

Key-words parole chiave: carlo scodanibbio formazione corso formativo book e-book tempo gestione controllo obiettivo risultato trasformazione rilevazione scheda attività diretta indiretta dirette indirette commessa commesse progetto ora ore giorno giorni prospetto tempi database cartaceo elettronico excel access radar chart istogramma grafico analisi processo decisionale miglioramento continuo

Carlo Scodanibbio presenta:

# Il controllo del Tempo

per manager e lavoratori autonomi (liberi professionisti, artigiani, lavoratori "in proprio", piccoli imprenditori e businessmen)

Marzo 2009

**Copyright: © Carlo Scodanibbio 2009 – Tutti i diritti riservati**

Una semplice formula di copyright: sei autorizzato ad installare questo e-book o corso formativo in un solo computer.

Sei anche autorizzato a stamparlo e fotocopiarlo ma solo per uso esclusivo dei dipendenti della tua Impresa.

Non sei invece autorizzato a riprodurre questo e-book – in modo elettronico o cartaceo – e distribuirlo al di fuori della tua Impresa.

wcp

## “Il controllo del Tempo” Sommaro degli argomenti trattati

PARTE I - IL TEMPO E' LA RISORSA FONDAMENTALE	3
il tempo è la risorsa fondamentale	3
il tempo è la risorsa limite	9
il problema: utilizzare il tempo da padroni	9
la padronanza decisionale di gestione	11
i lavoratori autonomi ed il tempo	13
perché è difficile gestire bene il proprio tempo?	13
perché controllo del tempo	17
 PARTE II - IL CONTROLLO DEL TEMPO IN MODALITA' SPONTANEA ED IN MODALITA' SCIENTIFICA	 19
generalità sulle tecniche di controllo del tempo	19
caratteristiche comuni a tutte le tecniche di controllo del tempo	20
tecniche di controllo spontanee e tecniche di controllo "scientifiche"	21
 PARTE III - LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E LA LORO GESTIONE	 24
obiettivi a livello consapevole ed obiettivi a livello inconsapevole	24
le caratteristiche del fenomeno obiettivi/risultati	26
la definizione degli obiettivi	30
la scheda obiettivo	37
efficacia ed efficienza	41
 PARTE IV - LA CLASSIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'	 45
le attività	45
attività dirette ed attività indirette	46
obiettivi come progetti	51
l'individuazione e la classificazione delle attività dirette significative	57
obiettivi speciali ed "una - tantum"	65
l'individuazione e la classificazione delle attività indirette significative	66
criteri pratici di classificazione e codifica di obiettivi/ progetti/commesse, e di attività	69
 PARTE V - LA RILEVAZIONE E LA REGISTRAZIONE DEI TEMPI	 73
foglio di rilevazione tempi giornaliero o settimanale?	73
il foglio di rilevazione tempi giornaliero	73
il foglio di rilevazione tempi settimanale	74
consigli utili ed errori da evitare	77
il database: cartaceo od elettronico? alcuni spunti e consigli pratici	79
frequenza delle registrazioni	83
 PARTE VI - L'ANALISI DEI TEMPI	 85
siate pazienti!	85
output fondamentali ed opzionali di un sistema di controllo del tempo	86
scelta ed utilizzo degli indicatori	104
utilizzo avanzato degli indicatori - carte di controllo "radar chart"	108
frequenza delle analisi	112
 PARTE VII - IL PROCESSO DECISIONALE ED IL MIGLIORAMENTO CONTINUO	 113
azioni correttive	117
la pianificazione ed il controllo: due funzioni inscindibili	117
stiamo producendo risultati di valore?	120
la ristrutturazione della propria vita professionale	122
 ALLEGATI	 124
CREDITI	128
DAL SITO WEB DI CARLO SCODANIBBIO	129

Caro Lettore,

Benvenuto a questo programma di formazione-e! Sono certo che lo troverai interessante, di ausilio e, talvolta, anche divertente.

Inizio con una breve presentazione: mi chiamo Carlo Scodanibbio, Ingegnere, laureato nel lontano 1970. Ho al mio attivo oltre 38 anni di esperienza in Project Engineering, Plant Engineering, Project Management, Ingegneria Industriale e consulenza in Operations Management. Ho prestato servizi di consulenza all'industria per oltre 28 anni e servizi formativi per oltre 18. Il mio campo operativo è: Performance World Class nella Piccola e Media Impresa. Ho operato in parecchi Paesi, tra cui l'Italia, la Romania, Malta, la Turchia, Cipro, il Libano, Capo Verde, il Kenia, Mauritius, la Malesia, l'India, l'Arabia Saudita, il Sud Africa e paesi limitrofi.

Il mio stile formativo nel mondo "reale" è estremamente interattivo. Purtroppo questo non è possibile nel caso di un corso-e quale questo.

Tuttavia, avendo partecipato a questo programma formativo a distanza, sei il benvenuto a contattarmi per e-mail per richiedere chiarimenti o delucidazioni circa gli argomenti qui trattati. Il mio indirizzo è: [mail@scodanibbio.com](mailto:mail@scodanibbio.com)

Ed ora possiamo iniziare.  
Il titolo di questo e-book è:

## **"Il controllo del Tempo"**

### **PARTE I IL TEMPO E' LA RISORSA FONDAMENTALE**

#### **il tempo è la risorsa fondamentale**

Il tempo è la risorsa fondamentale per manager e lavoratori autonomi quali liberi professionisti, lavoratori "in proprio", artigiani, piccoli imprenditori e businessmen. Per tutte queste categorie di lavoratori, infatti, e con poche eccezioni, le altre risorse produttive sono meno importanti della risorsa "tempo".

Se consideriamo le *risorse produttive* con la classificazione anglosassone delle 5 M:

Money  
Men  
Machines  
Materials  
Methods

o la classificazione italiana corrispondente:

Moneta (risorse finanziarie)

Manodopera (risorse umane)

Macchine (impianti, attrezzature, immobili, tecnologia)

Materiali (e merci)

Metodi (organizzazione/know-how),

si scopre subito che per le categorie di lavoratori in oggetto tutte queste risorse hanno un'importanza secondaria rispetto alla risorsa tempo.

Ci sono delle eccezioni, naturalmente, e le eccezioni qualificano quelle categorie particolari per le quali, almeno apparentemente, il tempo non è la risorsa fondamentale. Ma analizziamo le cose in dettaglio, categoria per categoria.

**MANAGER.** La differenza principale tra un manager ed un lavoratore autonomo è che un manager lavora alle dipendenze di un'impresa, pubblica o privata, mentre un lavoratore autonomo lavora per sé stesso, ed alle dirette dipendenze di sé stesso. Ogni altra differenza è molto sfumata, ivi compreso l'argomento "orario di lavoro": ogni manager, a qualsiasi livello egli si trovi, ha in generale un orario di lavoro da rispettare, mentre, almeno in teoria, il lavoratore autonomo crea il suo proprio orario di lavoro ( e può anche decidere di non lavorare, se così desidera, per certi periodi di tempo). La differenza è sfumata perché, in ambito lavoro, sia i manager che i lavoratori autonomi debbono, con il loro lavoro, produrre risultati: risultati di valore per l'impresa da cui dipende, nel caso del manager, e risultati di valore per sé stesso, nel caso del lavoratore autonomo. E finalmente sono i risultati che contano, e non tanto l'orario durante il quale sono stati prodotti. E se questo è sicuramente vero per i lavoratori autonomi, lo è sempre stato e lo sarà ancora per lungo tempo a venire anche per i veri manager. Naturalmente un manager potrà molto difficilmente decidere di lavorare solo di pomeriggio e di sera, se tutti i suoi colleghi lavorano di mattina e pomeriggio, perché egli dovrà in qualche modo conformarsi a certe regole di presenza, di disponibilità, e di interazione con il resto dell'impresa. Mentre al contrario, almeno in teoria, un lavoratore autonomo è totalmente padrone del suo tempo: perfino un dentista potrebbe decidere di ricevere i suoi pazienti solo di pomeriggio. Ed anche un architetto potrebbe decidere di lavorare solo i primi tre giorni della settimana, dedicando gli altri a lunghi week-end. In generale, tuttavia, la presenza e disponibilità sul lavoro in orari adottati comunemente dall'industria e dal terziario resta una regola abbastanza forte per tutti, manager e lavoratori autonomi. Inoltre, secondo le interpretazioni più attuali del ruolo manageriale, un manager è sempre più visto come un piccolo imprenditore la cui impresa è la sezione o il reparto sotto la sua responsabilità: ed il fatto che siano la sezione od il reparto in argomento a produrre i risultati attesi dal vertice dell'impresa, nulla toglie alla verità base che chi è responsabile di tale sezione o reparto, e cioè il manager, dovrà "far sì" che tutte le risorse (umane, macchine, materiali....) di competenza di tale sezione o reparto debbano essere, idealmente, utilizzate al meglio proprio per produrre i risultati attesi: e questo avviene grazie agli input organizzativi, pianificativi, motivazionali e di controllo provenienti dal manager, e cioè grazie al suo lavoro. E nulla cambia, sia che lo stile manageriale sia di vecchio stampo (direttivo, prescrittivo, e controllore), sia nel caso di stile manageriale attualissimo (manager creatore e diffusore di visioni condivise, manager allenatore, manager catalizzatore dello sviluppo delle risorse umane affidategli): è il manager, e sempre e solo lui, che con il suo lavoro, fa sì che i risultati (di breve, medio e lungo termine) attesi o sperati, vengano prodotti. Sotto questa ottica di visione, il tempo è certamente la risorsa fondamentale per ogni manager degno di tale nome, in quanto, solo grazie all'utilizzo ottimale del suo tempo egli sarà in grado di far funzionare al meglio tutte le risorse di sua competenza nel processo di produzione dei risultati voluti.

Ci sono certamente eccezioni alla regola. Alcuni manager hanno, ad esempio, mansioni di puro controllo di altre risorse: è il caso di molti manager dell'apparato pubblico, ma anche di certi manager dipendenti da imprese private, ed il cui compito primario è semplicemente quello di assicurare che certi lavori vengano svolti (da altri), che certe regole vengano rispettate, che certi impianti funzionino a dovere, ecc. Siamo in presenza di quei casi in cui l'impresa in argomento ha un notevole contenuto burocratico, o, più in generale, di quei casi in cui a dei manager vengono devoluti incarichi di supervisione e controllo nel rispetto di certe regole predefinite ed imposte dal vertice. In tutti questi casi, dai manager non ci si aspetta contributi organizzativi attivi, frutto di ingegno e di creatività.

Ci si aspetta solo che essi siano dei "macchinisti", come li ha definiti Edward de Bono, capaci di far marciare il treno nei binari, rispettando l'orario ed i segnali (le regole). Sicuramente questo tipo di manager non ha bisogno né di controllare il suo tempo né di gestirlo al meglio per produrre o far produrre risultati di valore. L'unico tempo che dovrà controllare è quello dell'orario imposto, della tabella di marcia attesa, e quindi egli controllerà il tempo dei subordinati, o i tempi macchina, e magari regolerà il suo tempo individuale in funzione dell'orario medesimo: ma la sua preoccupazione prevalente sarà il rispetto delle regole lui imposte. Per questo tipo di manager questo libro è sicuramente inutile. Il controllo del proprio tempo, al fine di gestirlo meglio, è una disciplina valida ed utile per tutti gli altri manager (nel vero e proprio significato del termine), quelli che E. de Bono chiama manager "dottori" (risolutori di problemi), manager "contadini" (piccoli imprenditori nella loro fattoria) e manager "pescatori" (ricercatori di opportunità). Per tutti questi ultimi stili manageriali il tempo resta la risorsa la fondamentale, ed il sano controllo del medesimo apre le porte ad una sua migliore utilizzazione.

**ESERCENTI DI COMMERCIO.** L'esercente di commercio - il negoziante in parole povere - è, nei confronti del tempo, a metà strada tra il manager ed il lavoratore autonomo vero e proprio. Egli infatti ha in comune con il manager il fatto che debba in qualche modo rispettare un orario di lavoro (certamente deve rispettare un orario di apertura del suo esercizio), ed ha in comune con il lavoratore autonomo il fatto di non lavorare alle dipendenze di un'impresa. Per questa categoria di lavoratori autonomi la regola della primarietà della risorsa tempo ha sicuramente molte eccezioni, almeno a prima vista.

Per alcuni esercenti di commercio, infatti, il lavoro consiste prevalentemente nell'attesa del cliente e nel servire il cliente: basti osservare, allo scopo, quelle che sono le attività di lavoro di un tabaccaio, di un salumiere, di un negoziante di tessuti o di articoli di abbigliamento, oppure di un erborista od un farmacista. Ci sono poi altre attività da svolgere, come: rimpiazzare le merci vendute, riordinare e pulire il negozio, gestire gli incassi e la contabilità.

Tutto sembra quindi pre-ordinato, predefinito e prestabilito, e certamente la risorsa tempo appare, per questi lavoratori autonomi, ben poco rilevante se paragonata, ad esempio, alla risorsa "immobile", cioè il negozio stesso (locazione, aspetto, finiture....) ed alla risorsa "materiali", cioè le merci (qualità, freschezza, aspetto, presentazione.....).

Vista la vastità e la varietà che sono associate a questo tipo di operazioni in proprio, è molto difficile generalizzare ed estrarre regole ed eccezioni, però qualche osservazione si può fare:

- Ci sono, per una stessa categoria di esercizi di commercio, alcuni che sono di successo ed altri meno
- Ci sono, per una stessa categoria di esercizi di commercio, alcuni esercenti che passano ore a fare parole crociate (o simili passatempi) ed altri che sono sempre attivi.
- Esistono, per una stessa categoria di esercizi di commercio, casi agli estremi opposti anche per quanto concerne la "lamentela" (nei confronti del governo, delle leggi, del fisco, della recessione.....): alcuni negozianti si lamentano in continuazione delle cose che, secondo loro, non vanno (e, sempre secondo loro, sono la causa di magri affari), ed altri che non si lamentano mai

- Ci sono esempi, per una stessa categoria di esercizi di commercio, di negozianti che nel tempo hanno sviluppato il loro business fino a trasformarlo in una catena di negozi, tutti di successo, e di altri che hanno tirato sempre più la cinghia, nel corso degli anni, fino ad essere, un giorno, costretti a chiudere.
- E ci sono anche esempi, per una stessa categoria di esercizi di commercio, di negozianti che, riconosciuto un trend negativo in atto nel loro settore, hanno, con notevole senso di preveggenza, cambiato attività o rimodellato la loro attività in tempo, mentre altri sono stati travolti dal trend che non hanno visto, o non hanno visto in tempo, o cui non hanno saputo reagire: un esempio tipico è quello di molti piccoli negozi di generi alimentari che sono stati travolti dai supermercati; mentre altri esercenti sono riusciti a creare dei punti vendita "affiliati" ad una organizzazione della grande distribuzione; mentre altri ancora hanno preferito cambiare totalmente attività, magari vendendo il loro negozio ed acquistando una stazione di servizio od una pizzeria.

Si potrebbero fare altri esempi, ma certamente è possibile individuare un fenomeno generale, e cioè che la sopravvivenza, il successo o l'eccellenza di ogni esercizio di commercio dipendono esclusivamente dall'abilità, dall'impegno, dalla determinazione, dalla creatività, dall'ingegno e dalla perspicacia dell'esercente di commercio, e non dalla posizione o locazione dell'esercizio, dalle merci che sono in vetrina, dalle leggi e regole fiscali, o dalla recessione. E tutti gli input provenienti dall'esercente, e capaci di influenzare in modo drastico l'andamento dell'esercizio, sono intimamente collegati al modo in cui egli pianifica, crea, organizza, serve il cliente, si impegna, si aggiorna, si forma e si accultura, e quindi, in ultima analisi dal modo in cui gestisce il suo tempo.

A parità di tutte le altre risorse, la differenza ultima tra un buon andamento ed uno meno buono, o addirittura tra il successo od il fallimento, è fatta dal modo in cui l'esercente gestisce il suo tempo: egli può destinarlo ad aspettare clienti in momenti di magra, magari leggendo o facendo parole crociate, oppure può dedicarlo al miglioramento od all'abbellimento del suo negozio; egli può "perdere" tempo in lamentele fiume con i suoi clienti disposti ad ascoltarlo, o può investirlo per cercare di generare opportunità; può "passare" il tempo amabilmente canterellando e fischiando, oppure può dedicarlo alla lettura costruttiva, all'autoformazione, all'apprendimento di tecniche di marketing, a migliorare le sue prestazioni ed attenzioni al cliente. Molti negozianti pensano di avere abilità "innate" sia nella gestione del loro business, sia nel modo di trattare i clienti. Altri, invece, pensano che tali abilità possono essere costruite, ed in ogni caso migliorate continuamente. E cos'altro, se non il fattore tempo, fa la vera differenza?

**LIBERI PROFESSIONISTI ASSOCIATI.** Nel caso di associazioni di professionisti che impieghino parecchi collaboratori, tipico esempio la Società di Consulenza, il fattore tempo può apparire meno predominante sia rispetto alla Risorsa Men (uomini, manodopera, collaboratori, impiegati....) che rispetto alla risorsa Methods (metodi, modalità di gestione del processo di produzione del servizio, ed anche know-how, talento.....).

In tale caso, la risorsa tempo (per i partner e proprietari della Società di Consulenza od Associazione di Professionisti) può sembrare non predominante, specialmente se a produrre il reddito di tale Società/ Associazione è soprattutto il lavoro di collaboratori impiegati e stipendiati. Ciò è solo apparente, tuttavia, in quanto le attività operative dei partner/proprietari, anche se non dedicate direttamente alla produzione del reddito (all'esecuzione di quelle attività di consulenza presso i clienti, le quali attività generano fatturato), devono senza dubbio essere rivolte ad aspetti altrettanto critici (se non vitali) per il buon andamento della Società, quali la promozione, l'impostazione di strategie operative, di planning e controllo del lavoro dei subordinati, la gestione della finanza, amministrativi, ecc. ecc.

Per tutte queste attività, svolte in prima persona dai partner/associati, la risorsa tempo diventa ancora una volta fondamentale.

Un discorso analogo vale ad es. per le Agenzie di Pubblicità, per le Società di Brokeraggio, per le Società di Engineering, per Studi di Architettura, e simili.

L'unica eccezione possibile alla regola della primarietà della risorsa tempo è in quei pochi casi di Imprese Professionali per le quali il successo è garantito da una particolare situazione di "monopolio" o perlomeno di "unicità" del servizio offerto ai propri clienti, associata alla possibilità di prestare tale servizio con risorse impiegate che non richiedano particolari sistemi di organizzazione del lavoro, di supervisione e di controllo. Anche se "botti di ferro" di questo tipo esistono ancora, soprattutto a contatto dell'apparato pubblico, o di quello creditizio ed assicurativo, la garanzia del successo duraturo è certamente da considerare sempre più aleatoria in un ambiente in rapida trasformazione e sempre più competitivo come quello che stiamo attraversando e che attraverseremo per lungo tempo a venire.

**ARTIGIANI E PICCOLI IMPRENDITORI.** Per queste categorie di lavoratori autonomi, il fattore tempo può apparire non predominante in tutti quei casi in cui il processo produttivo del reddito impiega, in varie percentuali, risorse produttive tipo le macchine (ed impianti, attrezzature, tecnologia.....), gli uomini (collaboratori, manodopera, tecnici, supervisori.....), i materiali (di qualsivoglia natura, che vengono trasformati per entrare a far parte di un prodotto finito - oppure materiali accessori, consumabili.....), i metodi (di lavoro, processi produttivi particolari, know-how tecnico, metodi organizzativi, talenti particolari.....), e risorse finanziarie (necessarie per l'acquisto di impianti ed immobili, per il pagamento di licenze e royalties.....).

