

ISSN 1127-8579

Pubblicato dal 16/02/2012

All'indirizzo <http://xn--leggedistabilit-ljb.diritto.it/docs/33052-la-gestione-del-proprio-tempo-di-lavoro>

Autore: Fulgione Gerardo

La gestione del proprio tempo di lavoro

La gestione del proprio tempo di lavoro
di Gerardo Fulgione
Comune di Bologna – Area Personale e Organizzazione

Quando ognuno di noi lavora abbiamo, a volte, la sensazione di non avere mai tempo sufficiente per svolgere l'intera gamma delle attività che ci compete. Ci sono sempre necessità ed urgenze che ci impongono un ritmo diverso rispetto al lavoro di routine che ci si era prefissati, rendendoci spesso nervosi, ansiosi con il rischio di porci in condizione di conflitto con chi ci circonda, siano essi colleghi o utenti.

Spesso una cattiva programmazione del tempo di lavoro è frutto di una debole capacità organizzativa da parte nostra, quest'ultima può riflettere, in una Pubblica Amministrazione, un'immagine negativa di essa, dando la sensazione, agli utenti, di incapacità o addirittura negligenza, da parte dei suoi dipendenti, contribuendo ad alimentare un clima di distacco tra P.A. e cittadini venutosi ad incrementare negli ultimi anni.

Il tempo: urgenze e priorità.

L'impostazione della tempistica di lavoro deve seguire una metodologia tale da poter gestire in modo lineare ed il più possibile efficiente l'insieme delle proprie attività lavorative.

Le varie attività devono essere organizzate secondo criteri di urgenze e priorità.

Le urgenze e priorità possono ancorarci al lavoro per molto più tempo rispetto alle previsioni standard che un lavoratore dell'Ente si aspetta. Ma soprattutto esse stesse operano togliendoci del tempo prezioso nella gestione del flusso del lavoro quotidiano: rischiamo di restare in ufficio più di quanto dovremmo (con ripercussioni sulla vita privata), o al contrario, rischiamo di passare ore di "tempo morto" dovuto alla concentrazione di alcuni lavori in altri giorni.

In varie circostanze, si ha la sensazione che esiste la consapevolezza di trasformare la qualità del lavoro in quantità. La quantità di lavoro, infatti, non sempre è indice di qualità: bisogna dunque trovare il modo di gestire il proprio tempo di lavoro rispettando gli impegni e il processo del lavoro: non dobbiamo dimenticare, infatti, che il nostro lavoro è subordinato agli altri e che, inoltre, siamo individui inseriti nell'ambito di un'organizzazione aziendale in cui bisogna assumersi delle responsabilità e dividerle con altri.

Ogni lavoratore rappresenta sia un *input* che un *output* nell'ambito del ciclo di lavoro che abbia come obiettivo la produzione di un servizio in cui la tempistica va rispettata. Ma si sa che durante le varie fasi del lavoro si possono verificare delle situazioni straordinarie, imprevedibili ed eccezionali che possono modificare il lavoro e generare dei "colli di bottiglia".

Spesso capita di osservare e di rilevare che negli uffici alcune persone che sono in grado di risolvere problemi particolari meglio di altre, oppure che risultano più reattive di altre, ricevono un carico di lavoro tale per cui sono soggette ad ulteriori attività che richiedono un impegno superiore. Ciò per lunghi periodi di tempo può creare stress e tensioni anche nei rapporti di lavoro con gli altri colleghi.

Ciò che bisogna chiedersi è se esiste un modo efficace per definire le priorità e per gestire il tempo in modo tale da evitare che il lavoro diventi eccessivamente strutturato e definito. Infatti talvolta si finisce per lavorare pensando che l'output che generiamo sia solamente il risultato dei tempi che bisogna rispettare e delle procedure da osservare. In questi casi, però, si dimentica che il lavoro ha una dimensione umana che deve essere continuamente osser-

vata affinché il funzionamento delle attività caratterizzanti il nostro Ente possano essere non solo efficaci ma anche efficienti.

Le urgenze, invece, sono situazioni che devono essere temporanee e devono presentarsi in modo straordinario rispetto al normale ciclo lavorativo.

Le priorità, invece vanno definite. È un processo piuttosto importante ed alquanto complesso. Infatti spesso le richieste ed urgenze si manifestano in aree differenti e rappresentano un output per persone diverse.

A tal fine, le attività devono essere elencate per ordine di importanza al fine di attribuirne le priorità.

