

# SOFT SKILLS

Ovvero

# COMPETENZE TRASVERSALI

Maria Cristina Zunino – Psicologa del Lavoro, Psicoterapeuta

# Gestione del tempo

# Di cosa parleremo

- Premesse
- Le due dimensioni del tempo
- Un metodo per la qualità del tempo
- Errori nella gestione del tempo
- Sei tipi di intervento sugli errori
  - Definizione e classificazione degli obiettivi
  - Importanza e urgenza
  - Delega
  - Ciclo di rendimento
  - Tempo sprecato
  - Procrastinazione
- Conclusioni e progetti di miglioramento

Chiariamo subito che....

Il tempo non si può gestire

Il tempo è una risorsa finita

Il tempo non è una risorsa riutilizzabile

# E quindi?

Quello che possiamo fare è:

- **gestire le attività (e noi stesse/i)** all'interno dell'arco temporale che abbiamo a disposizione,
- **utilizzare metodi** che ci permettano di sfruttarlo al meglio,
- tenendo sotto controllo gli **errori**
- impegnandosi nella loro **correzione** ed il **miglioramento**

# Perché la gestione del tempo è importante

- **Maggiore efficienza** (fare di più al minor costo): quando riusciamo a fare di più in meno tempo siamo efficienti. Questo, oltre ad essere gratificante a livello personale, è soddisfacente per i risultati concreti e per il tempo a disposizione per altre attività;
- **Riduzione dello stress**: è possibile evitando una cattiva gestione del tempo e con una buona pianificazione e programmazione. Se ci riduciamo a fare le cose all'ultimo minuto, sarà assicurato un alto livello di stress;

# Perché la gestione del tempo è importante

- **Maggiore efficacia** (fare meglio): con una buona organizzazione, assieme all'efficienza e al minor stress citati nei punti precedenti, quando si ha abbastanza tempo per fare le cose in modo accurato, si ha un aumento della concentrazione, la quale aiuta la nostra efficacia: si è in grado quindi di produrre un lavoro di qualità superiore ( e qualità fa rima con tranquillità);
- **Maggiore equilibrio nella vita** (*work-life balance*): l'equilibrio tra la vita professionale e quella privata non è utopico e una buona gestione del tempo ci aiuta sicuramente. Grazie ad essa siamo in grado di gestire le attività lavorative e avere anche più tempo per noi stessi, la famiglia, gli amici e le attività ricreative.

# Le dimensioni del tempo

Una importante considerazione: esistono due dimensioni del tempo:

- Il tempo **oggettivo** e **misurabile** = *kronos*
- Il tempo **soggettivo** e **percepito** = *kairos*

«La lunghezza di un minuto dipende dal lato della porta del bagno davanti a cui ti trovi»

*(Legge di Murphy)*

«Nella teoria della relatività non esiste un unico tempo assoluto ma ogni singolo individuo ha una propria personale misura del tempo, che dipende da dove si trova e da come si sta muovendo»

*(Stephen Hawking, matematico e astrofisico)*

# Kronos: il tempo lineare e quantitativo

- Kronos è il tempo cronologico, quello che può essere misurato e suddiviso in secondi, minuti, ore, giorni. Deriva dal dio greco Kronos, spesso associato alla severità del tempo che scorre inesorabile e consuma ogni cosa. Questa concezione del tempo si lega alla linearità: il passato conduce al presente e il presente si proietta nel futuro. È il tempo dell'orologio, della produttività, della routine e delle scadenze.
- Sul piano psicologico, il predominio di Kronos nella nostra vita può portare a una sensazione di pressione costante. L'ossessione per il controllo e la gestione del tempo può generare ansia e stress, con la sensazione che il tempo non sia mai abbastanza. Vivere secondo il ritmo di Kronos significa essere sempre impegnati a "fare", spesso a scapito del "sentire" e del "vivere" il momento presente.

# Kairos: il tempo qualitativo e opportuno

- Kairos, al contrario, rappresenta il tempo qualitativo, il "momento giusto" o la "opportunità". È un concetto più fluido e soggettivo, che si riferisce all'istante in cui qualcosa accade perché è il momento ideale per farlo. Kairos non si misura con l'orologio ma con il significato. È il tempo del cambiamento, della creatività, delle intuizioni e delle decisioni.
- Vivere in armonia con Kairos significa essere capaci di cogliere il presente con consapevolezza, prestare attenzione alle circostanze e agire nel momento opportuno. Psicologicamente, questo approccio può promuovere uno stato di *flow*, una profonda connessione con ciò che si sta facendo e una maggiore soddisfazione personale. *(R. Cavaliere, psicoterapeuta)*