Ad una più attenta analisi, tuttavia, certe attività svolte in prima persona dall'Artigiano o dall'Imprenditore, quali, ad es., la promozione e la vendita, il planning strategico, l'organizzazione del lavoro, la gestione finanziaria ed amministrativa, ecc. ancora una volta assumono una veste critica, se non vitale, per il buon andamento dell'Impresa, e pertanto, ancora una volta, il fattore tempo dell'individuo (artigiano o piccolo imprenditore) riappare in tutta la sua predominanza rispetto a tutte le altre risorse produttive.

Può esistere anche in questo caso l'eccezione alla regola della primarietà della risorsa tempo (ancora una volta in situazioni monopolistiche o di unicità del prodotto/servizio o del processo produttivo). Valgono considerazioni analoghe a quelle della voce precedente per quanto concerne l'aleatorietà di tali situazioni.

**LAVORATORI IN PROPRIO (E LIBERI PROFESSIONISTI INDIVIDUALI).** Sotto la voce generica lavoratori "in proprio" possiamo includere tutte quelle persone che, individualmente, generano il reddito necessario alla propria esistenza attraverso il loro lavoro individuale, svolto "in proprio", e quindi non alle dipendenze di altri. Questa voce comprende tutti i liberi professionisti "individuali", con o senza collaboratori (il medico, il dentista, il commercialista, l'ingegnere, il geometra, il perito, l'architetto, il notaio, l'avvocato, l'esperto di marketing, il consulente finanziario e fiscale, il docente o formatore.....), nonché tanti altri lavoratori "in proprio" quali: rappresentanti di commercio, venditori, promotori, piazzisti, mediatori e procacciatori di affari, brokers, musicisti, compositori, scrittori, artisti, attori, registi, professionisti dello sport, agenti immobiliari, amministratori di condomini.....

Per tutti questi lavoratori la risorsa tempo è primaria, anche se sempre intimamente associata alla risorsa talento/know-how. Va notato tuttavia, che nessuna delle due risorse, da sola, è sufficiente a garantire il successo della attività in proprio: certamente non è sufficiente il solo fattore tempo (senza talento); ma anche un buon talento, da solo, senza un'adeguata gestione del fattore tempo, può non portare ad alcun successo duraturo.

Per i lavoratori autonomi qui considerati esistono notevoli eccezioni alla regola della primarietà della risorsa tempo: basti pensare alla preponderanza della risorsa talento sulla risorsa tempo ad es. per un cantante alla moda, per un attore di successo, per una modella di grido, per un campione di tennis, o per un playboy di alta classe.

Eppure, analizzando esempi concreti degli ultimi decenni, è piuttosto facile notare che: le mode sono sempre temporanee; innumerevoli sono gli esempi di passaggio (spesso anche repentino) "dalle stelle alle stalle"; come altrettanto numerosi sono gli esempi di sano talento associato a sana professionalità che hanno originato successi costanti, regolari e duraturi. Vale la pena chiedersi quanto abbia influito, in questi casi di successo mantenuto e perfino accresciuto nel tempo, quell'input di professionalità che non può non aver considerato l'importanza della risorsa tempo e non averla gestita adeguatamente (se non altro per quanto concerne quel tempo dedicato alla coltivazione e perfezionamento del proprio talento; quel tempo investito nel sostenimento e miglioramento di una immagine professionale; quel tempo dedicato alla crescita personale, alla maturazione psichica e culturale.....).

**BUSINESSMEN.** Il businessman, o uomo d'affari, è un tipo particolare di lavoratore autonomo, non facilmente classificabile tra le altre categorie riportate. Anche se il termine, sia in inglese che in italiano, è piuttosto generico, in pratica al concetto di businessman si associa quello di persona dedita alla gestione di affari di vario tipo, indirizzati a far "soldi", utilizzando opportuni cocktail di risorse produttive appropriate. Sotto quest'ottica ogni lavoratore autonomo è un businessman, come lo è ogni imprenditore piccolo e grande. In generale, tuttavia, al concetto di businessman "individuale" non viene associato né l'aspetto professionale né quello imprenditoriale, anche se un businessman può essere benissimo un professionista od anche un imprenditore. Quello che lo differenzia è l'aspetto "far soldi" che offusca sia aspetti professionali che imprenditoriali, senza per questo conferirgli dei connotati negativi (speculatore, squalo, sciacallo....): un businessman è un opportunista, ossia una persona attenta alle opportunità e pronta a generarle ed a coglierle. Inoltre, un businessman può essere dedito a più attività simultaneamente, oppure passare da un'attività all'altra a seconda dell'andamento di certi parametri di mercato, senza regole e criteri evidenti, eccezion fatta per la regola onnipresente che ogni attività lavorativa in cui si coinvolge deve produrre ritorni monetari adeguati. E così troviamo il businessman che spazia tra attività di mediazione internazionale, investimenti finanziari, e magari consulenza commerciale/ /marketing; quello che investe il suo tempo ed i suoi soldi in operazioni di acquisto/miglioramento/rivendita di immobili, imprese manifatturiere o ristoranti; e quello che passa da un'operazione di mail order nella quale ha fiutato buoni utili ad una di brokeraggio internazionale, e quindi ad una di sfruttamento industriale di un brevetto.....

Certamente, per il businessman più vero, sono risorse fondamentali sia il talento (ed in molti casi, il know-how, nel senso più vasto del termine) che la finanza (necessaria per imbarcarsi in operazioni che richiedono investimenti), ma, ancora una volta, il tempo è la risorsa fondamentale, perché senza la sua corretta gestione né talento né finanza possono portare un successo adeguato e duraturo.

Anche nel caso del businessman possono esistere eccezioni alla regola della primarietà della risorsa tempo, soprattutto in quelle situazioni in cui l'operatività è soprattutto in ambito investimenti finanziari. Ad esempio, un investitore di successo può decidere di vivere di rendita, dedicando la maggior parte del suo tempo allo svago, agli hobbies ed ai viaggi, e solo una piccolissima parte alla gestione dei suoi affari, che comunque "marciano" benissimo per conto loro; oppure, il fattore tempo può intervenire solo per quanto concerne la "tempistica" di certi investimenti, la risorsa preponderante restando pur sempre quella finanziaria.....

E tuttavia sono ben noti casi di persone ricchissime finite in miseria per non aver saputo gestire adeguatamente il loro patrimonio; così come sono noti casi di persone "nate con la camicia", ricchi fin dalla nascita e ricchi fino alla morte, che però non hanno potuto accoppiare il successo economico con la felicità (o serenità).

Ancora una volta, comunque, in una visione globale e sistemica dei fenomeni, c'è da chiedersi quanto la mal gestione della risorsa tempo abbia influito negativamente rispettivamente nel non aver saputo o potuto mantenere il livello precedente di successo economico oppure nel non aver potuto raggiungere un livello di qualità adeguata per la propria vita.....

## **il tempo è la risorsa limite**

Le ragioni per le quali la risorsa tempo è così essenziale sono state abbondantemente descritte nella vasta letteratura disponibile sull'argomento. Vale comunque la pena, in questa sede, elencare le principali:

- il tempo è la risorsa base, di cui tutti sono dotati circa in egual misura - sta ad ogni individuo decidere del suo corretto utilizzo, per il conseguimento dei propri obiettivi
- il tempo non si ricrea - ogni istante passato è passato per sempre, e questa caratteristica di ineluttabilità conferisce alla risorsa tempo una fisionomia unica
- il tempo non si può né comprimere, né allungare, né tendere, né sopprimere, né accelerare, né rallentare.... esso ha una cadenza ben definita, alla quale ci si può solo uniformare, comprendendone appieno la semplice, ma vitale meccanica
- il tempo, a differenza delle altre risorse produttive, non è né "abbondante" né "facilmente disponibile": mentre è possibile procurarsi extra risorse, se necessarie, come altre macchine, extra manodopera, nuovi materiali, know-how e conoscenza, nonché finanziamenti e crediti, non è assolutamente possibile procurarsi tempo supplementare, né acquistandolo né generandolo..... il tempo è pertanto la risorsa limite.

## **il problema: essere padroni del tempo**

Quante persone vorrebbero essere padroni del proprio tempo, poterlo dominare, provare quella sensazione di potere assoluto..... E quanti invece sono invischiati in un vortice in cui non hanno più alcuna possibilità di controllo, e da cui non riescono ad uscire. E' possibile essere padroni del tempo, almeno del proprio?

Oggi è molto più difficile che qualche decennio fa, e questo è causato dalla complessità ambientale che cresce di giorno in giorno, apparentemente a dismisura. Per l'asceta, il pensatore, il missionario, può essere ancora possibile dominare il proprio tempo. Per le categorie di persone cui questo libro è rivolto lo è molto meno. Riuscire a semplificare la complessità ambientale, in modo da renderla comprensibile e gestibile, è impresa ardua per chi non è pronto a riconoscere che affrontare un nemico molto duro ed agguerrito richiede elevata motivazione, preparazione ed armi adeguate. La disciplina del Controllo del Tempo può rappresentare un strumento potente verso la meta del dominio del tempo.

## **passare il tempo, occupare il tempo, utilizzare il tempo**

Anche su questo argomento molto è stato scritto. Vale la pena, tuttavia, di ricordare la differenza fondamentale che esiste tra le tre modalità principali di gestione del tempo.

- ❖ **Passare il tempo** significa semplicemente aspettare che esso trascorra. Questo perché non si ha niente da fare; o perché non si vuol far niente; o perché si è in attesa che accada un certo evento, fino al qual momento non si vuole o non si può far altro (come ad esempio accade per una persona che attende nervosamente di conoscere l'esito di un grosso intervento chirurgico cui è sottoposto un suo congiunto); o per ragioni psico-fisiche particolari (malattia - ingessatura - stato depressivo profondo....). Passare il tempo, per sua definizione in ambiente management, non porta ad alcun risultato di valore, salvo nel caso si decida intenzionalmente e deliberatamente di lasciar trascorrere il tempo, ad esempio per rilassarsi dopo un lavoro faticoso.

- ❖ **Occupare il tempo** significa riempire un lasso di tempo facendo attività: alle quali non si è interessati; o che non hanno alcun valore per chi le fa; od attività imposte o forzate da altri; oppure scelte da soli, ma come ripiego. In tutti i casi, a tali attività non sono collegati risultati di valore per la persona che le esegue, sempre in ottica management. E la differenza tra passare il tempo ed occuparlo è che nel primo caso, in generale, non si espleta alcuna attività significativa, mentre nel secondo, in qualche modo, si agisce.
- ❖ **Utilizzare il tempo** significa collegarlo intimamente, ed in modo intenzionale, ad attività che si spera o che si desidera generino risultati di valore per chi espleta tali attività. In questa modalità gestionale, il gestore del tempo ha obiettivi che intende trasformare in risultati, ed utilizza la risorsa tempo (ed altre eventuali risorse) in modo cosciente, alla luce dei piani che egli ha impostato per l'ottenimento dei risultati voluti. In questa modalità, il gestore del tempo ne è anche padrone, e lo tiene al guinzaglio come un cagnolino ubbidiente, pilotandolo nella direzione che si è prefissata. Mentre nelle altre due modalità il padrone è il tempo: il tempo è come un grosso cane al guinzaglio, mal educato e molto indisciplinato, che trascina il suo padrone (padrone solo in teoria) dove desidera, si ferma dove e quando vuole, e lascia al suo padrone ben poco spazio di iniziativa e direttiva.....

Ovviamente, il manager od il lavoratore autonomo che desiderano risultati tangibili e di soddisfazione si indirizzeranno verso l'utilizzo consapevole e razionale della risorsa tempo, decidendo in piena autonomia (salvo in casi di emergenza) quando sintonizzarsi invece sulla modalità "occupare il tempo" ed anche sulla modalità "passare il tempo" (destinandolo magari a periodi di relax totale). Dal che si vede che ogni modalità gestionale del tempo, se scelta in modo autonomo, consapevole e razionale può essere una modalità efficace.

Lo è molto meno proprio quando manca questa consapevolezza e questa autonomia decisionale (ad esempio quando si è trascinati dagli eventi o dalle circostanze). E pertanto non esistono modalità di gestione del tempo di serie A, B e C, come potrebbe sembrare a prima vista, ma tutte possono essere le più opportune "situazionalmente" e se scelte in modo consapevole ed autonomo. Resta il fatto che la modalità di serie A, e cioè l'utilizzare il tempo, è l'unica che può portare a risultati di valore.

Da notare infine che una stessa modalità di gestione del tempo, può avere significato diverso per persone diverse, od anche per la stessa persona in circostanze diverse. Ad esempio un pensionato può desiderare fortemente di occupare il tempo ed addirittura di lasciarlo trascorrere senza far niente, e questo per lui può essere di grande valore e soddisfazione, mentre un manager ultra attivo lo considererebbe di una noiosità indescrivibile, se non un peccato mortale. Come pure un professionista molto impegnato può decidere di passare una domenica a fare assolutamente niente, e quindi a far semplicemente passare il tempo, proprio per scaricarsi dello stress e fatiche accumulate in una settimana di lavoro senza tregua.

La disciplina del Controllo del Tempo si indirizzerà, a seconda dei casi particolari, a tenere conto: o dei soli periodi in cui il tempo è stato utilizzato per il raggiungimento di certi scopi; oppure anche dei periodi in cui il tempo viene semplicemente occupato facendo qualcosa; in certi casi particolari dovrà anche tenere conto dei periodi di tempo passati a far niente. Infatti ognuna di queste modalità di gestione del tempo ha un significato diverso a seconda della persona e/o delle circostanze, e pertanto starà a chi decide di tenere sotto controllo il proprio tempo stabilire fin dove il controllo medesimo dovrà spingersi.

## la padronanza decisionale di gestione

Dunque, il tempo è proprio una (se non la) risorsa fondamentale per tutte quelle persone che lavorano in modo autonomo e per i manager degni di tal nome. Quello che caratterizza tutti i lavoratori autonomi delle categorie su riportate è la loro **padronanza di decidere circa la gestione del proprio tempo dedicato al lavoro** (caratteristica che un lavoratore dipendente non ha, o perlomeno ha in modo limitato). Per il lavoratore autonomo è totalmente in suo potere (salvo influenze esterne, che restano sempre e solo influenze), decidere ad esempio:

- circa le priorità a riguardo delle cose da fare: sta a lui, e solo a lui, decidere cosa fare prima e cosa fare dopo, cosa è più importante e cosa lo è meno. Un libero professionista di estrazione anglosassone potrebbe considerare essenziale iniziare la sua giornata facendo un'ora di jogging, mentre un altro la potrebbe considerare una sciocchezza, se non un crimine ("....correre invece di lavorare, roba da pazzi....!"). Come pure uno specialista potrebbe decidere di ricevere pazienti nel suo studio solo al mattino, ed un altro solo al pomeriggio, perché vuol dedicare le ore mattutine allo studio oppure all'aggiornamento professionale.
- se rispettare o meno degli impegni temporali assunti, con altri o con sé stesso: ad esempio nel caso di appuntamenti, di promesse di consegnare un certo lavoro entro una certa data, di sviluppare una nuova tecnica o di apprendere un'altra lingua entro un certo target temporale, ecc. Alcuni professionisti sono perennemente "in ritardo" con la consegna dei loro lavori, al punto che i loro clienti sanno alla perfezione quando il lavoro verrà consegnato, cioè con quanto ritardo, e stabiliscono, di conserva, date di consegna "in anticipo" sul fabbisogno, in modo da avere la consegna nel tempo ottimale. Altri professionisti, invece, sono puntuali come orologi svizzeri, e ne fanno un punto di merito.
- circa il modo di organizzare, pianificare e programmare il proprio lavoro, stabilendo il "quando" iniziare un'attività e "quando" terminarla, il "quanto a lungo" farla durare, nonché la frequenza eventuale o la tempistica collegate a tale attività operativa, ed il suo eventuale frazionamento o conglobamento, o la ripetitività, o la cancellazione, o l'annullamento parziale..... Ad esempio, certi dentisti fissano degli appuntamenti per i loro pazienti e li rispettano al minuto. Altri, ne fissano 6 allo scadere di ogni mezz'ora, puntando sul fatto che certi trattamenti richiedono un certo tempo, ed altri ne richiedono meno, e quindi mediamente tratteranno un certo numero di pazienti ogni ora, anche puntando sul fatto che tanto i pazienti sono abituati ad aspettare. Alcuni professionisti, quando sono impegnati in certe attività che richiedono notevole concentrazione (calcoli, progettazione, elaborazione creativa....) non accettano alcuna interruzione, né di persona, né telefonica. Altri sono disposti ad interrompere certe attività ad ogni piè sospinto, ed a lasciarle accavallare, intrecciare e sovrapporre in modo spesso caotico. In certi casi, certe attività vengono svolte "nei ritagli di tempi", a classici "spizzichi e bocconi". Altri ancora abbandonano l'esecuzione di certe attività di fronte all'urgente od a quello che considerano importante. Da questa padronanza gestionale nascono, e si radicano poi, degli stili che diventano vere e proprie abitudini, difficilissime da modificare o rimuovere.

Questa prerogativa decisionale è certamente molto ridotta per il lavoratore dipendente, manager compresi, anche nel caso limite e molto attuale di empowerment (delega decisionale molto avanzata o quasi totale), soprattutto perché il lavoratore dipendente deve in ogni caso conformarsi alla missione, strategie ed obiettivi dell'azienda in cui lavora. Il lavoratore autonomo, al contrario, decide in toto anche circa la sua missione, strategie ed obiettivi.

In situazioni di empowerment ridotto (coinvolgimento, più o meno spinto) od assente (subordinazione più o meno totale), la padronanza decisionale del lavoratore dipendente a riguardo della gestione del suo tempo lavorativo è sempre più vaga, o addirittura nulla (il lavoro è totalmente programmato dall'alto).

Inoltre un lavoratore autonomo ha la padronanza, veramente unica, di decidere in quale tempo lavorare ed in quale tempo non. Sta a lui, e solo a lui decidere la percentuale, la frequenza, il tasso, ed il ritmo del tempo dedicato al lavoro e di tutto l'altro tempo, quello destinato al riposo, agli svaghi, alla famiglia ecc. Ad es. un dentista può decidere di prendere appuntamenti a partire dalle 8:30, oppure dalle 09:00, od anche dalle 10:00 di ogni mattina, o solo per tre giorni alla settimana; un dottore, od uno specialista, può decidere di avere tutti i mercoledì pomeriggio liberi per giocare a golf; un ingegnere può decidere di svolgere certi lavori di progettazione durante i week-end, ed avere i lunedì e giovedì da dedicare ai suoi hobbies; un venditore può decidere di lavorare solo di mattino; ed un businessman può decidere di stare tre mesi a riposo in attesa che maturino certi eventi che potrebbero dar luogo ad una certa opportunità.

Questa prerogativa, veramente unica, può essere una pericolosissima arma a doppio taglio per il lavoratore autonomo. Se, da un lato, gli conferisce un vero e proprio dominio sul tempo, consentendogli di lavorare molto di più e più intensamente in certi periodi di abbondanza di lavoro, e di rilassarsi di più in altri, dall'altro lo rende estremamente vulnerabile a due possibili condizioni limite: nell'una, il lavoratore autonomo diventa uno stakanovista del lavoro, per il quale non esiste più tempo libero, tempo per la famiglia, tempo da dedicare a sé stesso, ecc., preso da un vortice di impegni e di affanni senza via d'uscita; nell'altra, il lavoratore autonomo "perde colpi", fino magari a spegnersi del tutto, proprio a causa di una misinterpretazione della sua padronanza di gestione del tempo. Egli infatti, non dedicando abbastanza tempo alla promozione del suo business, od alla cura dei suoi clienti, od alla sua formazione ed aggiornamento, od alla sua crescita, od alla ricerca più esauriente di certe opportunità..... od anche, mal gestendo la tempistica di consegna di certi lavori per abuso della sua padronanza ed errata allocazione percentuale del tempo lavorativo su quello totale..... od addirittura per eccessiva pubblicizzazione del suo stato "magnifico" di disponibilità abbondante di tempo libero..... o comunque per simili abusi o mis-usi della propria padronanza sul tempo, è ben possibile che apra la porta, più o meno inconsapevolmente, a dei fenomeni (in genere lenti ma spesso anche veloci) di "declino", che se mal interpretati o non rettificati al momento debito, possono anche portare, per effetto "rana bollita" (effetto ben descritto da Peter Senge ne "La Quinta Disciplina"), ad un ulteriore declino ed infine alla caduta, specie nel caso in cui il lavoratore autonomo operi in una cerchia ristretta od in un mercato "chiuso" o limitato.