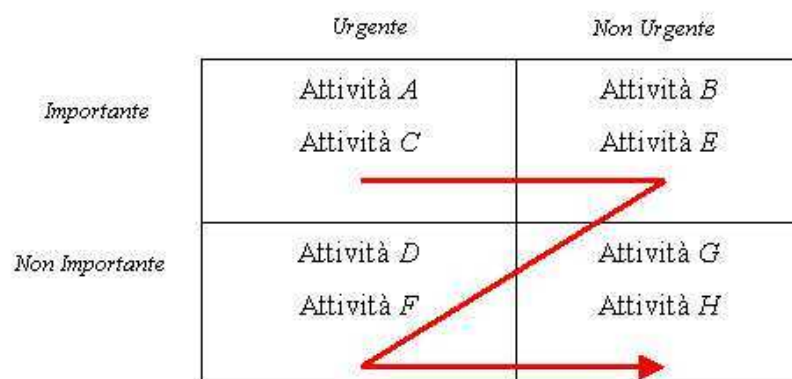
È alquanto complesso definire ciò che è prioritario da ciò che non lo è. Nella pratica operativa si dovrebbe subito svolgere il lavoro urgente e poi tutto il resto. Ma spesso appare come tutto abbia il carattere dell'urgenza e della priorità.

Pertanto bisogna definire un *ranking*, ovvero una classificazione delle attività secondo un ordine di priorità, dopodiché bisogna concentrarsi su quali compiti eseguire. Generalmente conviene immediatamente eseguire i lavori a bassa complessità, anche perché spesso si rilevano di cospicua numerosità, impegnano poco e sono facilmente eseguibili. In questo modo possiamo concentrarci successivamente su quelli di elevata difficoltà.

Vanno distinti, comunque, due aspetti fondamentali: ciò che è importante da ciò che è urgente, non sempre l'attività importante è urgente o viceversa.

Definire dunque le priorità vuol dire intervenire nel processo delle decisioni, ossia decidiamo sulla base del nostro punto di vista cosa è prioritario e cosa non lo è. Per prendere queste decisioni e poter attribuire un certo ordine di priorità le valutazioni devono essere oggettive. Spesso omettere una priorità può successivamente farci lavorare il doppio, così come attribuendo ad un'attività un *ranking* eccessivo può comportare l'insorgere di successive urgenze.

Una delle metodologie più utilizzate per provare a schematizzare una classificazione di priorità ed urgenza si basa su una dicotomia "importante/non importante" e "urgente/non urgente", impostata su una matrice 2x2. Tale metodo, utilizzato dal 34° presidente degli Stati Uniti d'America Dwight D. Eisenhower e denominato di conseguenza *Eisenhower box*, possiamo descriverlo, a titolo di esempio, in questo modo:



L'ordine delle priorità dovrebbe sempre partire dalla casella che riassume le attività di tipo *urgente/importante* seguendo in un ordine "a Z" fino alla casella del tipo *non urgente/non importante*.

Il Time Planning.

Il *time planning* permette di redigere un piano di lavoro e una tabella dei tempi di esecuzione, in particolare bisogna darsi una scadenza dei tempi in cui completare il lavoro. Esso deve seguire la regola del *day by day*, ossia ogni giorno vanno identificate tutte le priorità. Alla fine della giornata va rilevato se sono state affrontate tutte le priorità e quali sono quelle che vanno rinviate. Possibilmente il *time planning* dovrebbe essere pianificato su un arco di tempo almeno settimanale, esso infatti permette di prendere coscienza delle priorità da affrontare e permette durante la giornata di aggiornarle in un'ottica di una programmazione *week to week*.

Rispettare il proprio *time planning* consente di focalizzarci sulle attività e sulle azioni da compiere per evitare di essere successivamente stressati e incrementare i livelli di successo e di produttività sul lavoro.

Il piano di azione giornaliera in gergo si chiama "To Do" e presenta la seguente forma:

<i>To Do</i>	<i>Priorità</i>	<i>Tempistica</i>	<i>Eventi Pianificati</i>
<i>Si elencano le attività da fare</i>	<i>Si attribuisce il grado di priorità per ogni attività da svolgere</i>	<i>Per ogni attività si prevede il numero di ore giornaliere necessarie all'impegno</i>	<i>Si elencano, in modo progressivo il numero delle ore giornaliere di lavoro e vengono segnate quelle da dedicare alle singole attività tenendo conto di quanto indicato nella tempistica</i>

Esempio:

Tabella 1

<i>To Do</i>	<i>Priorità</i>	<i>Tempistica</i>	<i>Eventi Pianificati</i>
1) Attività A	1	2 h.	08.00 - dedicata all'attività A
2) Attività B	4	1 h.	09.00 - dedicata all'attività A
3) Attività C	2	2 h.	10.00 - dedicata all'attività C
4) Attività D	3	1 h.	11.00 - dedicata all'attività C
			12.00 - gestione imprevisti
			13.00 - gestione imprevisti
			14.00 – fine giornata

Nella tabella 1 ci siamo riferiti alla giornata avente come orario di lavoro 6 ore: dalle 08.00 alle 14.00; abbiamo elencato nella colonna del *To Do* l'elenco delle attività previste per quella giornata associata ad un valore che ne determina la *Priorità* riportata nella seconda colonna.