# L'equilibrio tra Kronos e Kairos

- Sebbene Kronos e Kairos siano spesso visti in contrapposizione, nella vita è essenziale trovare un equilibrio tra i due. **Kronos** è indispensabile per **organizzare e strutturare** le attività quotidiane, mentre **Kairos** offre la possibilità di **dare significato e valore** a ciò che facciamo.
- Dal punto di vista psicologico, integrare questi due aspetti significa imparare a gestire il tempo in modo flessibile: rispettare gli impegni senza diventare schiavi delle scadenze e, al contempo, saper rallentare per vivere pienamente i momenti significativi. Si può seguire la disciplina di Kronos per portare a termine i compiti, ma si possono anche riconoscere i momenti di Kairos che offrono opportunità di crescita personale e creatività.
- Riscoprire Kairos può aiutarci a recuperare un senso di pienezza e significato. Al tempo stesso, Kronos rimane una guida fondamentale per mantenere l'ordine e la disciplina nella nostra vita.
- Possiamo accogliere entrambe queste dimensioni: sapere quando pianificare e quando lasciarsi andare al flusso del momento.

# Un metodo per la qualità del tempo

## Il ciclo di Deming – **PDCA**

- **PLAN** Pianificare – Programmare
- **DO** Fare, secondo quanto pianificato e programmare
- **CHECK** Verificare il risultato di quanto attuato
- **ACT** Sulla base di quanto attuato e delle verifiche agire per il miglioramento

Per poi tenere conto di tutto ciò nella successiva pianificazione e programmazione

# Pianificare e Programmare

Pianificare e programmare sono due concetti distinti ma correlati che si utilizzano comunemente in diversi contesti, soprattutto nel campo dell'organizzazione e della gestione delle attività.

La **pianificazione** è un processo di pensiero e progettazione che riguarda la determinazione degli obiettivi, delle strategie e delle azioni necessarie per raggiungere un certo risultato.

Genera la formulazione di un piano o di un progetto per ottenere un determinato obiettivo. Questo piano può essere di breve, medio o lungo termine, a seconda del contesto in cui viene utilizzato.

)

# Caratteristiche della pianificazione

- inizia con la definizione chiara degli obiettivi da raggiungere (**obiettivi**)
- può riguardare un periodo specifico e/o uno specifico insieme di azioni nel tempo (**tempi**)
- i piani possono essere adattati e modificati in base alle esigenze e circostanze (**flessibilità**)
- richiede una visione d'insieme perché richiede l'analisi e la considerazione di tutti gli aspetti rilevanti per raggiungere gli obiettivi (**visione sistemica**)
- comporta la decisione di quali azioni e risorse sono necessarie per raggiungere gli obiettivi (**decisioni**)

# Programmare

La programmazione è una fase più specifica e dettagliata della pianificazione.

Implica la suddivisione delle attività e dei compiti definiti nella pianificazione in una sequenza logica e temporale, specifica chi farà cosa, quando lo farà e come lo farà, stabilendo delle scadenze

## Caratteristiche della programmazione

- si concentra sulla specifica esecuzione delle attività pianificate (**dettagli**)
- organizza le attività in una sequenza logica e temporale (**sequenza temporale**)
- assegna responsabilità specifiche alle persone coinvolte nell'esecuzione delle attività (**responsabilità**)
- stabilisce date di scadenza per le attività o le fasi del progetto (**scadenze**)
- fornisce un quadro di riferimento per monitorare il progresso e l'avanzamento delle attività (**verifica/controllo**)