Per i manager e gli esercenti di commercio, soggetti in qualche modo a degli orari di lavoro imposti, rischi del genere non ci sono. Ce ne sono, tuttavia altri, altrettanto drammatici, e sempre collegati in qualche modo alla gestione o mal gestione della risorsa tempo. Un manager che non utilizzi in modo ottimale il suo tempo, canalizzandolo armoniosamente verso il raggiungimento di validi risultati per l'impresa per cui lavora e verso una equilibrata vita privata, può essere soggetto a grossi rischi: da un lato potrebbe essere considerato non più adeguato ad una certa posizione di responsabilità affidatagli, nell'impresa per cui lavora; e dall'altro, potrebbe, magari per super lavoro, avere una vita privata e/o familiare insoddisfacente od addirittura catastrofica, con o senza riflessi negativi anche sul lavoro.

Mentre un esercente di commercio che non utilizzi appropriatamente il suo tempo anche per migliorare il suo business oppure per prepararsi ad affrontare certi trend negativi potrebbe trovarsi un giorno in pessime acque.

Non resta che concludere che la padronanza di gestione del tempo, arma molto tagliente in mano a liberi professionisti, businessmen e lavoratori in proprio in generale, ed arma meno affilata in mano a manager ed esercenti di commercio, è una caratteristica molto delicata e quindi da considerare con molte attenzioni in tutti i casi.

## **i manager, i lavoratori autonomi ed il tempo**

**".....non ho tempo...." ".....non c'è mai tempo....."** sono lamentele comuni in bocca a molti individui appartenenti alle categorie di lavoro in argomento.

Alcune delle ragioni (ma in realtà sono scuse) principali per cui le persone in generale ed i lavoratori autonomi e manager in particolare non riescono ad impostare programmi migliorativi del proprio modo di gestire il tempo sono:

*"non è per me...."*

*"non si riesce a far meglio..."*

*"vado bene già così...."*

*"i miei colleghi, altri imprenditori che conosco, altri professionisti come me, sono tutti nella stessa situazione, manca a tutti il tempo....."*

*"il tempo che ci vuole a gestirsi con l'agenda è del tutto sprecato, come è buttato via il tempo passato a pianificare e programmare le proprie giornate, tanto i programmi saltano sempre...."*

Dopo anni di consulenza e formazione sull'argomento, comincio quasi ad essere d'accordo: ma solo sul fatto che eventuali programmi migliorativi non partono neanche, o se partono dopo poco tempo finiscono, per la ragione primaria che non si riesce a quantificare il delta di eventuale miglioramento raggiungibile o raggiunto. Esaminiamo il fenomeno.

Della "scarsità" di tempo si lamentano certamente molti manager, molti liberi professionisti (specialmente architetti, ingegneri, geometri.....), e tutti o quasi tutti i piccoli imprenditori e gli artigiani. Non se ne lamentano invece la maggior parte degli esercenti di commercio (hanno però altri tipi di lamentele, come visto), e non se ne lamentano altri lavoratori autonomi (ad es. dentisti, medici, notai, artisti, professionisti dello sport....), naturalmente con tutte le eccezioni del caso. Bisogna dire, a riguardo, che parecchi lavoratori autonomi sono buoni pianificatori e gestori del tempo, ma la maggior parte non lo sono. E questo fa la differenza tra la lamentela (di qualsiasi natura) e non. Bisogna anche riconoscere, tuttavia, che l'arte della sana gestione del tempo non è una abilità innata, ma è senz'altro una disciplina coltivabile.

E bisogna anche dire che la necessità di praticare e migliorarsi nell'utilizzo di tale disciplina è cresciuta a dismisura negli ultimi decenni, con un'accelerazione piuttosto elevata e proporzionale all'accelerazione del fenomeno del cambiamento ambientale che ben notiamo ed a cui ci stiamo abituando con notevole difficoltà. Certamente la complessità è la caratteristica più marcata dei nostri anni: la complessità è un fenomeno in aumento, e presenta aspetti sempre nuovi e non facilmente identificabili ed a tutti comprensibili. Inoltre la complessità ambientale colpisce, in modalità marcata e ben avvertita, una miriade di aspetti della vita quotidiana, di lavoro ed extra lavoro, per cui è ben comprensibile l'influenza che essa possa avere sul fattore tempo, cui tutti gli aspetti della vita quotidiana sono intimamente collegati.

Certamente chi ne risente di più è proprio chi, in un modo o nell'altro, ha la risorsa tempo come risorsa base od almeno come tale dovrebbe considerarla: ecco perché i lavoratori autonomi ed i manager devono prestare sempre più attenzione alla gestione del tempo, e devono praticare tale disciplina con crescente impegno.

## **perché è difficile gestire meglio il proprio tempo?**

E perché le buone intenzioni di gestire meglio il proprio tempo rimangono pie intenzioni? Anche a fronte di miglioramenti? Perché si torna indietro alle vecchie abitudini?

Con tutto quello che è stato detto e scritto sull'argomento, sembrerebbe ovvio pensare che chi ha problemi di tempo si affili le unghie e passi all'azione per auto migliorarsi.

Tuttavia la stragrande maggioranza di tali persone, per una serie di ragioni, ignora o preferisce ignorare l'argomento. Eppure sarebbe semplicissimo risolvere il problema: come ci si rivolge al medico per un problema di salute, od al commercialista per un problema fiscale, ci si potrebbe ben rivolgere ad un consulente per avere indicazioni e consigli; oppure frequentare un corso di formazione sull'argomento gestione del tempo; o molto più semplicemente andare in libreria ed acquistare uno dei moltissimi testi disponibili su tale materia.

Come dicevo, questo non si fa, ed è inutile indagare sulla carenza di motivazioni che dovrebbero spingere le persone a risolvere in qualche modo un problema di questo tipo.

Probabilmente passeranno molti anni, ed ancora sentiremo artigiani e piccoli imprenditori lamentarsi perennemente della scarsità del tempo, dando la colpa a tutti (governo, leggi, clienti, personale dipendente, fornitori.....) tranne che a sé stessi, in base al principio ben descritto da Peter Senge del "nemico che è là fuori....", mentre il vero nemico è solo ed esclusivamente dentro di noi.

Ma se questo è un fenomeno abbastanza allarmante (allarmante perché certe persone seguiranno sempre a vedere il nemico là fuori, ed anche quando andranno in fallimento seguiranno ad accusare tutti tranne che sé stessi), quello che considero molto più preoccupante è lo scarso o addirittura mancato miglioramento di coloro che, pur avendo ben avvertito il problema e deciso di far qualcosa a riguardo della gestione del loro tempo (appunto prendendo spunti da consulenti, o frequentando corsi di formazione, o leggendo, anche assiduamente, letteratura sull'argomento), si ritrovano, dopo anni, ma spesso dopo mesi (se non da subito), nelle stesse condizioni di "prima della cura", se non peggio (e cioè più scettici sulla possibilità di gestire meglio il tempo).

A questo riguardo, ho visto le migliori intenzioni fallire di fronte all'incombenza del momento, di fronte all'urgente, o nella confusione tra urgente ed importante, ed in generale di fronte ad una spirale involutiva che sembra non essere controllabile.

Ho visto agende utilizzate per un po' di tempo e poi accantonate per ritornare a pezzetti di carta sparsi sulla scrivania, o peggio, per tornare alla memoria; ho sentito dire molte volte "*non funziona*", oppure "*sì, funziona, ma non per me*", oppure "*sono tutte belle tecniche, ma non si applicano al mio caso*", oppure "*ma come si fa a pianificare, se ci sono sempre una marea di imprevisti*"; ho assistito a paradossi incredibili ("*...il tempo speso a pianificare o far programmi non fa che portare via il già poco tempo a disposizione.....!*"); e tanti altri simili episodi, con una abbondanza, anzi ricchezza, di scuse, da poter scrivere un libro solo sulla varietà di tali scusanti, tanto da concludere che, se tutti gli sforzi ed impulsi creativi che vengono destinati ad inventare e plasmare tali scuse, venissero invece destinati a risolvere il problema di base, certamente non sarebbe necessario scrivere questo libro!

Ed ho visto mancati miglioramenti, miglioramenti temporanei e poi ritorni indietro, e miglioramenti anche di medio termine e poi collassi di afflosciamento repentini di fronte ad un grosso ostacolo o ad un grosso imprevisto. Quello che accomuna questi fallimenti è il fatto che la disciplina Gestione del Tempo viene in generale considerata positiva e valida, ma "*...solo per qualcun altro, non per me....*".

Un mio cliente, piccolo imprenditore, che aveva appunto grossi problemi di tempo, ed al quale avevo dato innumerevoli consigli, ad hoc per il suo caso, allo scopo di gestire meglio il suo tempo, era solito dirmi che non riusciva a mettere in pratica quasi nessuna delle mie raccomandazioni perché era subissato da imprevisti.

Il mio commento era che se fosse riuscito a mettere in pratica il 10% dei miei consigli, già il numero di imprevisti sarebbe diminuito fino a permettergli di mettere in pratica un altro 20% dei miei consigli, e così via: si trattava, cioè, di "innescare" un processo di riequilibrio partendo dall'eliminazione della causa primaria del problema, anziché curarne i sintomi. Ma l'innescò non si verificava.

Su mia insistenza, decidemmo di fare un piccolo esperimento. Avremmo scelto una giornata a caso, e lui l'avrebbe programmata il giorno prima, in sufficiente dettaglio; mi avrebbe trasmesso una copia del programma entro la sera del giorno precedente l'esperimento; e l'esperimento sarebbe consistito nel fatto che io avrei passato la giornata prescelta accanto a lui, muto come un pesce, ed invisibile come un fantasma (cercando cioè di essere meno di intralcio possibile alle sue attività), in modo da poter rendermi conto di persona di quanti e quali fossero gli ostacoli che si sarebbero presentati a far fallire il suo programma di lavoro (individuale).

Nel programma del mio cliente, che ricevevo puntualmente nel tardo pomeriggio del giorno precedente il giorno X, c'erano varie attività, ciascuna con l'orario di inizio e fine previsto, tra cui preparare offerte, ricevere un rappresentante di un nuovo fornitore, gestire un reclamo di un dipendente, programmare una commessa, seguire certe lavorazioni in officina, e così via. Le varie attività erano descritte in sufficiente dettaglio da permettermi di comprendere piuttosto bene quello che sarebbe avvenuto il giorno dopo. Fui anche molto fiero di notare che erano stati previsti nel programma (seguendo alcuni dei miei consigli datigli già da tempo), due periodi di tempo di mezz'ora ciascuno, uno al mattino ed uno al pomeriggio, per gestire eventuali imprevisti del giorno, riportando altresì l'eventuale attività che egli avrebbe potuto svolgere in tali intervalli nel caso che nessun imprevisto si fosse presentato. E fui anche ben lieto di notare che nel programma erano previsti anche due intervalli di tempo "discrezionale", uno al mattino ed uno al pomeriggio, di durata 15' cadauno, da dedicare ad una passeggiata distensiva e riflessiva nel giardino circostante lo stabilimento.

Il giorno X arrivò, e puntualmente io cominciai a fare "l'angelo custode", pronto a notare ciò che avrebbe (sicuramente, a detta del mio cliente) fatto fallire il suo programma. Come pensavo, la mattinata passò senza alcun imprevisto: ogni attività elencata in programma venne svolta in anticipo sul previsto, senza stress e senza affanno. Le telefonate in arrivo vennero opportunamente filtrate, come già da tempo raccomandato, e, ove opportuno, ritornate dal mio cliente in modo razionale ed in cascata in intervalli di tempo libero creatisi in seguito alla minore durata delle varie attività rispetto al previsto.

Le telefonate "accolte" perché importanti od urgenti vennero da lui gestite "da manuale" con durata limitata all'essenziale, e programmando "in diretta" e per altri momenti l'esecuzione di ogni attività conseguente ad ogni telefonata.

Non ci furono praticamente interruzioni allo svolgimento delle sue attività in programma: due rappresentanti arrivati senza appuntamento vennero congedati con preghiera di fissarlo per altri giorni, ed un tecnico d'officina che aveva chiarimenti da chiedere fu invitato a rivolgersi all'ufficio tecnico ( e nessun altro dipendente venne a provocare interruzioni per il resto della giornata: effetto "tam-tam" ....?).

La mezz'ora prevista per la gestione di imprevisti venne dedicata all'esecuzione dell'attività alternativa programmata (fortunatamente, altrimenti avrebbe corso il rischio di non sapere cosa fare per mezz'ora!).

E durante la passeggiata riflessiva, in cui lo accompagnai, ma ad una certa distanza (l'accordo era che non ci sarebbe stata alcuna forma di comunicazione diretta tra noi, se non al termine della giornata X), lo sentii borbottare (non so se tra sé e sé, oppure rivolto a me) "*...ma non è possibile che stamattina tutto fili liscio, qualche imprevisto dovrà pur accadere....*".

Ovviamente il pomeriggio andò esattamente allo stesso modo.

A fine giornata io avevo preso poche, esaurienti note sul come le cose erano (positivamente) andate, e non avevo scritto niente circa i famosi "imprevisti". Il mio cliente mi osservò in silenzio per un po', indi mi diede il suo programma del giorno dopo, che aveva preparato in un altro intervallo di tempo libero venutosi a creare nel pomeriggio grazie alla sua tempistica (ed al suo pessimismo nello stimare la durata delle attività del giorno X), indi mi disse testualmente: *"qualunque impegno Lei abbia per domani, io vorrei che Lei lo annullasse immediatamente, e tornasse anche domani con le stesse modalità di oggi...."*.

Per il giorno successivo avevo in programma la preparazione di un corso, che avrei potuto rimandare senza problemi, e pertanto accettai senza esitazione il nuovo incarico da angelo custode anche per il giorno successivo.

Il resto della storia è facile da immaginare, perché anche il giorno successivo tutto marciò per il suo verso e senza grossi intoppi. Certamente, in questo caso, la paura della critica ("...quell'imprevisto si sarebbe potuto evitare semplicemente....." oppure "...c'era un modo molto semplice di gestire quell'interruzione...") da un lato, ed il pensare adeguatamente per programmare, dall'altro, erano stati sufficienti a far filare tutto liscio.

Ovviamente le cose non vanno sempre così, ed è probabile che un pizzico di fortuna abbia giocato un buon ruolo nell'episodio descritto. Tuttavia vale la pena chiedersi: quanto meglio potrebbero andare le cose solo immaginando di avere un consulente "angelo custode" alle costole, pronto a redarguire per la non applicazione di certe semplici regole? Averlo in carne ed ossa può essere sicuramente non economico (come deve aver concluso in fretta il mio cliente), ma sforzarsi di immaginarselo accanto, pronto con il suo blocco ad annotare trasgressioni alle regole, non costa niente.

Tuttavia non si fa, in generale, come in generale non si applicano, o si applicano male, o solo sporadicamente, o non abbastanza a lungo, i consigli di scrittori e formatori sull'argomento. In ogni caso, da quella volta, ho utilizzato molto spesso la tecnica dell'angelo custode, con notevoli risultati.

Naturalmente, nel corso della mia vita professionale, ho anche visto miglioramenti validi e duraturi in ambito gestione del tempo, percentualmente pochi, purtroppo. **Parecchi manager, piccoli imprenditori, artigiani e liberi professionisti che, dopo aver partecipato ad un seminario sulla gestione del tempo, non solo hanno compreso il messaggio, ma hanno anche deciso di applicare rigidamente certe regole apprese (e sono perfino arrivati, in qualche caso, a "violentarsi" mentalmente, pur di non tornare alle vecchie abitudini), sono riusciti a fare e mantenere notevoli progressi, operando nel lavoro e nella vita privata con soddisfazione molto maggiore rispetto al passato.**

Per questi pochi eletti la qualità della vita è migliorata in modo sensibile e tangibile. I loro obiettivi vengono regolarmente trasformati in risultati di soddisfazione. E' drasticamente diminuito o scomparso il fenomeno del conflitto tra lavoro e famiglia. Essi riescono a pianificare bene non solo a breve termine, ma anche a medio/lungo termine. Non permettono più che le loro vacanze "saltino" per imprevisti dell'ultima ora. Sono in generale più sereni, più rilassati, ed affrontano il lavoro con padronanza e maturità professionale, e senza stress. In generale, inoltre, "si divertono di più" sul lavoro.

Due sono i fattori comuni a queste persone:

1. Essi hanno, in un modo o nell'altro, deciso di violentarsi mentalmente e culturalmente, spezzando ponti sotto-culturali ed abitudinari con il passato, ed attuando operativamente un grosso cambiamento di abitudini e di ottica di visione. Si sono auto costretti a rispettare nuove regole anche in grosso conflitto con i loro impulsi più vivi (ad esempio: combattendo senza stregua i "ladri di tempo" - gestendo in modalità drastica ogni interruzione telefonica o di persone alle loro attività dominanti, fino a cambiare le abitudini di quanti, collaboratori o non, erano abituati ad interpellarli ad ogni piè sospinto - imparando a dire o lasciar dire da altri le magiche parole "...in questo momento è impegnato, potrebbe....." - pianificando e programmando in maniera perfino eccessiva ma ultra-determinata per un lungo periodo di tempo, prima di arrivare a livelli più ragionevoli una volta capito il significato vero della pianificazione - ricorrendo in maniera marcatisima alla creatività sia in fase di pianificazione che in fase di identificazione e prevenzione di imprevisti - utilizzando bene, perfino in modalità perfezionista, gli strumenti, primo tra tutti l'agenda - agendo violentemente ed esclusivamente per priorità - distinguendo in maniera talvolta pignola ma comunque efficace l'urgente dall'importante - reprimendo anche in modo robotico ogni vecchio impulso di intervento personale in faccende che potevano benissimo essere gestite da altri - forzandosi violentemente a delegare nel modo più razionale possibile - definendo una volta per tutte i loro obiettivi, tutti, e gestendoli ed aggiornandoli adeguatamente - e soprattutto pensando, pensando, pensando.....). Hanno guadagnato in miglioramento lottando per ogni minuto che poteva essere strappato ai ladri di tempo e tenendolo stretto. E solo dopo mesi e mesi hanno cominciato ad allentare la tensione ed i denti stretti: a cambiamento culturale ormai avvenuto. Come ripeto, questi pochi eletti sono, per mia esperienza, veramente pochi.
2. Inoltre queste persone hanno in comune la caratteristica di aver, simultaneamente con l'avvio di iniziative intese ad una migliore gestione del proprio tempo, avviato anche un sistema di controllo del proprio tempo. Chi un modo, chi in un altro, coloro che hanno imparato a gestire meglio il proprio tempo ed a mantenere a lungo termine i miglioramenti ottenuti, hanno anche messo in moto un sistema di controllo del proprio tempo. Alcuni in maniera eccessiva, perfezionista; altri in modo semplice, ma efficace. Ma tutti ne hanno tratto beneficio. E questo, forse, è stato il più grosso cambiamento avvenuto il loro. Perché decidere di iniziare a controllare il proprio tempo non è né facile, né spontaneo. Per chi ha anche una piccola tendenza al perfezionismo può diventare un'ossessione. Per chi è abituato ad agire (non necessariamente d'impulso) anziché a riflettere, è una vera e propria violenza. Per i più, è una scocciatura senza senso. Eppure, nella mia esperienza, solo chi ha gestito adeguatamente il controllo del tempo è anche riuscito a migliorare globalmente nell'utilizzo di tale risorsa.