Sempre per ogni attività abbiamo riportato nella terza colonna (*Tempistica*) il numero di ore stimato da impiegare per quel tipo di lavoro. Nella colonna degli *Eventi Pianificati*, invece, abbiamo riportato le ore di lavoro standard, elencate in ordine cronologico in stile agenda.

In quest'ultima colonna, sulla base delle ore stimate nella *Tempistica*, abbiamo fissato le ore da dedicare alle attività, avendo cura di cominciare con le attività aventi priorità più alta (l'attività A ha priorità 1 e la C ha priorità 2).

Le ore che abbiamo assegnato alle attività A e C sono in totale 4, dobbiamo scegliere di riservare almeno un paio d'ore nella giornata lavorativa per la gestione di eventi imprevisti (attività urgenti dell'ultimo minuto, telefonate lunghe, convocazioni in riunione, uscita anticipata per problemi familiari etc.).

In caso di mancati imprevisti, si può continuare a svolgere le attività B e D che hanno priorità più bassa. Nel caso gli imprevisti dovessero presentarsi ed occupare il resto della giornata, in tal caso bisognerà riconsiderare le attività con priorità più bassa, in particolare si può valutare se:

- rinviarle al giorno o ai giorni successivi;
- è possibile delegarle a colleghi;
- è possibile considerarle parte integrante di altre attività con priorità più elevata e quindi accorparle a queste ultime;
- vi è la possibilità che non siano attività indispensabili e pertanto poterle eliminare dall'agenda di lavoro.

Quando un'attività è stata portata a termine e quindi è da considerarsi conclusa bisogna segnalarla nel *planning* come tale. Analogamente va fatto quando l'attività è *bypassata*.

Lo schema *To Do* non è altro che il primo passo da realizzare nella gestione del proprio tempo di lavoro: esso si riferisce al singolo lavoratore e le priorità ed i tempi da assegnare sono individuati, seppur con criteri oggettivi, in modo individuale.

Nella pianificazione delle proprie attività, infatti, bisognerà tenere conto che gestire il tempo significa fare il proprio lavoro in modo corretto e non solamente in modo più veloce, ma in modo razionale.

Bisogna inoltre razionalizzare il tempo da dedicare agli altri affinché essi stessi non diventino in ufficio il leader del tempo che si mette a disposizione e che si concede.

Un buon suggerimento consiste nell'avere la scrivania sempre in ordine; se le cose su di essa sono in ordine lo sarà anche il lavoro che svolgiamo, così come la ricerca di appunti, documenti etc. Avere tutto in ordine in uno schedario o contenitore ben etichettato velocizzerà la nostra ricerca di documenti facendo risparmiare del tempo prezioso.

Per coloro che svolgono un lavoro prettamente intellettuale, bisogna prendersi una pausa per il pranzo o per un *break* nei momenti di stanchezza, per reintegrare le energie perse e per ottimizzare il risultato da ottenere. L'attenzione del cervello, infatti, tende a diminuire con il passare delle ore se unicamente impegnata in un'attività che richiede particolare concentrazione.

Vi sono diversi lavoratori che hanno la tendenza ad essere *multitasking*, ovvero che riescono a fare più attività contemporaneamente, questo è possibile esclusivamente per dei compiti di bassa complessità. Tali individui possono utilizzare la loro capacità per affrontare le at-

tività a priorità bassa in modo da non doverle rinviare o delegare. In tal caso si può frazionare il tempo in modo intelligente potendo fare più cose.

Fattori di Distrazione.

Gli elementi che intervengono a modificare la nostra organizzazione del lavoro e che ci obbligano ad una revisione dinamica della lista *To Do* possono essere i più svariati possibili. Esistono però alcuni “fattori di distrazione” che sono particolarmente ricorrenti, e quindi prevedibili. Ciò ci dà la possibilità di poter “prevenire” un certo genere di imprevisti.

Un primo fattore di distrazione è il telefono: spesso, nelle relazioni che abbiamo con gli altri (colleghi o utenti), utilizziamo il telefono in modo tale da spendere molte più parole di quelle necessarie per poter veicolare o ricevere l’informazione di nostra competenza. Capita sovente che per poter chiedere informazioni tecniche tra colleghi si cominci la telefonata parlando prima di tutta una serie di motivazioni o di premesse non necessarie all’interlocutore al fine di poter essere utile per lo svolgimento di un certo lavoro.