# Pianificazione e Programmazione

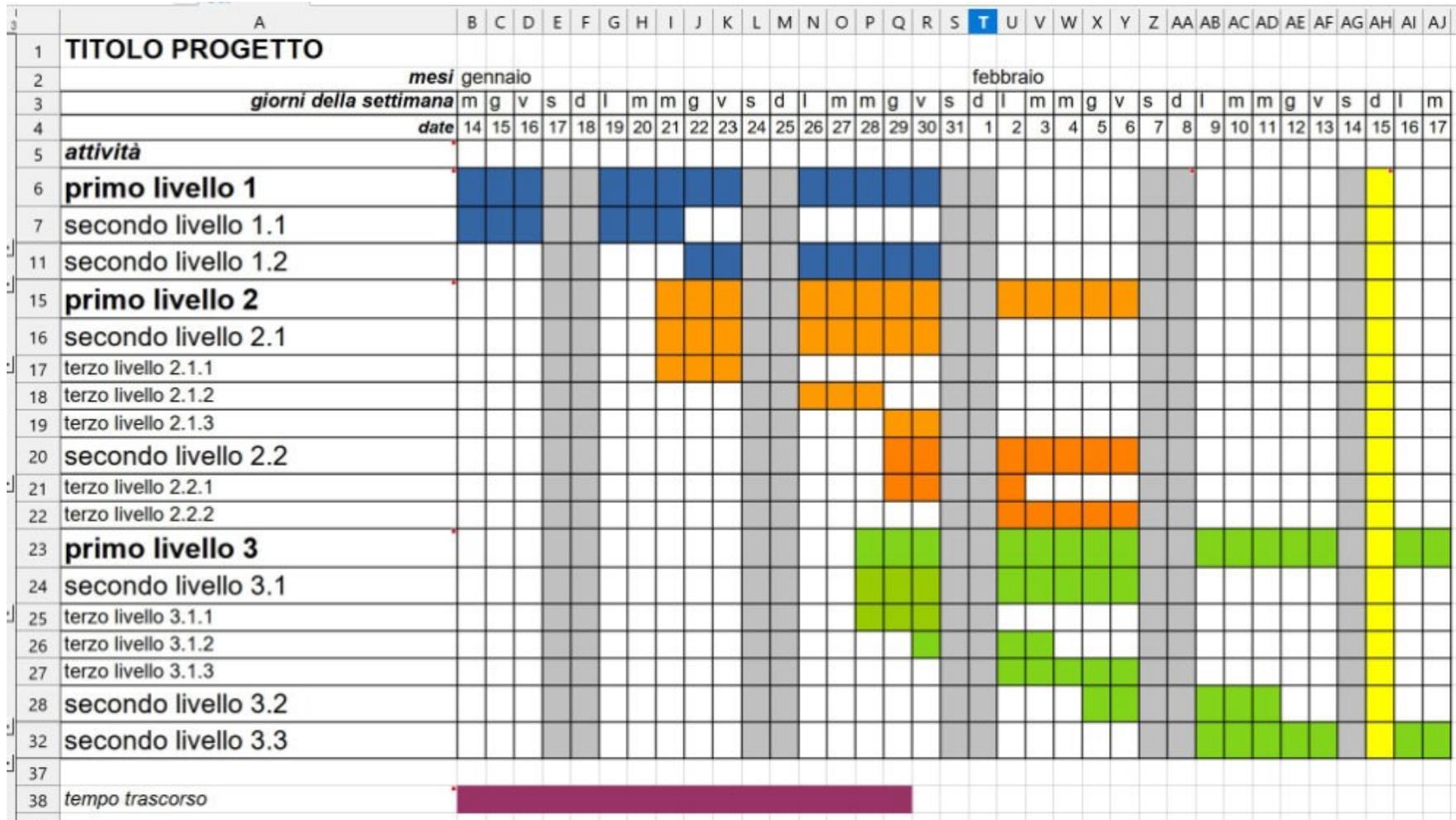
In sintesi, **la pianificazione** è un processo più ampio e concettuale che coinvolge la definizione degli obiettivi e delle strategie generali.

La **programmazione** è un passo successivo che si concentra sulla dettagliata organizzazione e gestione delle attività per raggiungere quegli obiettivi.

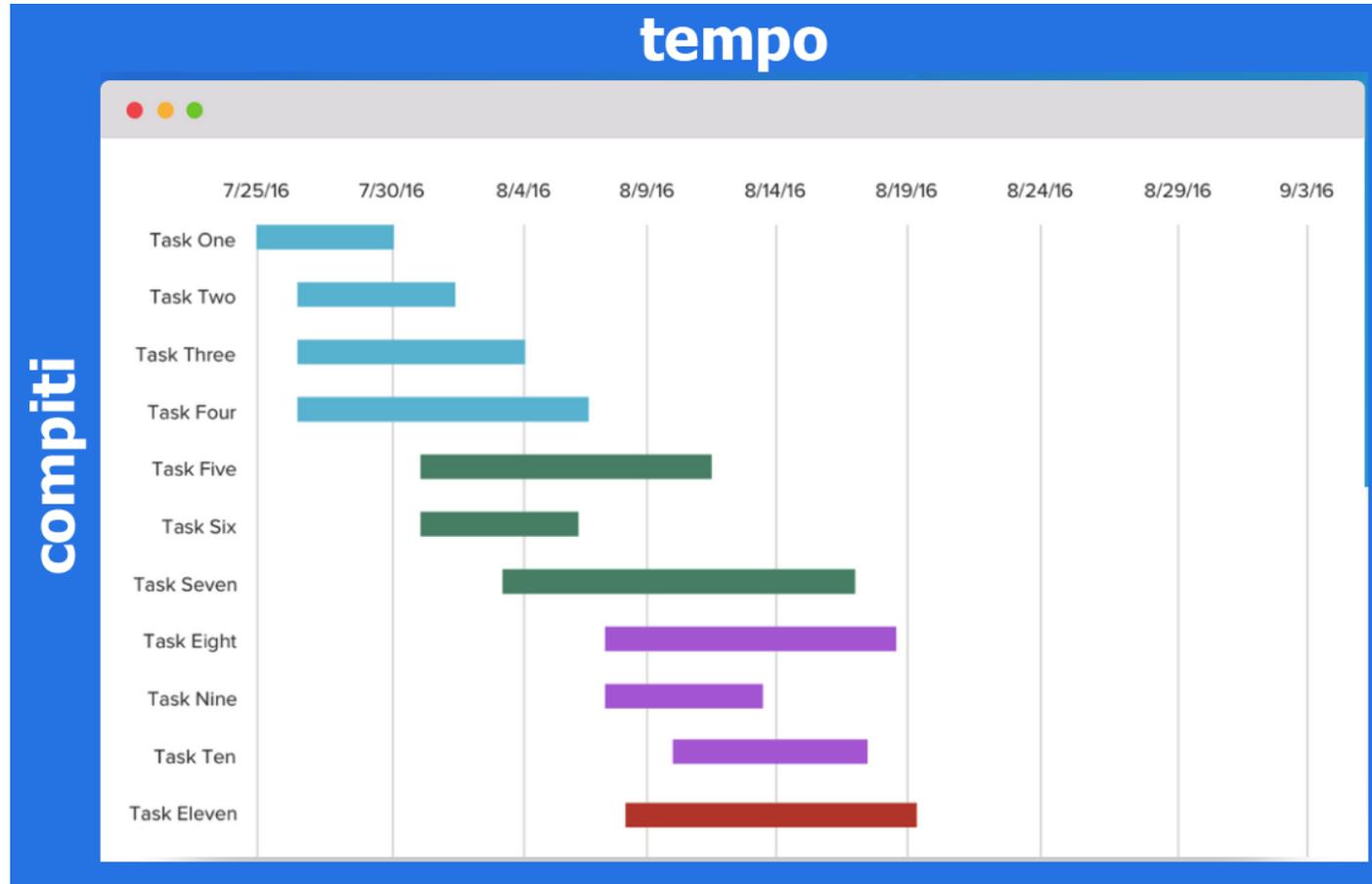
Entrambi sono essenziali per il successo di un progetto o di un'attività,