### **perché controllo del tempo**

Quali sono le ragioni per cui è così importante controllare come viene speso, trascorso, passato, occupato, utilizzato, investito o comunque impegnato il proprio tempo?

Una delle ragioni è che senza controllo del tempo non si riesce a quantificare: quantificare "quanto vado male" - "quanto sono migliorato". E sapere: sapere "se sono migliorato o no" - "se sto peggiorando e di quanto". Quantificare significa misurare. Misurare Performance e prestazioni. Senza misura non si sa lo "score", il punteggio. Soprattutto non si sa da dove partire per azioni di miglioramento, oppure a quali dare la priorità.

Senza misura si hanno impressioni, sensazioni, feeling, tutti soggettivi e tutti soggetti all'influenza negativa o positiva del nostro modo di percepire, che ci lascia vedere il mondo "così come siamo disposti a vederlo", come dice Edward de Bono; che ci fa drammatizzare o sdrammatizzare, essere ottimisti o pessimisti, vedere nitido o vedere offuscato, a seconda di come i nostri canali percettivi mentali si sono conformati, nel corso degli anni, ad interpretare la realtà.

Controllare e misurare il tempo porta pochi, significativi fatti laddove potrebbero esistere solo impressioni, magari confuse, erranee, indistinte.

Ecco allora **a cosa serve controllare il tempo:**

- serve a conoscere dove siamo oggi, e dove saremo nel tempo a venire
- serve a sapere da dove partiamo
- serve a sapere come siamo andati in periodi di tempo trascorsi e come stiamo andando adesso
- serve a sapere dove se ne va il nostro tempo, anzi, meglio, quanto tempo se ne va in cosa
- serve a sapere dove dobbiamo intervenire e quanto in fretta e quanto intensamente
- serve a sapere se ogni iniziativa intrapresa in ambito Gestione del Tempo sta dando frutti oppure no
- serve a conoscere miglioramenti e peggioramenti, progressi e regressi, serve ad essere consapevoli di situazioni di stallo, e serve a conoscerne le cause
- serve soprattutto a conoscere meglio sé stessi, mettendosi davanti allo specchio della propria vita, in un lungo attimo di riflessione ed esame interiore che dà avvio ad un indispensabile processo di auto-valutazione

Questo scritto vuole aiutare quanti, consapevoli della difficoltà e dell'importanza di gestire meglio sé stessi e soprattutto il proprio tempo, vogliono intraprendere azioni di miglioramento valide, imparando anche, o prima, a conoscere bene la loro posizione attuale nei confronti della risorsa tempo.

## PARTE II - IL CONTROLLO DEL TEMPO IN MODALITA' SPONTANEA ED IN MODALITA' SCIENTIFICA

Nella prima parte si è vista l'importanza fondamentale della risorsa tempo per i lavoratori autonomi ed i manager. In questa seconda parte verranno illustrati alcuni concetti base che, opportunamente elaborati, possono servire al lavoratore autonomo ed al manager per iniziare ad impostare un sistema di controllo del proprio tempo.

### generalità sulle tecniche di controllo del tempo

Ci sono varie tecniche di controllo del tempo, ed ognuna va personalizzata in funzione sia della particolare categoria di lavoro autonomo, che delle caratteristiche specifiche del lavoro, ed anche e soprattutto in funzione dello "stile" del lavoratore autonomo o manager nei confronti del lavoro. In altre parole, c'è una notevole differenza tra la tecnica di controllo del tempo più adatta ad un dentista e quella più valida per un consulente di marketing internazionale.

Inoltre, anche per una stessa categoria di lavoratori autonomi, ad es. per dei geometri liberi professionisti, la tecnica di controllo del tempo va tagliata su misura, sia per tenere in debita considerazione le caratteristiche ed il contenuto del lavoro (un geometra potrebbe essere soprattutto dedito alla progettazione di abitazioni residenziali; un altro potrebbe invece dedicarsi soprattutto ad attività topografiche e catastali; mentre un terzo potrebbe occuparsi di perizie immobiliari, ed un quarto accoppiare un'attività di insegnamento presso un istituto tecnico con un'attività di progettazione e direzione lavori di restauro.....), che per prendere in debita considerazione anche lo "stile" (od approccio) di un lavoratore autonomo nei confronti del lavoro, specialmente in tutti quei casi, e sono la maggioranza, nei quali non esiste un orario di lavoro regolare, definito e strutturato; e pertanto ci sono notevoli possibilità di compenetrazione ed interazione tra tempo di lavoro e tempo al di fuori del lavoro; oppure nei casi in cui ci sia la possibilità di svolgere attività (ad es. di pubbliche relazioni, intrattenimento clienti, promozione del proprio business in occasioni sociali, ecc.) per le quali il taglio tra lavoro e non-lavoro non è così netto come per altre categorie di lavoratori, ma bensì molto sfumato.

Si può comprendere allora perché in pratica ci siano tante tecniche di controllo del tempo quanti sono i lavoratori autonomi ed i manager che intendano effettuare tale controllo. Ed anche se tutte le tecniche possibili, disponibili ed immaginabili hanno molte caratteristiche comuni, è bene che la tecnica ottimale sia scelta, personalizzata ed affinata proprio da quella persona per cui dovrà produrre frutti opportuni. Anche perché controllare il proprio tempo è, specialmente all'inizio, e per chi non lo abbia mai fatto, opera non semplice né immediata, se non addirittura "pesante" in certi casi.

Poi, con il passare dei mesi, con la disciplina e con l'abitudine, diventa tutto molto più semplice.

Tuttavia, controllare il tempo, resta pur sempre un incarico ed un impegno in più. E tutto ciò deve servire a qualcosa, altrimenti, perché farlo?

Il fatto è che controllare il tempo dà i suoi frutti maggiori non immediatamente, ma solo dopo un certo periodo (settimane, mesi, ed anche anni, a seconda dei casi), e pertanto è fondamentale adottare la tecnica più opportuna, ben tagliata su misura, e, perché no, anche la più semplice nelle circostanze, a garanzia che buoni frutti ci saranno.

## **caratteristiche comuni a tutte le tecniche di controllo del tempo**

Tutte le tecniche di controllo del tempo di un individuo servono a mettere quell'individuo in grado di conoscere come spende il suo tempo, più o meno in dettaglio.

1) E pertanto una caratteristica comune a tutte le tecniche è l'esistenza di un **metodo di raccolta di informazioni relative all'utilizzo** (nonché all'occupazione e, ove opportuno, al trascorrere) **del tempo** di quell'individuo. Il metodo sarà strettamente legato alla tipologia di informazioni desiderate, al livello di dettaglio voluto, ed alla particolare personalità di chi dovrà raccogliere tali informazioni.

Ad esempio, un direttore vendite può aver bisogno di conoscere non solo quanto tempo utilizza per pubbliche relazioni con i clienti, ma anche di sapere quanto tempo di pubbliche relazioni se ne è andato in un certo periodo con una certa categoria di clienti, in modo da poter fare dei raffronti tra tale tempo investito promozionalmente e risultati (ordini ricevuti, ad esempio) ottenuti durante o dopo quel certo periodo di tempo. E se tale dirigente avesse magari dei problemi di vita familiare "tesa", a causa di regolari "assenze" a seguito di tale attività di pubbliche relazioni (ad esempio con rientri a casa ad ore tarde della sera...), potrebbe essere per lui benefico, se non vitale, sia conoscere in dettaglio l'ammontare e la tempistica di tali rientri tardivi, sia valutare l'eventualità di ridurre drasticamente l'attività di pubbliche relazioni in ore serali, controllando ovviamente, in un certo arco di tempo, che questo non comporti un calo grave dei risultati di lavoro.

Oppure, ad un consulente, potrebbe essere utile conoscere non solo il tempo globale dedicato alla preparazione in ufficio di lavori di consulenza da svolgere presso clienti, ma anche conoscere in dettaglio tale tempo di preparazione per ogni singola commessa di lavoro, in modo da poter fare delle analisi statistiche tese a valutare l'incidenza percentuale della voce "preparazione" su tutti i lavori di consulenza che egli presta, incidenza che può essere variabile in funzione del tipo di lavoro, fino al punto da fargli decidere, in fase di stima prezzi, di poter concedere certi sconti per certi tipi di lavori (diventando più competitivo), e di aumentare i prezzi di altri, proprio per l'onerosità della voce preparazione.

2) Un'altra caratteristica comune a tutte le tecniche è che ci deve essere un **metodo di elaborazione dei dati raccolti**, in maniera che essi diventino delle informazioni significative.

Ad esempio, per un libero professionista, sapere che egli mediamente lavora 50 ore alla settimana è un'informazione abbastanza importante. Ma il sapere che negli ultimi sei mesi egli ha dedicato 780 ore a prestare servizi di consulenza, 200 ore all'aggiornamento professionale, 130 ore ad attività di pubbliche relazioni e promozione dei suoi servizi professionali, e 160 ore all'amministrazione del suo business diventa una serie di dati significativi, e suscettibili di ulteriore elaborazione (per produrre informazioni valide), affinando sia il metodo di raccolta delle informazioni che quello di elaborazione dei dati.

3) Una terza caratteristica comune a tutte le tecniche è che ci deve essere un **metodo di analisi adeguata di tali dati**.

Ad esempio, per il nostro libero professionista in argomento, conoscere, dopo adeguata analisi dei dati disponibili, che aumentare il tempo medio mensile dedicato alla promozione e pubbliche relazioni da 8 ore mensili nel 2002 a 25 ore mensili nel 2005 ha comportato un aumento del numero dei clienti del 25%, un aumento delle ore globali di consulenza prestata del 28%, ed una distribuzione più regolare dell'erogazione del servizio di consulenza (quindi con meno picchi di super-lavoro e con meno intervalli di scarso lavoro), con una diminuzione dell'irregolarità (ripple) del 30%, rappresenta non solo qualcosa di significativo, ma addirittura di vitale!

Dai pochi esempi riportati è facile comprendere sia la portata del fenomeno "controllo del tempo", che l'assoluta **necessità di tagliare su misura la propria tecnica**, in funzione di tutti i fattori in gioco: il proprio stile, l'intensità del bisogno di conoscere e sapere più o meno in dettaglio, il tipo di lavoro, l'interazione tra lavoro e vita privata, ecc.

### **tecniche di controllo "spontanee" e tecniche di controllo "scientifiche"**

Quasi tutte le persone hanno una certa abilità nel mettere in atto delle tecniche spontanee di controllo del proprio tempo. La maggior parte dei lavoratori autonomi, ad esempio, controlla solo in modo spontaneo il proprio tempo. In modalità puramente "automatica", utilizzando opportunamente le capacità del proprio computer mentale, molti individui sono in grado di raccogliere "mentalmente" certi dati (su come viene utilizzato il tempo in certi periodi, su quali attività vengono svolte, sulla loro durata, anche se approssimativa.....), di elaborarli trasformandole in dati numerici abbastanza significativi ("*.....questa settimana ho passato praticamente il 60% del mio tempo ad organizzare e pianificare la nuova commessa....*" - "*....nell'ultimo mese ho dedicato non più di 3 ore alla mia formazione professionale ed aggiornamento.....*" - "*..... la progettazione di quel villino mi ha preso ben 120 ore, a conti fatti....*"), ed anche di analizzare opportunamente certi dati ("*.....da quando ho affidato tutta la contabilità al commercialista, mi ritrovo almeno 200 ore annue da dedicare ad attività più costruttive, e finalmente riesco a dedicare almeno due ore settimanali alla lettura di riviste tecniche e manageriali.....*").

Questi individui, certamente ben dotati, riescono quindi, in modo puramente "mentale", non solo a conoscere "abbastanza" in dettaglio quanto tempo hanno speso facendo cosa (in un certo periodo di riferimento), e non solo a trarne dati opportuni che, ancora mentalmente, elaborano con risultati abbastanza significativi; ma riescono anche ad analizzare opportunamente i dati che loro considerano significativi, arrivando ad organizzare "meglio" il proprio tempo, a prendere decisioni rilevanti a riguardo (ad es. la decisione di affidare la contabilità al commercialista....), e quindi a pianificare meglio il proprio tempo, stimando mentalmente la durata probabile di certe attività, e verificando (e questa è ancora un'attività di controllo, puramente mentale) la rispondenza o meno del pianificato rispetto all'effettivo, dello stimato rispetto al reale (ad es. un architetto stima che impiegherà circa 8 ore a "sbozzare" un certo progetto, ed, a posteriori, ed in modo puramente mentale ed istantaneo, verifica che il tempo impiegato è stato effettivamente di circa 8 ore....).

In questa situazione si trovano, ma troppo spesso si illudono di trovarsi, la stragrande maggioranza dei manager e dei lavoratori autonomi, soprattutto artigiani, piccoli imprenditori, molti professionisti, molti businessmen, ed anche e soprattutto molti personaggi dello spettacolo, delle arti, ecc.

Il fatto è che ben poche, per mia esperienza, sono le persone così dotate di capacità mentali di raccolta/elaborazione/analisi dati in modalità sufficientemente accurata.

Tutti gli altri semplicemente si illudono di essere così abili. E le doti non bastano, perché è altrettanto necessaria una adeguata motivazione ed "intenzionalità" a sfruttare tali doti in modo sistematico.

Ma anche tali (e pochi) individui "eletti" commettono, purtroppo molto frequentemente e ripetutamente, errori veramente grossolani, di cui non si rendono assolutamente conto.

Il caso più eclatante è il non prendere in debita considerazione certe "interruzioni" di attività in corso di svolgimento, causate ad es. da collaboratori che richiedono delucidazioni.... o da telefonate in arrivo.... o da imprevisti (mancanza di informazioni, ricerca di attrezzi o documenti, il ricordarsi improvvisamente che oggi è l'anniversario di matrimonio.....), con il netto risultato che un'attività lavorativa iniziata per es. alle 08:30 e terminata alle 11:30, viene mentalmente considerata di durata pari a 3 ore quando invece è durata, al netto di interruzioni, imprevisti e bisogni fisiologici vari (caffè, sigaretta, bagno....), magari solo un'ora (e talvolta anche meno.....!).

Ed anche se nessuna tecnica "scientifica" di controllo del tempo dovrebbe mai spingersi fino a controllare ogni singola interruzione od imprevisto della durata di un minuto od anche cinque, pur tuttavia è da notare che "l'accumulo" di interruzioni ed imprevisti può falsare, anche in modo drammatico, la vera e reale durata di certe attività.

E la ripetizione regolare di tali "errori" può portare, come in pratica porta, a discrepanze effettive in un certo arco di tempo anche del 50% e persino dell'80%!

Nessuna meraviglia, quindi, che molti lavoratori autonomi, che pur si sentono auto controllati e ben organizzati, si ritrovino a dichiarare a spron battuto che il tempo non è mai sufficiente e che ci vorrebbero giornate di 48 ore!

L'altra grossa causa di errore in sistemi di controllo del tempo di tipo spontaneo è dovuta all'accavallamento, l'intreccio, il conglobamento, l'integrazione, la compenetrazione e la risultante interazione di due o più attività.

Quanto frequentemente capita ad un rappresentante di commercio, che pur abbia ben programmato la sua mattinata di visite alla clientela, di passare dall'attività di vendita o promozione dei suoi prodotti ad una "chiacchierata" sullo sport o sulla politica con un cliente loquace e poco impegnato, chiacchierata che porta via due ore dal programma della mattina?

L'argomentazione mentale tipica (la scusa?) è che "...si tratta pur sempre di lavoro, ed il lavoro di vendita comporta anche questo tipo di pubbliche relazioni.....". Il fatto reale e concreto è che, "mentalmente", in un sistema di controllo del tempo di tipo spontaneo, si è totalmente confusa l'attività di "vendita" (ben definita ed individuabile) con l'attività di "pubbliche relazioni" (questa meno definita e quindi meno individuabile) e, perché no, con l'attività di "relax" (svago, break, distensione associata alla "chiacchierata") per niente definita e totalmente non individuata, "conglobando" il tutto: con il risultato netto di "credere", mentalmente, che la mattinata sia consistita di 4 ore di "vendita", mentre in effetti alla vendita è stata dedicata un'ora, un'altra ora e 30 minuti sono andati in "pubbliche relazioni" o "attività promozionali associate alla vendita", 45 minuti sono da considerare puro "relax", ed i restanti 45 minuti sono stati spesi in "viaggio".

Se questo capita abbastanza regolarmente al nostro lavoratore autonomo venditore, e se il suo sistema di controllo spontaneo del tempo non è "tarato" per individuare altre attività "collaterali" alla vendita, elaborandone mentalmente i dati ed analizzandoli in modo opportuno, come potrà mai il nostro venditore rendersi conto che nell'arco dell'anno egli passa mediamente il 30% del suo tempo lavorativo a "vendere", il 32% in "attività promozionali associate alla vendita", il 15% in "relax" da chiacchierate ed il 23% in "viaggio" (qui, per semplicità, abbiamo tralasciato il tempo dedicato all'amministrazione, ai rapporti, alla contabilità, ecc., per concentrarci sul solo "tempo operativo diretto")?

E come riuscirà a prendere decisioni del tipo: *"...visto che spendo circa 400 ore l'anno in viaggio come potrei ridurle dell' X% razionalizzando i percorsi o ritoccando la frequenza delle visite.....?"* *".... e visto che in ogni caso debbo viaggiare, come potrei impiegare proficuamente tale lotto di ore passate in viaggio? ascoltando le cassette di un corso di tecniche di vendita? imparando una lingua? diventando un ottimo conoscitore della musica barocca?....."* - *"....e se riducessi il tempo speso in attività promozionali associate alla vendita del 50%, e tagliassi un altro 50% del tempo che se ne va in relax da chiacchierata, mi ritroverei con oltre 400 ore annue disponibili: come potrei utilizzarle a mio vantaggio? facendo più visite ai clienti? trovando altri clienti? chiedendo un'estensione della zona di vendita.....?"*

Questo semplice esempio può far comprendere i grossi punti di differenza tra un sistema di controllo del tempo di tipo scientifico ed uno di tipo spontaneo, non solo per quanto concerne l'accuratezza, ma soprattutto a riguardo delle possibilità ed opportunità decisionali e pianificative indirizzate ad un miglior utilizzo globale della risorsa tempo.

E questo è lo scopo primario dell'impostare un sistema di controllo del proprio tempo, ed il suo beneficio principale: **controllare il tempo deve in primo luogo servire a prendere decisioni per un suo migliore utilizzo alla luce dei propri obiettivi professionali ed esistenziali.**

La personalizzazione e taglio su misura di una opportuna tecnica di controllo del tempo per un lavoratore autonomo consisterà quindi nell'individuare, definire, sperimentare, adattare ed affinare adeguati metodi di raccolta dati, di elaborazione ed analisi dei medesimi, e di produzione di informazioni significative, atte a stimolare un susseguente processo decisionale.

Ma come primo passo esistono due operazioni ancora più importanti, che sono la definizione degli obiettivi e la classificazione delle attività.

## PARTE III

### LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E LA LORO GESTIONE

#### obiettivi a livello consapevole ed obiettivi a livello inconsapevole

E' futile parlare di controllo del tempo se non vengono adeguatamente definiti gli obiettivi. Tutto il nostro agire è, consapevolmente od inconsapevolmente, collegato a degli obiettivi. E tutto il nostro agire è intimamente collegato alla risorsa tempo. E pertanto **esiste un legame ben diretto tra gli obiettivi ed il tempo.**

Pianificare il proprio tempo in assenza o carenza di definizione di obiettivi è praticamente impossibile, e l'eventuale programmazione uscente dall'opera di pianificazione sarebbe inutile, vana, totalmente artificiosa.