La prolissità, difatti, porta progressivamente ad un calo di concentrazione del cervello di chi ascolta, pertanto rischia di essere non solo un fattore distrattivo ma anche negativo nella qualità del lavoro che si deve svolgere, favorendo incomprensioni, errori, calcoli errati etc.

Ovviamente nella durata complessiva delle telefonate, se formali, vanno considerate la frasi di presentazioni ed identificazione dell’ufficio, successivamente bisogna parlare o lasciar parlare l’interlocutore per il tempo necessario ad inquadrare in modo sintetico il problema posto o da porre, bisogna altresì fornire se richieste, informazioni corrette, chiare e sintetiche ed evitare che l’argomentazione venga deviata su argomenti diversi (esempio: “con i tempi che corrono...”, “sapesse cosa mi capita in altri uffici...”, “ho altro da fare che sbrigarli di queste cose...” etc.); inoltre è necessario, anche ai fini di buona educazione, se si vuole mettere in viva voce la conversazione, avvisare l’interlocutore ed indicare la persone presenti nel proprio ufficio.

Qualora la telefonata fosse più informale, tra persone che già si conoscono, è possibile evitare presentazione ed identificazione dell’ufficio in quanto tutto ciò può essere superfluo e sottrarre tempo prezioso. Questo tipo di telefonate presentano sia aspetti positivi che negativi: una conoscenza diretta tra gli interlocutori favorisce una maggiore comprensibilità delle informazioni da passare o del problema da affrontare; aumenta, inoltre, la possibilità di instaurare un rapporto tra colleghi o clienti/utenti più amichevole, in grado soprattutto di instaurare un clima di reciproca fiducia. Il lato negativo può essere rappresentato dal fatto che una maggiore convivialità tra le persone possa spostare il livello dell’argomentazione su fatti personali e non attinenti non solo al problema dell’attività da svolgere ma anche dell’ambito lavorativo di appartenenza, il tutto con grave danno alla tempistica che ci siamo dati nella lista del *To Do*.

Rischia di diventare un fattore di distrazione molto rilevante anche il ricorso alla “riunione di lavoro”.

Le riunioni devono essere prefissate il più possibile in agenda, fissandone la durata. Essa deve procedere con una scaletta fissando i punti da affrontare nell’incontro e decidendone anche in questo caso le priorità e fissandone i tempi. Per fare ciò, la suddetta scaletta deve essere redatta da chi, nella riunione, svolgerà il ruolo di relatore principale e che avrà il compito di condurre in modo ordinato il consesso e di contingentare i tempi di intervento.

In assenza di ciò possono verificarsi fenomeni di dilatazione del tempo dedicato alla riunione con evidenti ripercussioni sull’agenda di lavoro di ogni singolo componente. In alcune

riunioni, quelle in cui si fa il punto della situazione e durano un'eternità, servono spesso solamente per socializzare, cosa che può essere molto positiva in caso si presenti la necessità di integrare nell'ambiente di lavoro nuovi colleghi, ma purtroppo il lavoro non svolto che attende necessita, una volta tornati in ufficio, di essere svolto.

L'importanza di una riunione non è messa in discussione perché essa serve per scambiare informazioni in un determinato contesto, ma va ricordato che essa deve focalizzarsi su una comunicazione tempestiva ed efficace. Spesso sono più produttive poche riunioni e bene organizzate che tanti incontri improduttivi e perditempo.

In molti casi capita che per svariati motivi le riunioni inizino in ritardo, questo è un effetto sicuramente da evitare per non danneggiare coloro che sono arrivati in orario. Tutte le riunioni devono essere seguite da una relazione per definirne gli aspetti salienti e essere un *memo* per lo svolgimento del lavoro durante la settimana.

In conclusione, il tempo è una risorsa preziosa. Non riuscire a svolgere in tempo il lavoro o i compiti assegnati rappresenta una fonte di stress, ma certamente lo è ancora di più anche il solo pensiero di non riuscire ad espletarli. Definire le priorità permette di lavorare con maggiore celerità e qualità e prendere le giuste decisioni.

Bibliografia.

- David Allen, *“Detto, Fatto”*, Sperling & Kupfer 2006
- Frederick W. Taylor, *“L’Organizzazione Scientifica del Lavoro”*, Etas 1967
- Stephen Covey, *“I Sette Pilastri del Successo”*, Bompiani 2001
- Gray, *“Il Comun Denominatore del Successo”*, (saggio)
- Sandberg, Jared, *“Though Time-Consuming, To-Do Lists Are a Way of Life”*, The Wall Street Journal 2004
- Elisabeth Hendrickson. *"The Tyranny of the "To Do" List"*, Sticky Minds 2005
- Morgenstern, Julie, *“Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule and Your Life”*, Henry Holt/Owl Books 2004
- Nancy J. Friedman, *“Il Telefono dalla A alla Z”*, FrancoAngeli 2009