45011 Adria (RO)

Tel: 04251666341