Controllare il proprio tempo in assenza o carenza di definizione di obiettivi è invece possibile, ma sciocco, pignolo, ed, ancora una volta inutile (se non dannoso).

In conclusione, **in assenza o lacunosità di definizione dei propri obiettivi, non ha senso per un individuo parlare di "gestione del tempo"**, in quanto, restando poco visibile il collegamento tra quello che si vuole (gli obiettivi, che però non sono a fuoco) e quello che si fa (e quando lo si fa, con quale tempistica e modalità) per ottenerlo, è molto difficile intervenire razionalmente per far meglio quello che si fa per ottenere bene ed al momento giusto quello che si vuole.

In generale, fortunatamente, la maggior parte degli individui ha obiettivi abbastanza definiti, almeno a livello inconscio. Il fatto che la maggior parte delle persone aspiri ad un livello di vita almeno decoroso, a certe forme di "sicurezza" (assistenza medica, pensione, continuità del posto di lavoro....), ed a certe "mete sociali" (la cerchia di amici e/o di parenti, i ritrovi, le feste, i circoli.....), ed al tempo libero (hobbies, sport, svago, cultura.....), è la prova che le persone hanno obiettivi corrispondenti a certi livelli motivazionali, perlomeno quelli "primari" nella scala di Maslow (motivi fisiologici - motivi di sicurezza - motivi sociali).

Altre persone, ma in numero certamente più limitato, hanno anche obiettivi più o meno definiti in corrispondenza dei livelli "superiori" della scala di Maslow, e cioè dei motivi di stima e dei motivi di autorealizzazione.

E troviamo infatti molte persone che "aspirano" fortemente all'ottenimento della stima propria (autostima, apprezzamento di sé stessi per quello che si è e quello che si fa) e di altri (eterostima), quest'ultima sia con connotati positivi (apprezzamento genuino da parte di altri per il proprio talento, le proprie conquiste e realizzazioni, i propri risultati raggiunti in qualsivoglia campo), che, spesso, anche negativi (cercando di suscitare "l'invidia" o la gelosia di altri per la propria posizione sociale, il proprio tenore di vita, l'abitazione di lusso, l'automobile di prestigio, il vestire alla moda.....).

Come pure troviamo persone che, in questo caso abbastanza consapevolmente, aspirano a dare il meglio di sé, in una gara continua (talvolta "una sfida") con sé stessi ed il proprio potenziale energetico, mirando a traguardi elevati nel campo delle arti, dello sport, ma anche del lavoro o della professione, "realizzandosi" (conseguendo elevata soddisfazione) non solo e non tanto arrivando ai traguardi elevati che si erano prefissi, ma molto spesso anche nel cammino verso di essi.

E' il caso del professionista di successo (in ogni campo: tecnico, sportivo, scientifico, medico.....) che ama il suo lavoro perché gli permette di esprimere il meglio di sé, e "si diverte" nel lavoro; del musicista, compositore, o attore che sublima, con il suo lavoro, un forte desiderio di espressione e di comunicazione; ed anche del businessman che "...ogni cosa che guarda la trasforma in oro....", nel senso che vede opportunità che altri non vedono e le trasforma in risultati non solo economicamente validi, ma anche associati ad una forma di sfida con sé stesso e con l'ambiente ("...far soldi sì, ma in modo *smart*, elegante, onesto e creativo..."), il che al tempo stesso lo soddisfa appieno, lo gratifica e gli rende l'esistenza piacevole, dinamica, e densa di brio.

Anche se si può affermare che man mano che ci si sposta verso i livelli più elevati della scala motivazionale esiste negli individui un meccanismo di definizione dei propri obiettivi sempre più funzionale e strutturato, è tuttavia anche vero che tale meccanismo viene ben raramente "aperto", analizzato, e perfezionato operativamente con elevata consapevolezza.

Mi sono stupito per anni nel riscontrare, nel corso di seminari formativi che ho condotto, quante poche persone (le potrei contare sulla punta delle dita) anche di successo, anche di posizione sociale, professionale e culturale elevata, ed anche investite di posizioni di elevata responsabilità, abbiano in qualche momento della loro vita, affrontato in modo autonomo, razionale e sistematico il processo di definizione esauriente dei propri obiettivi, non solo esistenziali, ma anche professionali.

A proposito di obiettivi professionali, è abbastanza sconvolgente notare quanto poco impegno a livello di piena consapevolezza venga messo da individui con posizioni direttive/manageriali elevate nell'affrontare la tematica della individuazione e definizione chiara ed esauriente dei propri obiettivi di lavoro.

Questi, in generale vengono "imposti" (od almeno suggeriti) dall'alto; vengono più o meno inconsapevolmente "masticati" e "digeriti" dal manager; vengono, più o meno inconsapevolmente, sviluppati ed ampliati operativamente; ma poco o niente viene fatto da queste persone per dare una definizione chiara, esauriente e formalizzata dei propri obiettivi di lavoro.

In tanti anni di interventi formativi su imprenditori, dirigenti e manager, ho trovato un solo caso di un manager che avesse elencato, per iscritto, i propri obiettivi di lavoro in modo chiaro, stringato ma esauriente, ed in modalità "dinamica", con revisione periodica e sistematica di alcuni di essi in funzione dell'andamento delle strategie aziendali, del mercato, e dell'ambiente socioeconomico!

Eppure definire i propri obiettivi dovrebbe essere così naturale, e così consono al nostro modo umano di pensare ed agire, che l'unica ragione per cui ciò non venga fatto da molti in modo adeguato non può che essere l'ignoranza dei semplici meccanismi che ci governano.

Perché se è vero, come è vero, che agiamo per obiettivi (consapevoli od inconsapevoli), allora perché non prendersi la briga di chiarirli e definirli in modo adeguato?

Qualcuno mi ha anche confessato che il non affrontare tale argomento in modo aperto e chiaro deriva da "pigrizia": "*.....perché mai complicarsi la vita cercando di capire ciò che si vuole ....?*"

Io penso che più che di pigrizia si debba parlare di paura, almeno per molte persone, e per le altre di semplice carenza di conoscenza.

Certamente la paura di conoscere chiaramente quel che si vuole, ben sapendo la distanza da coprire per raggiungerlo, frena moltissime persone, le quali preferiscono adagiarsi in uno stato di "limbo" mentale piuttosto che aggredire con coraggiosa introspezione la verità circa la loro esistenza, che inconsapevolmente vorrebbero migliore o almeno diversa, e consapevolmente vedono incanalata in una specie di cul-de-sac.....

Vista comunque l'enorme importanza dell'argomento definizione obiettivi a riguardo del controllo del tempo (ed, in generale, a riguardo della gestione del tempo), sarà bene, in questa sede, listare le caratteristiche principali del fenomeno e le modalità concrete di definizione.

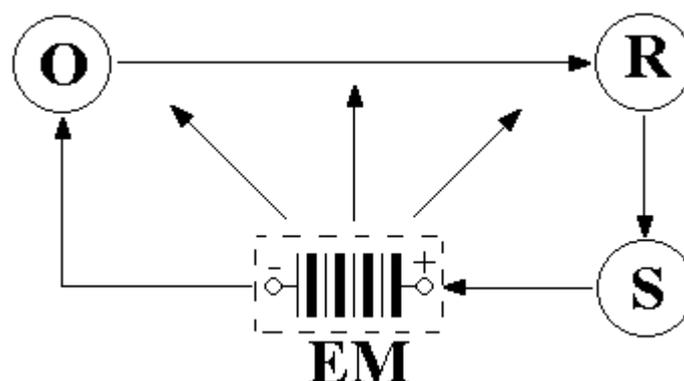
wcp

---

## Il controllo del Tempo

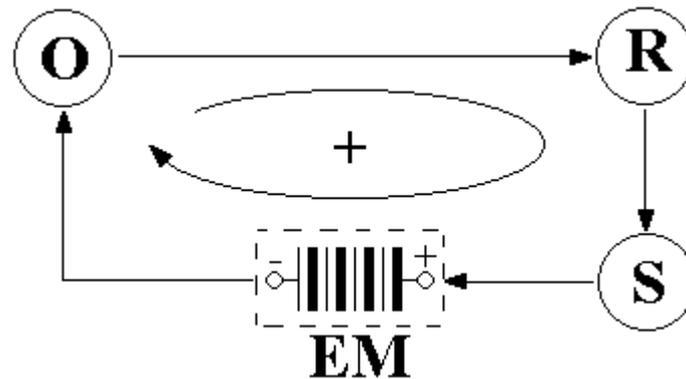
## le caratteristiche del fenomeno obiettivi/risultati

- 1) Tutte le persone, consapevolmente od inconsapevolmente, aspirano ad avere una adeguata **qualità della vita**
- 2) Considerate le diversità che esistono tra individuo ed individuo, praticamente ogni persona può avere dei parametri diversi e degli *standard* particolari per quanto concerne la "qualità" della propria esistenza, con una visione ben personale di tale fenomeno
- 3) In generale tale qualità di vita non è ottenibile per mezzo della soddisfazione di un solo standard di qualità (ad es. un reddito elevato), ma di un *cocktail* molto personale di *standard* (ad es. reddito elevato, più vita familiare serena, più tempo libero ricco di eventi sociali, più conoscenza sempre più approfondita delle filosofie orientali, più.....)
- 4) Ad ogni standard di qualità è sempre associabile uno o più obiettivi, o di tipo **permanente** (ad esempio, avere una vita familiare serena significa averla ora e mantenerla nel tempo), oppure di tipo **una - tantum** (ad esempio, per avere adeguata qualità di vita, una persona può avere il desiderio, e quindi il bisogno motivazionale, e quindi l'obiettivo di possedere un'abitazione con certe particolari caratteristiche, in una certa zona residenziale, in una certa posizione specifica.....). Questi obiettivi di tipo "una tantum" una volta "realizzati" (trasformati in risultato), scompaiono dalla lista dei parametri necessari all'ottenimento di adeguata qualità di vita, salvo ricomparirvi a fronte di mutate esigenze.
- 5) La trasformazione di obiettivi in risultati è il fenomeno che genera **soddisfazione** nelle persone e le ricarica motivazionalmente. Una vita di qualità, secondo i propri standard qualitativi pertinenti ad ogni individuo, è una vita di risultati che siano di soddisfazione dell'individuo medesimo. A fronte di obiettivi di tipo una - tantum, ci sono risultati di tipo una - tantum. A fronte di obiettivi di tipo permanente, ci sono risultati di tipo *ongoing*, ossia in corso, in sviluppo, o che si ottengono in frammenti, giorno dopo giorno, anno dopo anno. Questi tipi di risultati sono quelli associati per es. ad obiettivi di autorealizzazione nel proprio lavoro, ad obiettivi di prestigio professionale od artistico, ad obiettivi di elevate prestazioni in uno sport, o nella ricerca scientifica, o nella letteratura.....  
In ogni caso, il meccanismo che governa ogni individuo è molto semplice, e può essere schematicamente rappresentato come segue:



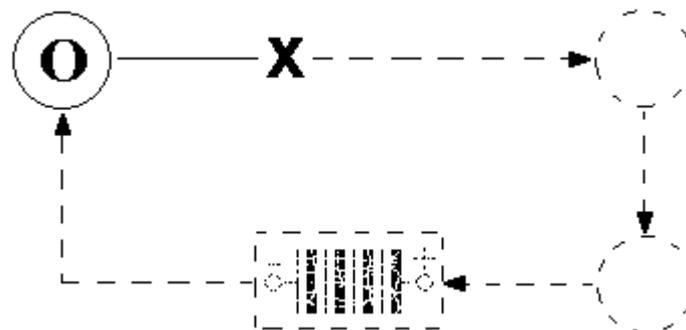
La trasformazione di un obiettivo (O) in risultato (R) genera nell'individuo soddisfazione (S), necessaria per "ricaricare" le "batterie" dell'individuo di energia motivazionale (EM). Tale energia motivazionale è importante sia per porsi nuovi obiettivi (il che chiude il cerchio), che per far approfondire all'individuo un livello adeguato di impegno, volontà e determinazione, necessarie in fase di trasformazione di ogni obiettivo in risultato.

Il circolo si chiude perché l'esistenza di ogni individuo è "per obiettivi" (consapevoli od inconsapevoli), ed obiettivi bisogna (o bisognerebbe) avere. La motivazione è necessaria, oltretutto per produrre risultati, anche per darsi obiettivi, perfino di tipo fisiologico (necessari per la sopravvivenza). Senza motivazione e senza obiettivi l'essere umano vegeta o cessa addirittura di vivere. La scarsa motivazione a porsi obiettivi può comportare, per l'individuo, situazioni di apatia, di abulia, di depressione profonda. Un elevato livello motivazionale spinge invece l'individuo a porsi molti obiettivi, oltre quelli primari necessari per la sopravvivenza, ed in campi svariati. L'individuo che seguita a porsi obiettivi, a trasformarli in risultati con impegno e sforzo, ed a trarre adeguata soddisfazione da tali risultati è un individuo generalmente "sano" e "maturo" psicologicamente e motivazionalmente, un individuo che "vive" ed è soddisfatto della propria esistenza. Egli "gira bene", positivamente, attorno al semplice meccanismo naturale che egli (consapevolmente od inconsapevolmente) ha compreso ed innesca ed espleta (consapevolmente od inconsapevolmente) con regolarità:



6) Ci sono invece vari modi di "fallire" esistenzialmente, corrispondenti ad altrettante interruzioni del meccanismo naturale obiettivi/risultati/soddisfazione/motivazione:

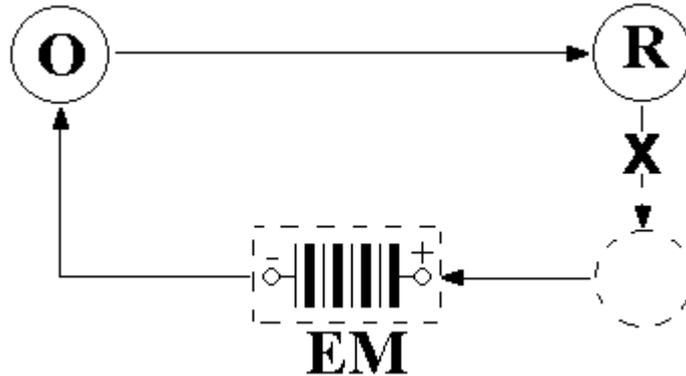
- si può interrompere il circolo in fase di trasformazione di obiettivi in risultati.



Se è scarsa l'energia motivazionale, se è scarica quella molla che fa approfondire impegno e sforzo in fase di implementazione, anche l'obiettivo meglio definito non diventa risultato e rimane pio sogno. Oppure diventa un risultato molto "pallido", ben lontano da quello che ci si proponeva. Oppure arriva talmente "in ritardo", che quasi non è più desiderato, o, pur restando desiderato, non genera quella soddisfazione che avrebbe potuto apportare se prodotto tempestivamente. In tutti i casi, o non c'è risultato, oppure esso è di rilevanza inferiore a quella attesa.

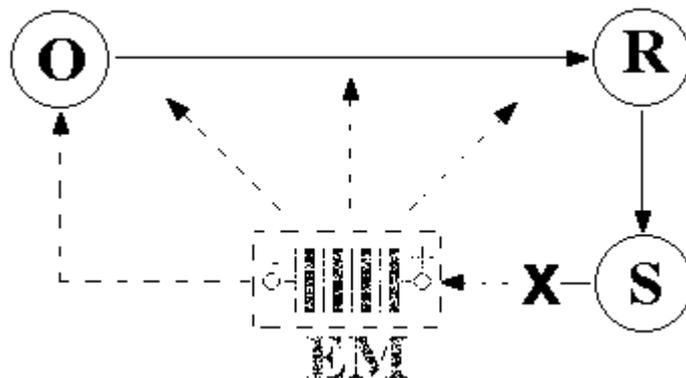
Manca pertanto l'associata dose di soddisfazione, e se il fenomeno diventa piuttosto regolare (una serie di fallimenti in fase di attuazione), è ben probabile che l'energia motivazionale dell'individuo scemi a livelli molto bassi. Il primo stadio del fallimento è quindi la frustrazione (per non riuscire ad ottenere quello che si desidera). I successivi possono essere svariati: apatia, abulia, depressione.....

- si può interrompere il circolo anche a risultato raggiunto, quando non si nota, o non si apprezza, la soddisfazione conseguente o che dovrebbe conseguire.



E' il caso di quelle persone molto energiche (ed anche molto "meccaniche"), che danno per scontato il fatto che ci debbano essere risultati (non si perdonerebbero fallimenti in questo senso), e che pertanto non si concedono quell'istante di soddisfazione, di gioia, di auto-gratificazione che dovrebbe far seguito all'ottenimento di un buon risultato. Questi individui possono girare indefinitamente attorno al circolo obiettivi/risultati, ma ne mancano il pregio più grande, quello che dà qualità all'esistenza: la soddisfazione di sé stessi e di quello che si fa. Vivono pertanto un'esistenza non soddisfacente, pur avendone tutti i diritti e tutti i titoli per averla tale.

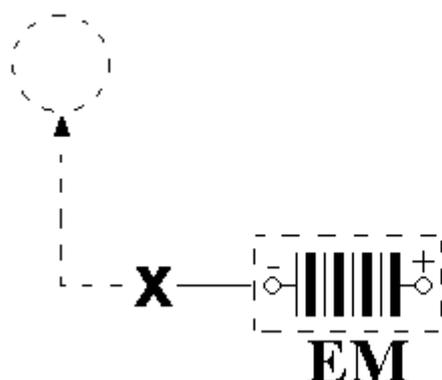
- un caso analogo al precedente, ma con sfumature ben diverse, è quello in cui l'interruzione avviene in fase di ricarica batterie:



Ci sono persone molto determinate che hanno innumerevoli obiettivi e regolarmente li trasformano in risultati soddisfacenti, ma, pur apprezzando la soddisfazione che ne consegue, non lasciano caricare a sufficienza le loro batterie, sempre "svuotate" da un continuo drenaggio energetico necessario sia per porsi nuovi traguardi che per attuare la produzione di risultati. Lo "sforzo" complessivo è eccessivo, ed alla lunga provoca un collasso energetico.

E' come guidare un'automobile con i fari accesi, il condizionatore al massimo, e l'impianto stereo a tutto volume: se l'alternatore è difettoso, e non riesce a generare sufficiente energia per dare alla batteria più corrente di quanta essa ne eroghi, è probabile che, dopo una sosta in autogrill, la batteria non abbia abbastanza carica per far girare il motorino d'avviamento. E' il collasso energetico. Ancora una volta il meccanismo naturale non ha girato "equilibratamente" e con regolarità come dovrebbe. L'obiettivo base, la qualità della vita, ha subito un duro colpo.

- ed infine il circolo può interrompersi in fase di individuazione e definizione di obiettivi.



Ci sono batterie ultracariche, magari, pronte a dare energia a comando, ma non ci sono direzioni in cui profonderla. E' il caso di quelle persone piene di energia ma che "girano a vuoto". Tentano certe strade, ma non partono neanche o si fermano subito perché non le considerano adeguate. Hanno tanti sogni ma nessun obiettivo ben definito. Starnazzano come galline nell'aia, nelle direzioni più disparate, sollevando polvere. Ed eventualmente, se la situazione "tanto fumo ma poco arrosto" continua a lungo, anche l'energia motivazionale si riduce di molto, tra la frustrazione che aumenta; oppure scema a livelli bassissimi, con conseguente stato di apatia (o peggio). Ancora una volta, non c'è adeguata qualità della vita.

- 7) In conclusione, ci sono vari modi di fallire, in questa naturale ricerca di qualità dell'esistenza: oltre ai modi principale su descritti succintamente, esiste tutta una gamma di sfumature e di combinazioni dei medesimi. Si può fallire per non avere obiettivi definiti. O si può fallire per non avere abbastanza energia e determinazione per trasformarli in risultati. Oppure, caso veramente triste, si può fallire per non avere né obiettivi né disponibilità all'impegno ed allo sforzo.

E' comunque sorprendente notare per quanti individui il punto di innesco del fallimento sia nella mancanza o carenza di obiettivi, oppure mancanza o carenza della loro definizione, il che è praticamente la stessa cosa perché porta ad identiche conclusioni.

Anche se si può fallire "in seguito", ossia ad obiettivi individuati e definiti, la stragrande maggioranza dei fallimenti è dovuta al non rispetto della condizione fondamentale secondo la quale per poter avere risultati di soddisfazione nel cammino di ricerca di qualità nella propria esistenza, il prerequisito di base è che ci siano obiettivi individuati, chiari e ben definiti. Non aver individuato e definito obiettivi è come cercare di acquistare un biglietto ferroviario per una destinazione indefinita: certamente non sarà facile convincere il bigliettaio a venderci un biglietto per "...ehm....qualche posto....un bel posto.....". Ma anche se si riuscisse ad acquistarlo ed a prendere il treno, quel treno non ci porterà da nessuna parte: ne saremo viaggiatori per il resto dell'esistenza.....

- 8) Già la consapevolezza del modo di funzionamento del semplice meccanismo obiettivi/risultati mette in grado molte persone di gestire meglio la propria esistenza, individuando e chiarendo i propri obiettivi. È il primo grande passo verso una migliore qualità della vita. Ma di passi ne servono molti altri, ed altrettanto grandi.
- 9) L'ambiente cambia, e noi cambiamo, e pertanto è ben possibile che certi obiettivi di tipo permanente vadano rivisti ed aggiornati ad intervalli opportuni. È anche possibile che certi obiettivi di tipo "una - tantum" diventino obsoleti, o meno appetibili, o meno pertinenti/opportuni anche dopo la fase di definizione dei medesimi. Certi obiettivi di lavoro possono cambiare a seguito di una promozione, come certi obiettivi di business possono essere accantonati a seguito del presentarsi di un'opportunità più appetibile. **È la padronanza matura dei propri obiettivi ad ogni istante che ne stabilisce il cocktail più opportuno per il viaggio verso quel traguardo in movimento continuo che è la qualità della vita.**

### **la definizione degli obiettivi**

Come si può definire bene i propri obiettivi?

Innanzitutto **gli obiettivi vanno individuati**. Riuscire ad aprire il cassetto dei propri sogni, ed avere il coraggio di separare sogni (probabilmente irrealizzabili) da obiettivi (probabilmente realizzabili, con opportuno impegno) è un atto di coraggio. Moltissime persone preferiscono addirittura ignorare l'esistenza di un tale cassetto. Altre, pur consapevoli della sua esistenza, preferiscono tenerlo chiuso, o rimandarne l'apertura ad un momento indefinito, che potrebbe non arrivare mai. Altri ancora, magari dopo abbondanti libagioni in un San Silvestro mal riuscito, finalmente lo aprono, e si accorgono di aver fatto passare troppo tempo per arrivare a quel gesto mentale che fa scoprire sé stessi, con tutte le proprie debolezze, alcuni successi, alcuni insuccessi, e tanto rammarico per anni volati via..... e fanno allora propositi, o prendono decisioni importanti, o danno un colpo di timone alla loro esistenza..... ed il tutto probabilmente verrà messo a tacere tra il mal di testa e l'amaro in bocca del giorno dopo.....

Ma solo ben pochi, in modo maturo, e lasciando poco spazio alle emozioni, riescono ad aprire deliberatamente il cassetto segreto, ed a porsi le semplici, naturali domande: *"...ma io, cosa voglio dalla mia esistenza ....? .... cosa desidero veramente ottenere per avere una vita degna di essere vissuta....? ....ed è nelle mie possibilità arrivare là dove desidero ....? .... oppure è solo un sogno ....?"*

Dare risposte a queste semplici domande dà avvio al processo di individuazione degli obiettivi. Il processo andrà completato con la definizione vera e propria, il che comprenderà anche qualche "test", o prova del 9, a conferma che i sogni si siano lasciati nel cassetto dei sogni (il che per alcune persone può non guastare affatto), ed i veri obiettivi siano venuti alla luce in tutta la loro potenza vitale.

Indi **gli obiettivi vanno definiti**. Un obiettivo è un obiettivo solo se è chiaramente e totalmente definito. Allo scopo, esso deve essere "descritto" in modo esauriente.

In generale, le fasi di definizione sono le seguenti:

- 1) **La fase di vera e propria definizione dell'obiettivo**, che dovrebbe portare ad una descrizione succinta ma esauriente del medesimo. Voler acquistare un'abitazione non è un obiettivo.

Ma "voler acquistare un villino, unifamiliare, in periferia, direzione nord oppure nord ovest, a non più di 8 Km dal centro, in posizione collinare rispetto alla città e con vista sulla città, in strada secondaria o comunque ad almeno 400 m. dalla strada provinciale che attraversa la zona; villino di non oltre 12 anni e di circa 180 mq. (corpo abitativo principale), su due piani max., zona notte al primo piano e zona giorno a piano terra, e composto, in zona notte, da 3 camere da letto, di cui la padronale con servizi annessi, più altro bagno completo, ed una stanza extra da destinare a guardaroba; zona giorno composta da ingresso, cucina abitabile, sala da pranzo e salotto comunicanti ed adiacenti alla cucina, uno studio, un bagno ospiti, ed un locale lavanderia/ripostiglio/ /dispensa di almeno 10 mq.; corpo servizi consistente in un garage per due automobili (preferibilmente con accesso interno alla cucina, o facilmente modificabile in tal senso) ed un locale magazzino/deposito attrezzi giardino; esterni comprendenti una veranda o patio in comunicazione con il salotto, un giardino di almeno 400 mq, ma preferibilmente di non oltre 1000 mq, ben piantumato e con almeno due alberi di alto fusto, recintato da muro di almeno 2,00 m. di altezza; esposizione giardino preferibilmente a sud; finiture: esterni intonacati, con infissi in legno; interni: pavimenti notte in parquet, ecc. ecc.; prezzo max: xxxxxx; disponibilità: entro un max. di mesi 6, preferibilmente 3; ecc. ecc." questo sì che è un obiettivo abbastanza ben definito.

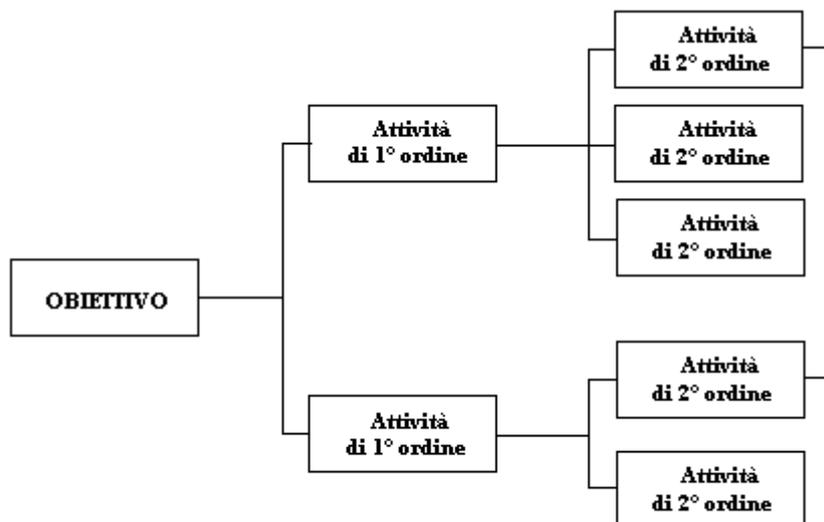
Ben definito anche e soprattutto perché, se il mercato non dovesse offrire esattamente quanto descritto in obiettivo, se non altro si saprebbe, già in fase di prima visita, di quanto il disponibile si discosta dall'ottimale, e quanto, in modifiche, alterazioni ecc. sarà necessario affrontare per portare quel che il mercato offre al livello di ciò che si desidera. O quanto si dovrà sacrificare, a cosa si dovrà rinunciare, ecc. O di quanto si dovrà modificare l'obiettivo originario, senza stravolgerlo, ed accettandone un altro in sua vece. Definire esaurientemente un obiettivo significa agire senza casualità o, comunque, con un minimo di casualità e di improvvisazione. E significa anche agire a ragion veduta, per impegni chiari, per budget studiati..... A quanti è capitato di girare per negozi e negozi alla ricerca di un paio di scarpe, e tornare a casa senza aver acquistato niente? Perché quelle erano troppo care, e le altre troppo a punta, e le altre ancora mi piacevano ma non c'era il numero, e..... Chi sa invece cosa vuole, perché ha visto un certo modello in una rivista o delle belle calzature ai piedi di qualcuno, non dovrà girare molto: la sua scelta è già fatta, si tratta solo di vedere se il delta tra l'ottimale (in mente) ed il reale (in negozio) cade o meno entro la soglia di accettabilità (anche questa più o meno definita). Il "risultato" è a portata di mano, con l'associata soddisfazione.

## 2) **La fase di individuazione e definizione di tutte le attività necessarie per trasformare l'obiettivo in risultato.**

Per attività sono da intendersi operazioni con una certa durata temporale, comprendenti quindi sia un momento individuabile di "inizio" attività, che un momento di "fine" attività. Sono ad es. attività: procurarsi informazioni e dati; fare qualcosa (attività fisica); pensare, pianificare, programmare, organizzare; avere un incontro, una riunione, o consultarsi con qualcuno; e simili.

Nell'elenco risultante di tali attività è bene separare le attività da espletare in prima persona (ad esempio "...fornire al geometra i dati necessari per avviare la progettazione....") da quelle che dovrebbero essere condotte da altri (".....attività di progettazione da parte del geometra....").

Per gli individui inclini alla buona organizzazione, può essere utile rappresentare graficamente la successione logica delle attività (e di eventuali sub-obiettivi) utilizzando il noto strumento del Diagramma ad Albero (Systematic Diagram).



Partendo dall'obiettivo, posto in genere a sinistra del diagramma, si posizionano "in cascata" tutte le varie attività necessarie per trasformarlo in risultato, andando progressivamente da attività di "primo ordine" verso quelle sub-attività (od attività subordinate) di "secondo" e "terzo" ordine, eccetera, spesso nascoste e non facilmente individuabili a prima vista, ma comunque necessarie per poter espletare attività di primo ordine. Un altro vantaggio dell'utilizzo di questo strumento è proprio in questa possibilità che offre di individuare attività che magari sfuggono ad una prima analisi. La domanda da porsi è: quali attività di ordine  $x + 1$  devono essere svolte per poter svolgere l'attività di ordine  $x$ ? Oppure: di quali attività di ordine  $x + 1$  consiste l'attività di ordine  $x$ ?

Un esempio è quello che segue. Per l'obiettivo "riparare e rimettere in funzione la vecchia abat-jour della nonna (alla quale mancano il filo e la spina)" il diagramma ad albero potrebbe assumere il seguente aspetto:



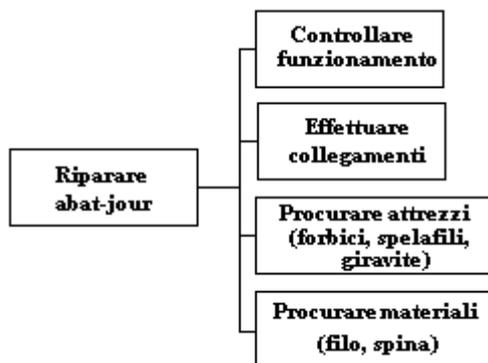
Nell'esempio, la trasformazione dell'obiettivo in risultato necessita di un'attività di 1° ordine (controllare il buon funzionamento a riparazione avvenuta) di due attività di 2° ordine (collegare il filo alla spina e collegare il filo all'abat-jour) di un'attività di 3° ordine (tagliare il filo alla misura voluta) e di due attività di 4° ordine (procurare i materiali, cioè il filo e la spina) e procurare gli attrezzi necessari. Da tale esempio si può anche notare che per poter espletare un'attività di ordine  $x$  non è sempre necessario che siano state portate a termine più d'una attività di ordine  $x+1$ , dando così la tipica forma d'albero al diagramma (con uno sviluppo in larghezza). Anzi, nell'esempio riportato, si può notare che due attività di ordine  $x$  possono dipendere dalla avvenuta espletazione di una sola attività di ordine  $x+1$  (nell'esempio, per poter collegare il filo alla spina ed all'abat-jour è necessario che prima il filo sia stato tagliato a misura).

Da questo semplice esempio si può anche comprendere che un diagramma ad albero può essere semplificato o reso complesso dal dettaglio quanto si vuole. Ad esempio l'attività "collegare la spina al filo" avrebbe potuto essere scomposta, in dettaglio, in varie attività di ordine più elevato tipo "aprire spina" - svitare viti di serraggio" - "spelare estremità filo" - "inserire estremità filo nei terminali" - "stringere viti di serraggio" - "richiudere spina", probabilmente, in questo caso, complicando eccessivamente il diagramma.

Il livello di dettaglio dipende dall'utilizzo che si intende fare del diagramma: bisogna sempre ricordare che esso è uno strumento, un mezzo e non un fine, un aiuto che abbiamo a disposizione per chiarirci, a livello mentale, quello cui andremo incontro in fase di trasformazione di un obiettivo in risultato. In molti casi esso è uno strumento indispensabile e di valore straordinario, soprattutto nel caso di obiettivi di grande importanza ed implementabili solo con una mole elevata di attività. In altri casi esso è uno strumento superfluo (nell'esempio riportato della riparazione dell'abat-jour, sarebbe eccessivo perfezionismo compilare un diagramma del genere: l'esempio è volutamente semplice ed il diagramma associato lo è altrettanto, proprio per mettere in evidenza le modalità di utilizzo dello strumento).

Da notare, infine, che ci sono tanti modi di compilare tale diagramma per uno stesso obiettivo quanti sono gli "stili" mentali di coloro che lo utilizzano. Certe persone sono estremamente sensibili alla sequenza logica di certe attività ed alla successione della loro tempistica (come nel caso dell'esempio riportato, in cui si evidenzia la sequenza logica delle attività, procedendo da destra verso sinistra).

Tuttavia, un altro modo di compilare tale diagramma, per lo stesso obiettivo, avrebbe potuto essere il seguente:

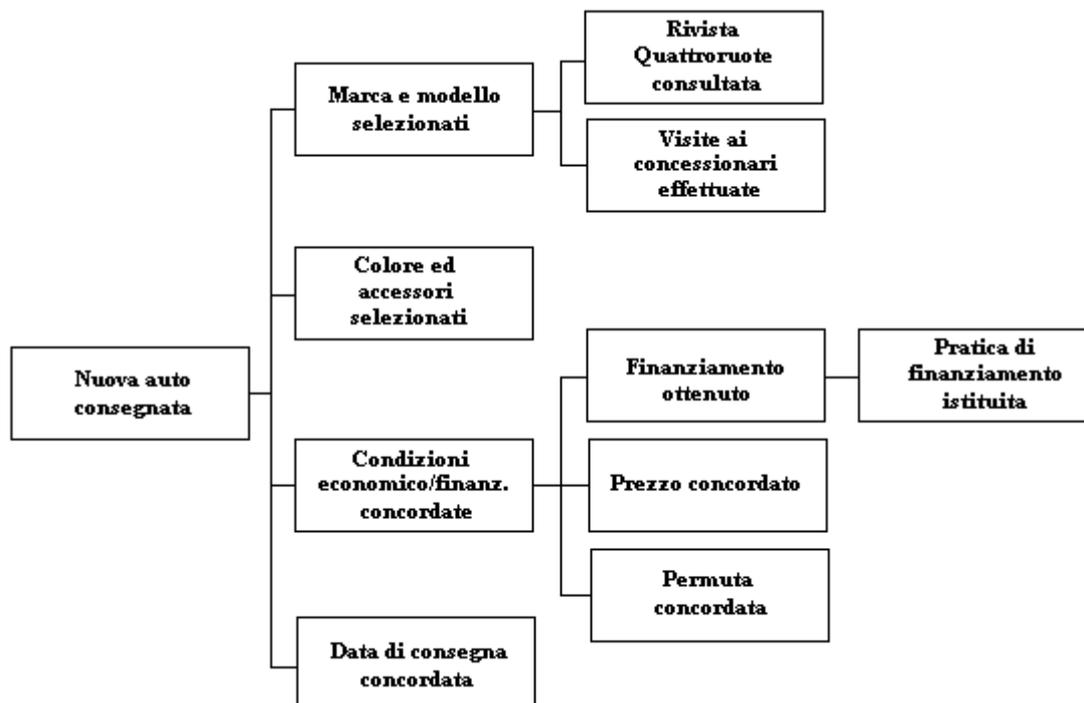


In questa modalità, tutte le attività essenziali per l'implementazione del risultato vengono viste come attività di 1° ordine, e totalmente scollegate dagli aspetti "sequenza" e "tempistica": ciò che resta, di sequenza, è che il risultato non può avvenire "a meno che" le varie attività di 1° ordine non siano già state tutte implementate. E questo, senza nulla togliere alla validità dello strumento ed all'ausilio mentale che esso apporta.

C'è ancora un ulteriore modo di utilizzare questo strumento, considerando, invece di attività, "eventi". Un evento, a differenza di una attività, non ha durata, oppure ha durata indefinita. Esso rappresenta un istante in cui qualcosa accade, in modo più o meno istantaneo, oppure esso rappresenta uno stato di fatto, più o meno stabile, che deve verificarsi affinché possa accadere od avvenire qualcos'altro. Ad esempio, l'inizio (come la fine) di un'attività è un evento.

E così sono esempi di eventi: "(il) progetto dell'abitazione (è stato) completato dal geometra"; "(le) informazioni mancanti (sono state) ottenute"; "(il) finanziamento (da parte della banca è stato) approvato"; e così via. Come pure sono eventi: "le condizioni meteorologiche sono buone" - "il mare è calmo" - "il direttore generale è in sede" - ecc. E le domande da porsi, per costruire il diagramma ad albero, sono allora: "per arrivare al risultato associato a questo obiettivo, quali eventi devono essersi verificati?" e "affinché si verifichi questo evento di ordine x, quali eventi di ordine x + 1 devono essersi verificati?".

Un esempio di utilizzo del diagramma ad albero in "modalità eventi" per l'obiettivo "cambiare auto con una di cilindrata superiore, e con le caratteristiche che seguono (ben definite)" potrebbe essere come segue:



Anche per questa modalità di utilizzo del diagramma ad albero valgono tutte le considerazioni esposte circa il livello di dettaglio e gli aspetti sequenza e tempistica.

- 3) **La fase di definizione delle "risorse"** (esclusa la risorsa tempo, si veda fase 7), necessarie per la trasformazione di un obiettivo in risultato. In fase di implementazione potrebbero essere necessarie varie risorse, e la classificazione 5M serve da check-list: quali mezzi finanziari serviranno? in che entità e con quale tempistica? sono disponibili? possono essere resi disponibili? e quali macchine, impianti, attrezzature, tecnologia serviranno? quando? sono disponibili? e quali risorse umane serviranno? manodopera, aiuto e collaborazione da parte di amici e parenti, consulenti e periti esterni.....? quando? quanto a lungo? in quale modalità (a tempo pieno, sporadicamente, due sere alla settimana.....)? e quali materiali serviranno? in che quantità? in quale momento? e quali metodi, tecniche, know-how saranno necessari? sono posseduti? si possono procurare? eccetera, eccetera. E' tutto questo porsi domande circa il futuro svolgersi degli avvenimenti che fa, a poco a poco, prendere forma alla "visione" del risultato, con le sue caratteristiche di desiderabilità.
- 4) **La fase di verifica della realizzabilità e simultanea elevatezza di ogni obiettivo.** Un obiettivo, per essere un obiettivo, deve essere realizzabile, almeno da un essere umano, possibilmente dall'individuo che sta definendo i suoi obiettivi.

E questo significa conoscersi, con i propri pregi ed i propri difetti, con i propri lati positivi e quelli negativi, con le proprie aree di forza e quelle di debolezza. "....Vincere i 100 metri piani alle prossime Olimpiadi..." per un fumatore, cinquantenne, con qualche acciacchetto, è sicuramente un obiettivo irrealizzabile. Mentre, per la stessa persona, ".....arrivare a fare 10 Km. in bicicletta due volte alla settimana su percorso misto ma non pesante, e riuscire a raggiungere tale meta con due mesi di allenamento progressivo e graduale...." è, quasi sicuramente, un obiettivo realizzabile con il giusto impegno e con adeguata determinazione. E se il nostro cinquantenne fumatore arriverà a tale risultato, è ben probabile che, anche grazie alla soddisfazione conseguente, egli si ponga obiettivi sempre più elevati, magari arrivando a percorrere 15 Km, e poi a 20, quindi a 30, e magari ponendosi anche l'obiettivo parallelo di smettere o ridurre il fumo.....

Quali sono i propri limiti? Per quanto una persona si conosca ( e non ci si conosce mai abbastanza) e per quanto sia abile a valutarsi, i suoi limiti sono solo là dove egli deciderà di metterli. L'utilizzo cosciente del meccanismo obiettivi/risultati può portare a traguardi imprevedibili solo poco tempo prima..... Vi è mai capitato di assistere, in televisione, alle "Olimpiadi degli handicappati"? Cos'altro, se non una costante, metodica e determinata gestione per obiettivi, ha potuto far arrivare queste persone a tali traguardi di realizzazione e di soddisfazione?

Oltre ad essere realizzabile, ogni vero obiettivo dovrebbe anche essere "abbastanza" elevato. Perché, se così non fosse, la soddisfazione conseguente alla sua trasformazione in risultato sarebbe scarsa, povera, od inesistente. Ed il meccanismo che genera nuova e fresca energia motivazionale si incrinerebbe e perderebbe di valore e significato.

Si definiscono i propri obiettivi per avere maggior qualità nella propria vita, che deriva da successi e da soddisfazioni. E la vera soddisfazione, quella che appaga appieno, è solo quella conseguente ad una realizzazione che ha richiesto una qualche forma di impegno, di sforzo, di sacrificio responsabile. Si può provare soddisfazione nel raggiungere il soffitto, specie se questo comporta sforzo e creatività, ma che soddisfazione si può avere a camminare sul pavimento, sul quale ci si trova già?

#### 5) **La fase di individuazione degli ostacoli prevedibili ed anche degli eventuali imprevisti.**

Definire bene un obiettivo comporta anche un'opera preliminare di pianificazione. Pianificare è prevedere il futuro svolgersi degli eventi spaziando sulla propria esperienza e conoscenza (ed eventualmente su quella di altri). E pianificare comporta anche prevedere quelli che potrebbero essere i possibili ostacoli in fase di attuazione, ostacoli di natura finanziaria, ostacoli di tipo logistico, ostacoli derivanti da possibile scarsità di risorse, ostacoli prodotti da scarsa conoscenza di certi fenomeni o da carenza di informazioni e dati..... ma anche ostacoli derivanti da caratteristiche personali proprie, come timidezza o scarsa tendenza a socializzare, oppure facile irritabilità, oppure..... Prevedere quanto più possibile l'insorgere di eventuali ostacoli già in fase di definizione obiettivi significa essere in grado di pensare fin dall'inizio a possibili contromisure, a piani alternativi, a modi diversi di attuare certe attività....

Se lo sforzo pianificativo è adeguato, sarà anche possibile prevedere molti dei classici "imprevisti" che in genere colpiscono anche le opere meglio programmate. Basta ricorrere, creativamente, alla formula magica "...e se.....". "...e se domenica piovesse, cosa succederà al nostro tanto atteso picnic .....?" "...e se il mio amico Andrea fosse malato proprio Sabato che mi ha promesso di darmi una mano per il trasloco....?"

Pensare in anticipo a quanti più imprevisti possibile significa prepararsi mentalmente alle contromisure necessarie od a piani alternativi, in modo da non essere colti di sorpresa.

E' tutto questo pensare, e prevedere, ed elaborare, e stimare.... che caratterizza le persone più "organizzate", quelle che "realizzano", quelle che portano a termine le loro cose senza troppi affanni, in modo "elegante".

Ed è tutto questo lavoro mentale che fa sì che "un obiettivo ben definito sia già mezzo risultato". I buoni risultati non si ottengono a caso: essi sono sempre il frutto di una valida opera di elaborazione in fase di definizione dell'obiettivo ed in fase di pianificazione.

6) **La fase di individuazione dei criteri e delle regole pertinenti.** Se l'obiettivo fosse "....far 4 milioni di Euro in un mese....", in assenza di criteri e regole sarebbe sufficiente munirsi di Kalashnikov, bombe a mano e calzamaglia nera, e mettersi a rapinare banche ed uffici postali stile "Bonnie & Clyde". Con un po' di fortuna, il risultato può essere ottenuto molto più in fretta, ed anche in modo più cospicuo del pianificato. E' bene invece **associare ai propri obiettivi delle regole e dei criteri, allineati con i propri valori, la propria morale e la propria cultura** (nonché con leggi, codici e regolamenti vari). E questo va fatto, anche se è possibile, per gli individui, agire per obiettivi pur "in barba" a leggi e codici.

7) **La definizione della tempistica.** E' la fase di definizione di tutti i parametri associati alla risorsa base, il tempo. Ogni obiettivo ha associata una tempistica, anche se l'obiettivo è di tipo "permanente". Quest'ultimo tipo di obiettivi è infatti sempre divisibile in una serie di sub-obiettivi ed anche micro-obiettivi a ciascuno dei quali è sempre possibile associare almeno una "scadenza", o momento temporale entro il quale un obiettivo dovrebbe essere stato trasformato in risultato.

Ad esempio, l'obiettivo "avere una vita di coppia serena" è suddivisibile in una miriade di obiettivi del tipo (l'elenco non vuol certo essere esauriente): studiare psicologia della coppia - prepararsi adeguatamente in pedagogia - festeggiare adeguatamente anniversari di matrimonio e compleanni - dedicare almeno un'ora ogni sera alla discussione (a televisore spento) - spezzare frequentemente la routine con uscite a cena, concerti, teatro..... - individuare e praticare interessi comuni con il partner - frequentare amici comuni - ecc.

In generale, ogni obiettivo (compresi sub-obiettivi) al quale non è stata posta una scadenza rischia di rimanere pio sogno. E questo perché lo stimolo alla sua trasformazione in risultato è ridotto, o nullo. Diventare un professionista stimato, imparare bene l'inglese, e possedere un cabinato di 13 metri possono restare nel cassetto dei sogni, se non si fissa anche un'opportuna **scadenza**. E spesso non è sufficiente fissare la sola scadenza, la data di completamento. In molti casi è possibile e ragionevole individuare delle **tappe intermedie** tra il momento temporale in cui l'obiettivo viene definito ed il momento del raggiungimento del risultato.

Ad esempio, per l'obiettivo "costruire la propria abitazione (di caratteristiche ben definite) entro 18 mesi", opportune tappe intermedie potrebbero essere: selezionare e dare l'incarico all'architetto - termine progetto - approvazione progetto - selezione impresa appaltatrice - termine lavori di sbancamento - termine lavori strutturali - ecc. ecc., ciascuna con una sua scadenza predefinita. Queste tappe intermedie, od in gergo progettuale "*pietre miliari*", hanno un triplice scopo: servire da obiettivo intermedio, e quindi rappresentare momenti significativi di parziale realizzazione del risultato; aiutare a pianificare meglio la strada da percorrere per arrivare al traguardo finale; e servire da strumento di controllo e verifica del buon avanzamento verso la meta finale.

E quindi, ove possibile e ragionevole, è necessario anche individuare e stabilire opportune **pietre miliari**, che rappresentino il metronomo che dà cadenza e ritmo in fase di attuazione operativa.

8) **Una fase di verifica e test di ogni obiettivo.**

Una primo test corrisponde a dare una risposta esauriente alla domanda: "..... *ma, quello che ho descritto per questo obiettivo, lo voglio veramente....?*".

Una seconda verifica consiste nel controllare che un **qualche obiettivo non sia contraddittorio con un altro**, o magari "a cavallo" di un altro con conseguente conflittualità o incompatibilità temporale, finanziaria, logistica....

Ad esempio una persona potrebbe avere, tra i suoi obiettivi, quello di tipo "permanente" di vivere molto più intensamente la religione cattolica..... e magari anche un obiettivo una - tantum di passare un mese a Bangkok tra gozzoviglie ed attività sessuali varie..... l'evidente conflittualità di obiettivi (l'esempio è volutamente eclatante) certamente minerebbe la realizzabilità dell'uno o dell'altro, e magari di entrambi.

Oppure, ci potrebbe essere **incompatibilità temporale**, se ad un riesame si scopre di aver associato le prime tre settimane di agosto sia all'obiettivo "vacanza" che all'obiettivo "rimettere a nuovo la vecchia Balilla del nonno".

9) **La fase di riesame globale dell'obiettivo**, in cui ogni fase precedente viene riesaminata alla luce delle riflessioni e degli elaborati delle altre fasi. Così, per esempio, se si scopre che il procurarsi certe informazioni comporta un ritardo rispetto alla tempistica impostata, bisognerà o cambiare tempistica oppure accelerare il processo di procacciamento delle informazioni.....

Affrontare la varie fasi su descritte, specie per chi non abbia un minimo di familiarità con l'opera di pianificazione, non è cosa semplice né veloce. Eppure questo potrebbe costituire un passo in avanti gigantesco verso una migliore gestione della propria esistenza allo scopo di ottenere maggior e più adeguata qualità di vita.

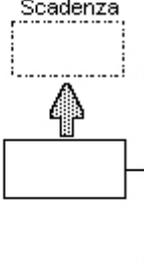
Il primo impatto può essere anche traumatico. Poi si acquista confidenza e scioltezza, ed all'ottenimento di primi, significativi risultati è ben possibile che si scateni una vera e propria tempesta (positiva) motivazionale, con conseguente innesco di ulteriori circoli obiettivi/risultati ed un progressivo procedere verso altri e sempre più ambiti traguardi. Allora definire nuovi obiettivi diventa opera semplice e veloce: l'investimento iniziale, in tempo e sforzi, paga in termini di ritorni.

**la scheda obiettivo**

Può aiutare molto, e non solo all'inizio, utilizzare della semplice modulistica, specie per le persone più inclini all'auto-organizzazione.

La scheda obiettivo riportata in figura ed opportunamente personalizzata, può essere di enorme ausilio.

In essa sono previsti degli spazi e delle liste di controllo per la definizione e l'analisi di tutto quanto serve per inquadrare bene un obiettivo.

SCHEDA OBIETTIVO		Descrizione dell'Obiettivo	Data
Realistico ?	<input type="checkbox"/>		
Stimolante ?	<input type="checkbox"/>		
Veramente voluto ?	<input type="checkbox"/>		
Contraddittorio ?	<input type="checkbox"/>		
Elenco delle Attività necessarie per produrre il Risultato:		<div style="text-align: center;">           Scadenza   </div>	
		Diagramma ad albero	
Ostacoli ed Imprevisti	Come superarli	Risorse necessarie per produrre il Risultato:	
		Regole, Norme e Condizioni da rispettare:  \\self-man\obj_card\obiect_a	

Nella **pagina frontale** della scheda:

- C'è uno spazio di testata per la descrizione dell'obiettivo.
- Ci sono delle caselle di spunta, a garanzia che venga effettuata la verifica della "realizzabilità" e della "elevatezza" dell'obiettivo, e dell'eventuale "contraddittorietà" con altri obiettivi. E c'è anche una casella di test circa la vera e reale "desiderabilità" dell'obiettivo.
- C'è spazio per elencare le attività (ed eventuali sub-obiettivi) necessarie per trasformare l'obiettivo in risultato.
- E c'è anche spazio per schizzare un diagramma ad albero, se lo si desidera.
- E' ben evidenziata la data di "scadenza" (data entro la quale il risultato deve essere prodotto).
- C'è lo spazio destinato al listato delle risorse necessarie.
- E lo spazio per listare i criteri, regole, leggi (e valori, credi....) da rispettare.
- C'è una tabella per l'elencazione di possibili ostacoli ed eventuali imprevisti, nonché delle eventuali contromisure da prendere (o piani alternativi da considerare).

Nella **pagina retro** della scheda:



Un possibile utilizzo del modulo è per elencare tutti i propri obiettivi: partendo dall'obiettivo base "qualità della vita", e pilotati dal modulo, si identificano e pre-definiscono i propri obiettivi principali. Un esempio potrebbe essere quello illustrato nel seguente diagramma ad albero:



Inutile dire che ogni obiettivo principale dovrà poi essere definito in dettaglio, eventualmente scomposto in sub-obiettivi, e sviluppato come da procedura in 9 tappe su esposta.

Importante anche riconfermare che quello su riportato è solo un esempio, e non vuole e non può certamente essere un modello: il cocktail di obiettivi principali è variabile da individuo ad individuo, e starà ad ogni individuo individuarlo, definirlo e gestirlo.

L'utilizzo più proprio della scheda obiettivo, e cioè la definizione globale di un obiettivo, potrebbe invece essere come dall'esempio riportato in figura che segue:

SCHEDA OBIETTIVO		Descrizione dell'Obiettivo	Data 4/5/2007
Realistico?	<input checked="" type="checkbox"/>	Imparare ad usare bene Office 2007 (OF07)	
Stimolante?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Veramente voluto?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Contraddittorio?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Elenco delle Attività necessarie per produrre il Risultato: Lettura Manuale - Apprendim. WORD - " EXCEL - " P/POINT - " SCHEDULE + - " FUNZ. OFFICE - " MACRO VARIE - " MODAL. AVANZATE		Scadenza 6/8/07 	
Diagramma ad albero			
Ostacoli ed Imprevisti	Come superarli	Risorse necessarie per produrre il Risultato: PROGRAMMA (oA. installato) MANUALE (oA) (Dis)abilita' di Andrea S. Tempo	
Problemi e Programmi	Rivolgersi ad Andrea		
Passi non chiari o non previsti	Guida in linea Off. Chiedere ad Andrea		
		Regole, Norme e Condizioni da rispettare: <b>AS</b> \self-man\obj_card\obiect_a Non deve stravolgere le lavoro corrente	



L'efficacia è quindi un indice della "bontà" del fenomeno di trasformazione di un obiettivo in risultato, e l'indice di efficacia 100% si associa ad una trasformazione "integrale", ossia totale, nel totale rispetto delle specifiche parametriche imposte all'obiettivo. In effetti si parla di "qualità" del risultato rispetto alle specifiche dell'obiettivo. E pertanto l'efficacia è un indice qualitativo del risultato, una misura della sua concordanza (efficacia piena) o discordanza (efficacia parziale o nulla) con gli "standard" che erano stati associati all'obiettivo nel corso della sua definizione.

Si definisce invece **efficienza** il rapporto tra il risultato e lo sforzo.

$$\text{EFFICIENZA} = \frac{\text{RISULTATO}}{\text{SFORZO}}$$

L'efficienza è associata al concetto di energia utilizzata per produrre un certo risultato. Infatti, per "sforzo" dobbiamo intendere "tutte" le risorse utilizzate per produrre un certo risultato.

Tali risorse, nell'ottica dell'efficienza, comprendono:

- ° le risorse finanziarie impiegate
- ° la manodopera o comunque le risorse umane impiegate
- ° le macchine, attrezzature, tecnologia, ecc. impiegate
- ° i materiali, compresi i materiali di consumo, impiegati
- ° il ricorso a metodi, conoscenze, know-how
- ° il tempo, e cioè la risorsa fondamentale

e per traslato:

- ° lo sforzo (fisico ed intellettuale) dell'individuo in argomento, necessario per produrre il risultato, ivi compresa l'energia profusa, l'impegno, la concentrazione, l'attenzione e le cautele.....

Si può capire immediatamente che **si è tanto più efficienti quanto più si riesce a produrre un risultato con il minore sforzo**, e cioè con il minimo utilizzo di risorse.

Ad esempio, l'obiettivo "riparare e rimettere in funzione la vecchia abat-jour della nonna" può essere convertito in risultato in maniera tanto più efficiente: quanto minore è l'esborso finanziario globale senza compromettere la bontà qualitativa del risultato (si può acquistare esattamente 3 metri di filo o se ne possono acquistare 3,5 metri, "per sicurezza", o addirittura 6 metri, perché "non si sa mai..." - si può acquistare il filo di sezione adeguata, oppure filo sovradimensionato, oppure due tipi di filo, "poi si vedrà quale è migliore...." - si può acquistare una spina adeguata, oppure una spina sovradimensionata, oppure due tipi diversi di spine, per vedere "in fase di realizzazione" quale è più adatta - e si può acquistare del materiale sbagliato, come filo troppo sottile o sovradimensionato, oppure spina bipolare anziché spina tripolare con spinotto di terra, per dover poi tornare a riacquistare i materiali giusti); quanto minore è l'utilizzo di ore uomo, di manodopera, sia propria (e qui ci si ricollega all'utilizzo della risorsa tempo - si veda sotto), che esterna (si può ricorrere all'aiuto telefonico di un amico, veloce e gratuito - si può ricorrere alla consulenza "volante" e gratuita dell'elettricista dietro l'angolo - o si può affidare l'intero lavoro all'elettricista, ed a pagamento, subito, oppure più tardi quando ci si accorge delle difficoltà tecniche di realizzazione); quanto minore è il volume globale di materiali impiegati (se la misura ottimale del filo è di 3 metri, se ne possono impiegare esattamente tre metri - oppure se ne possono tagliare 3,5 metri, per poi ritoccare la lunghezza a misura con tagli successivi - o se ne può sprecare una lunghezza perché si commette qualche errore, e doverne ritagliare un'altra.....);

quanto minore è l'utilizzo di attrezzi, senza pur tuttavia pregiudicare l'efficacia dell'operazione (con forbici da elettricista e giravite opportuno si può fare bene il lavoro - oppure si può fare con forbici, giravite e pinza spelafili - oppure si può fare con forbici, pinza spelafili, pinzette e serie di giraviti - oppure si può fare con tronchesina, forbici, pinza spelafili, pinzette, pinze, schiacciacapicorda, avvitatore elettrico con punte assortite, metro, tester di continuità, banco prova isolamento.....); quanto minore è l'utilizzo di know-how esterno non posseduto (si può già sapere cosa si deve fare - o si può rinfrescarsi la memoria rileggendo qualche concetto base di elettrotecnica domestica sul libro del "Fai da te" - o si può chiedere consiglio telefonico ad un amico - o si può consultare l'elettricista dietro l'angolo, in fase di acquisto materiali - o si può studiare un trattato completo di elettrotecnica.....); quanto minori sono gli errori "tecnici" commessi in fase di espletazione attività e che richiedono poi riparazione/rettifica, e dovuti a carenza di "metodi" (nessun errore = metodo adottato ottimale - qualche errore di collegamento = metodo imperfetto che richiede rettifica degli errori commessi - una serie di errori gravi, come fili accavallati, che si toccano, collegati allo stesso morsetto con conseguente cortocircuito = necessità di rettifiche serie e possibilità di infortuni o danni gravi anche all'impianto elettrico.....); quanto minore è il tempo globale impiegato (si può effettuare la serie di attività richieste in circa 15 minuti, oppure in mezz'ora, o magari in due ore.....); quanto minore è il livello di sforzo fisico, di concentrazione, di stress, di frustrazione, ecc. associati all'operazione.

Da questo esempio, reso volutamente complesso e "perfezionistico", si può facilmente capire che:

- **l'efficienza globale è una grandezza governata dal fenomeno di tipo "vasi comunicanti"**: una carenza di efficienza nell'utilizzo di una risorsa può compromettere l'efficienza relativa all'utilizzo di altre risorse (poca efficienza a livello know-how può comportare poca efficienza finanziaria per acquisti di materiali sovradimensionati, od errati, o sovrabbondanti, con conseguente scarsa efficienza a livello attrezzature richieste e soprattutto a livello tempo impiegato a sperimentare e/o a rettificare errori e/o riacquistare materiali, con conseguente poca efficienza a livello sforzo globale fisico ed intellettuale, ed aumentati stress e frustrazione, con conseguente scarsa efficienza a livello metodi per l'aumentata probabilità di commettere altri errori, ecc. ecc.....)
- **efficienza ed efficacia non sono due aspetti separati, ma bensì i due lati della stessa medaglia.**

La carenza di efficienza può compromettere l'efficacia, e la carenza di efficacia può influenzare negativamente l'efficienza. Nell'esempio dell'abat-jour, ogni (o quasi) inefficienza può compromettere gli standard qualitativi del risultato, anche se non totalmente definiti in modalità "esplicita" in fase di definizione dell'obiettivo. E' infatti "implicito" che "rimettere in funzione" la vecchia abat-jour comporta il rimetterla in grado di funzionare bene per un adeguato periodo di tempo, senza sorprese e senza difetti, e con adeguate caratteristiche di sicurezza. E pertanto della scarsa efficienza (a livello metodi/know-how, e/o a livello materiali, e/o a livello tempo.....) può certamente influenzare la qualità del risultato in termini di prestazioni, di performance, di durata, di affidabilità e di sicurezza. Inoltre, altrettanto importante, ogni inefficienza può facilmente trasformarsi in "ritardo" nella produzione del risultato rispetto alla scadenza imposta in fase di definizione dell'obiettivo. Ed il parametro "scadenza" è un parametro fondamentale che caratterizza la bontà del risultato. Questo è forse l'aspetto più importante del collegamento tra efficienza ed efficacia per quanto concerne l'individuo ed i suoi obiettivi (in termini industriali: del collegamento tra produttività e qualità).

Da notare che vale anche l'aspetto complementare, e cioè scarsa efficacia del risultato, dovuta ad es. a mancato funzionamento in fase di prova e collaudo, uguale necessità di rimettersi a controllare, a riparare, a rilavorare, ad eliminare errori....., con conseguente perdita di efficienza (per l'extra tempo richiesto, magari altri materiali, e soprattutto stress e frustrazione.....).

Sotto questa luce, i veri risultati, quelli che soddisfano appieno, sono quelli che sono caratterizzati da elevata efficacia (trasformazione integrale dell'obiettivo in risultato) ottenuta con elevata efficienza (il minor utilizzo di risorse, e pur tali da non compromettere l'efficacia).

Perché questo tipo di risultati dà luogo a vera soddisfazione, elemento base della qualità della vita.

Ogni altra modalità (caratterizzata o da scarsa efficacia, o da scarsa efficienza, o da scarsità di entrambe) "zoppica". E se è inadeguato essere efficienti senza porsi quesiti circa la bontà qualitativa dei risultati (tipico di persone con tendenza alla burocrazia, al perfezionismo eccessivo, alla pianificazione esagerata.....), è altrettanto inadeguato mirare alla integralità del risultato senza interrogarsi circa l'efficienza del processo necessario ad attuarlo (tipico di persone "leggere", non adeguatamente impegnate, distratte, o scarsamente sensibili allo spreco, soprattutto di tempo....).

Vale certamente la pena ricordarsi del vecchio adagio in base al quale "*...le cose ben fatte sono quella fatte bene la prima volta, ed una volta per tutte....*" cioè efficacemente ed efficientemente. Il che comporta, per l'individuo, un equilibrio sano nel cocktail delle sue abilità pianificative, delle sue conoscenze, dei suoi valori, dei suoi criteri, e dei suoi metodi ed approcci.

Certamente sarebbe assurdo pensare di applicare un approccio globale ottimo (come quello necessario a portare a termine la rimessa in sesto della vecchia abat-jour della nonna per una persona con scarse conoscenze di elettrotecnica) ad ogni obiettivo di ogni ordine e grado.

L'approccio deve essere adeguato alle circostanze, e cioè alla importanza dell'obiettivo.

Eppure, la forma mentis che si consegue applicando in modo adeguato dei sani principi di gestione agli obiettivi importanti dell'individuo non potrà che portargli benefici, con il tempo e l'esperienza, anche nel gestire obiettivi di rilevanza minore, appunto con maggiore efficacia ed aumentata efficienza.

**FINE DELL'ANTEPRIMA**

Se desideri ordinare il testo completo, vai a  
[http://www.scodanibbio.com/i\\_site/access/contemp.html](http://www.scodanibbio.com/i_site/access/contemp.html)

**wcp**

**Il controllo del Tempo**

LA MIA FILOSOFIA, LA MIA VISIONE, LA MIA MISSIONE

Credo nel Valore e nei Principi Snelli.

Credo che in parecchi decenni di industrializzazione abbiamo perso, in qualche modo, un concetto ed una parola chiave: valore - valore che le Imprese offrono al Cliente - valore generato nei processi produttivi - valore prodotto da manager e dipendenti nel loro confrontarsi quotidianamente con la realtà - valore prodotto da impianti, macchine, attrezzature ed, in generale, dalla tecnologia - valore apportato dai fornitori - valore inerente nel know-how delle persone - valore generato dal miglioramento continuo.....

Oggi, le Aziende World Class stanno riscoprendo l'importanza vitale di questo concetto chiave, e fanno impresa ingegnerizzandola per produrre puro, abbondante valore. Tali Aziende basano la loro forza competitiva sul parametro valore: i loro processi sono privi di sprechi, e vengono migliorati continuamente - il loro personale comprende bene il concetto di valore, ed è estremamente critico sul modo in cui viene prodotto - la loro tecnologia ed i loro impianti sono gestiti sì da generare, in uscita, alti livelli di valore aggiunto - la soddisfazione del cliente è il loro obiettivo primario, che raggiungono offrendo ai clienti livelli crescenti di valore - fornitori e sub-fornitori, clienti e clienti dei clienti sono visti come parte integrante di una "catena del valore" che termina solo presso l'utente finale - la loro visione, la loro missione, le loro strategie, i loro obiettivi, la loro cultura industriale, la loro comunicazione aziendale, la loro struttura organizzativa..... sono tutte incentrate su questo concetto primario del valore.

Io credo che in un mondo in rapido cambiamento, ed ormai caratterizzato da globalità e da confini sempre più evanescenti, tutte le Imprese, di qualsiasi dimensione, debbano e possano oggi avere una performance operativa pari a quella dei "migliori della classe" semplicemente adottando la disciplina del Value Adding Management (Gestione per "Apporto" di Valore) come loro faro e linea guida.

La mia filosofia è imperniata attorno al concetto chiave del valore, e le mie attività di consulenza e formazione sono strutturate sì da permettere, alla Piccola e Media Impresa, di raggiungere alti livelli di performance riscoprendo il "valore" come parametro chiave di competitività e successo.

Credo nell'Integrazione.

Io credo che, come la "specializzazione" è stata una caratteristica predominante dell'industria del secolo scorso, l'integrazione lo sarà per l'industria degli anni 2000.

L'industria si è sviluppata negli ultimi cento anni caratterizzata dalla specializzazione: i processi, i prodotti, i servizi, le persone e le loro mansioni lavorative, le funzioni delle macchine, ecc. appaiono, ancora oggi, altamente specializzati. Una caratteristica associata alla specializzazione, tuttavia, è la "frammentazione": frammentazione dei processi, del lavoro, delle attività, degli incarichi e delle mansioni.

Io credo che la specializzazione e la frammentazione siano i nemici numero uno per l'Impresa che tende ad alti livelli di performance. E credo che solo l'integrazione possa marcare il cammino verso l'eccellenza e verso una sana performance industriale.

Associati al concetto di integrazione ci sono quelli di flessibilità, di adattabilità, di governo e controllo del cambiamento: tutte caratteristiche importanti nel mondo industriale di oggi e di domani. L'integrazione è inoltre associata con la globalità di vedute, con la globalità di pianificazione e controllo, e con la globalità di approccio, di natura olistica quindi, alla performance.

Da molti anni le Imprese, specialmente quelle di dimensioni piccole e medie, tentano di migliorare la propria competitività e performance sposando la disciplina manageriale "di moda" al momento, sia essa l'Assicurazione di Qualità, la Qualità Totale, Zero Difetti, Tecniche di miglioramento della Produttività, Tecniche di miglioramento del Processo..... o tecniche di miglioramento della Leadership, della Gestione delle Persone, o la Gestione per Obiettivi..... e persino l'One-Minute Management..... contando di aver trovato la formula magica per il successo..... per scoprire, con il senno di poi, che il miglioramento conseguito non era poi così solido, o consistente, o duraturo.....

Io credo che il vero miglioramento di performance d'impresa si possa ottenere solo con un approccio integrato, che ruoti attorno alla luce guida del "valore", e che si basi sull'impiego simultaneo di varie discipline e tecniche gestionali "in abbinata": come dire che mirare al miglioramento della qualità senza considerare simultaneamente l'aspetto produttività non può portare ad un miglioramento concreto (e non l'ha mai, in effetti, apportato nella realtà aziendale), perché qualità e produttività costituiscono sempre le due facce della stessa medaglia - e vice versa - come dire che puntare al miglioramento od al re-engineering di processo senza considerare simultaneamente l'importanza fondamentale del coinvolgimento delle persone e senza l'utilizzo simultaneo di adeguate tecniche di gestione della tecnologia (ad esempio la TPM) può solo apportare risultati molto parziali - come dire che puntare su un approccio di tipo Kaizen (passo passo) al miglioramento continuo di performance senza conoscere od identificare le priorità e gli obiettivi (che in certi casi solo la tecnica del Benchmarking può aiutare a definire) può fallire, come ho visto fallire - e così via: gli esempi di fallimento conseguente alla carenza di integrazione o comunque all'eccessivo ricorso ad una sola disciplina "specializzata" sono innumerevoli.

Solo una visione integrata (".....cerca di vedere l'albero, non le foglie.....", oppure ".....cerca di vedere il tempio, e non solo i pilastri.....") può produrre risultati validi, e di alto livello.

Perché quando, e solo quando persone, macchine, metodi, tecniche e discipline diventano un insieme armonico, integrato, in simbiosi l'un l'altro, un'Impresa potrà sperare di arrivare a livelli di performance "superiore".

Inoltre, a mio parere, questa caratteristica dell'integrazione non può essere confinata solo alla Direzione d'Impresa (il che avviene frequentemente), ma dovrebbe, al contrario, essere una caratteristica dell'Impresa intera, come avviene nelle Aziende World Class: io credo che ogni mente di un'Impresa che tenda ad elevata performance debba essere sensibilizzata sull'importanza strategica dell'integrazione, ed allenata a praticarla ogni giorno. Come credo che i processi debbano essere integrati, il lavoro debba essere integrato (e non frammentato), e così pure gli approcci. E credo che solo in questo modo si possa parlare di vera soddisfazione sul lavoro.

Credo nella Semplicità.

E credo che fare business, fare impresa, fabbricare e commercializzare prodotti o produrre servizi é e dovrebbe essere semplice, e, soprattutto, dovrebbe essere mantenuto semplice, vista la complessità che caratterizza il nostro mondo attuale. Io sono del parere che quando processi, situazioni o problemi sono troppo complessi per poter essere compresi, gestiti o risolti, ci sia qualcosa di molto strano o totalmente sbagliato in o dietro tali processi, situazioni o problemi - e che, piuttosto che affrontare tale complessità, la cosa migliore da fare sia di eliminare la complessità tanto per cominciare, come primo, radicale passo.

Nota tuttavia che negli ultimi decenni di industrializzazione le cose si sono complicate sempre di più (mi riferisco a: processi complessi, perché frammentati, o non definiti, o ignorati, o inutili, o costruiti sullo spreco anziché ingegnerizzati per generare valore - strutture organizzative piramidali, burocratiche, complesse, farraginose, caratterizzate da funzioni spaccate e da fenomeni "isola" - approcci manageriali complessi, distorti, confusi o inesistenti - complessità di comunicazione, complessità di pensiero, distorsione in entrambi, o carenza e persino assenza di entrambi, ed a tutti i livelli - e così via).

E pertanto io credo che sia arrivato il momento di riportare le cose a livelli base, a forme elementari, e di riscoprire la realtà, la semplicità, ed il valore.

E' ben evidente come le Aziende World Class abbiano compreso questi concetti chiave, e credo pertanto che le Imprese miranti all'eccellenza od a livelli crescenti di performance debbano, anzitutto, ri-semplificare la loro dinamica organizzativa e strategica, i loro processi, ed i loro approcci, ed, inoltre, brandire il motto "praticità, concretezza, realismo".

Anch'io, spesso, seguo il trend corrente, ed offro ai partecipanti ai miei corsi le ultime tecniche "di grido" su: comunicazione - leadership - lavoro di gruppo - sviluppo e realizzazione personale - e così via. Tuttavia credo che praticità e semplicità siano molto più importanti che non le tecniche, o, perlomeno, che non debbano mai mancare in fase di applicazione di certe "tecniche". Io credo che ciò che é veramente essenziale sia l'abilità di semplificare i processi e renderli lineari, più umani e più comprensibili.

**wcp**

Io credo che sia veramente essenziale assicurare di generare valore ad ogni passo di processo. Io credo che sia estremamente importante dare alle persone responsabilità ben definite (ed elevate), piuttosto che tentare di iniettare in loro, puntando su elevate abilità comunicative o coltivate doti di leadership, dosi massicce di motivazione che non possono che produrre ben magri risultati, proprio perché certe attività e mansioni sono demotivanti e frustranti di per sé. Io credo che il dover rispondere in toto dell'output di un processo ben definito possa dare più soddisfazione di un aumento di stipendio o di un premio di produzione. Io credo che sia ora di ritornare sulla terra, e ritrovare semplici, basilari concetti di generazione giornaliera di valore, con duro sforzo, ed accettando le sfide. Io credo che la pigrizia mentale sia un nemico pubblico da combattere accanitamente. E credo infine che gli individui debbano essere responsabili di (e responsabilizzati a) provvedere alla propria motivazione, alla propria sicurezza, ed alla propria qualità di vita.

#### Credo nella Creatività.

Io credo che sia e sarà la Creatività (e non i Prodotti, i Servizi, la Finanza, la Tecnologia, le abilità Manageriali.....) il solo e vero fattore di competitività degli anni 2000. Perché la Creatività rappresenta il comun denominatore di tutti gli altri fattori di competitività. Credo che la Creatività sia essenziale per l'Impresa che mira ad alti livelli di performance: la Creatività è essenziale per risolvere problemi, per prendere decisioni, per pianificare, per lavorare in gruppo, per cercare e generare opportunità, per innescare e mantenere programmi di miglioramento continuo..... la Creatività è il segreto ultimo per arrivare ad alti livelli di Qualità, di Produttività, di Soddisfazione del Cliente. La Creatività è la scintilla divina che fa la differenza tra eccellenza e mediocrità. Io credo nella potenza smisurata della Creatività, se canalizzata a generare valore da menti capaci di integrare, e ne sottolineo l'importanza strategica in tutte le mie attività di consulenza e formazione.

#### Credo nelle Persone.

Credo che le persone costituiscano la risorsa più importante di ogni Impresa, in quanto sono le persone che fanno la differenza tra il suo successo od il suo fallimento. Io credo che le persone possano considerevolmente migliorare sé stesse, la loro performance e la performance della loro Impresa, e credo che a tutti vada offerta la possibilità di generare tali miglioramenti. Io credo che sia compito primario della Direzione d'Impresa di creare un ambiente nel quale le persone abbiano la possibilità di dare una performance d'alto livello. E credo che ciò possa essere ottenuto (ri)progettando criticamente i processi nei quali le persone lavorano, e nei quali le persone hanno il "potere" (empowerment) di produrre valore abbondante con i loro sforzi, con la loro creatività, con il loro impegno, e, soprattutto, con la piena comprensione ed il pieno possesso del processo o dei processi ai quali sono assegnate, e di cui esse hanno piena responsabilità, e sul cui output esse debbono fornire opportuno rendiconto. Credo anche che essere responsabili di un processo e dover rendicontare sul suo output sia un prerequisito fondamentale per poter essere soddisfatti del proprio lavoro. Io credo che il lavoro delle persone debba essere integrato e non frammentato, e che la specializzazione debba gradualmente cedere il passo a situazioni di multi-conoscenza, multi-abilità, multi-capacità e multi-funzione. E credo che solo in questo modo le persone possano riconquistare quella dignità professionale compromessa, se non addirittura annullata, da decenni di specializzazione e frammentazione del lavoro. Io credo che il lavoro debba e possa essere una esperienza piacevole per tutte le persone, una palestra nella quale le persone possano allenarsi, mettersi alla prova, sfidarsi, migliorare, eccellere, e trovare elevata soddisfazione. E penso che in pratica questo stato di cose sia facilmente raggiungibile. E' mio impegno primario sottolineare questi punti fondamentali nelle mie attività di consulenza e formazione, e trasmettere questi messaggi base a persone d'Impresa, a tutti i livelli.

Questa che ho descritto é la mia visione e la mia filosofia operativa.

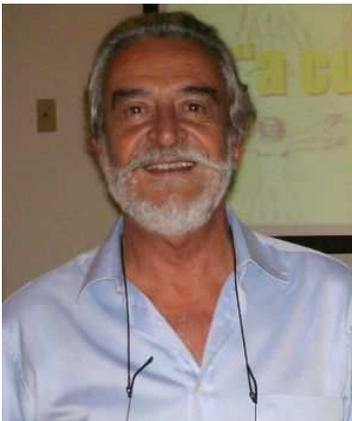
La mia missione, ed il mio impegno primario, sono di trasmettere questi principi base ad Imprese e gente d'Impresa, con lo scopo di permetter loro di raggiungere livelli sempre più alti di performance.

E' parte integrante, altresì, della mia missione, operare al meglio delle mie possibilità, con elevata onestà, serietà e professionalità, per far sì che Imprese di Piccola e Media dimensione (e, quindi, alla mia "portata", e nel raggio d'azione delle mie capacità ed abilità personali) comprendano bene ed applichino operativamente quei moderni approcci sistemici che portano a livelli di performance World Class.

E' infine mio impegno base ed elevato piacere apprendere, migliorare, e, ove opportuno, cambiare in continuazione, con umiltà, e con consapevolezza che il mio know-how é sempre limitato e sempre perfettibile - nonché conoscere ed entrare in stretto contatto con realtà industriali di molti paesi, e quindi con culture industriali diversificate, a continuo miglioramento ed arricchimento personale e professionale, ed a beneficio dei miei Clienti, dei Partecipanti ai miei corsi formativi, e di tutti gli Individui che avrò l'opportunità e la fortuna di incontrare nel corso della mia esistenza.

Carlo Scodanibbio

**wcp**



Carlo Scodanibbio é nato a Macerata nel 1944 ed é laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 38 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - India - Malesia - Arabia Saudita).

La sua specialità operativa é "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi.

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 13.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio é disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

**wcp**

## **Il controllo del Tempo**

**Copyright: © Carlo Scodanibbio 2009 – Tutti i diritti riservati**

Una semplice formula di copyright: sei autorizzato ad installare questo e-book o corso formativo in un solo computer.

Sei anche autorizzato a stamparlo e fotocopiarlo ma solo per uso esclusivo dei dipendenti della tua Impresa.

Non sei invece autorizzato a riprodurre questo e-book – in modo elettronico o cartaceo – e distribuirlo al di fuori della tua Impresa

<http://www.scodanibbio.com>