- una pianificazione accurata prepara il terreno per una programmazione efficace e
- una corretta programmazione consente di mettere in pratica quanto pianificato con successo.

# Strumenti – Diagramma di Gantt



# Strumenti – Diagramma di Gantt



# Focus sulla verifica

L'attività di verifica (in itinere e al termine delle attività) è un momento decisivo per raccogliere importanti informazioni.

L'interrogativo centrale è: le attività sono state svolte secondo quanto pianificato nei modi e nei tempi?

Se sì, ok, su questa base possiamo migliorare ulteriormente.

Se no, è fondamentale

- intervenire con correttivi
- dedicare tempo alla valutazione delle possibili cause
- migliorare

# Errori più comuni nella gestione del tempo

- Pensare che pianificare e programmare siano una perdita di tempo
- Non saper distinguere importanza e urgenza
- Non saper attribuire le priorità
- Procrastinare frequentemente
- Non considerare il medio e lungo termine ma solo il breve
- Non saper gestire i cambiamenti
- Non investire nel miglioramento
- Abbandonarsi alla routine
- Non valutare i risultati
- Non saper gestire lo stress
- Non riconoscere, ridurre, eliminare le perdite di tempo
- Non saper dire di no (assertività)
- Non tener conto delle proprie fasi di rendimento nell'arco della giornata/settimana
- Non delegare

**Quali sono i vostri errori?**

**Prendete nota**

**Pausa – 15 minuti**

# Intervenire sugli errori

Passaggi obbligati:

- Definizione e classificazione degli obiettivi (prendete appunti, tra breve proporrò una esercitazione su questo argomento)
- La relazione tra urgenza e importanza
- La delega
- Il proprio, soggettivo ciclo di rendimento (momenti proficui della propria giornata/settimana/mese/anno)
- La consapevolezza del tempo sprecato (attività senza valore aggiunto, distrazioni, interruzioni, ecc.)
- Fare i conti con la procrastinazione

# Info per l'esercitazione sulla definizione degli obiettivi

- Prendete carta e penna e scrivete, senza pensarci troppo, un obiettivo, personale o professionale, che vorreste raggiungere e che ha per voi una certa rilevanza.
- Man mano che vengono illustrate le seguenti slides verificate come si posiziona il vostro obiettivo, a cosa corrisponde rispetto alle varie opzioni/definizioni proposte nelle slides
- Trascrivete via via le caratteristiche del vostro obiettivo
- Più avanti potrete tirare le somme...

# Definizione e classificazione degli obiettivi (*goal setting*)

Distinzione tra

- **obiettivi focalizzati sul risultato** (aumento delle vendite, riduzione costi, vincere la gara dei 100 metri) → **generici**, possibile aumento della tensione, controllo limitato (stress)
- **obiettivi focalizzati sulla prestazione** (scrivere un certo numero di pagine della tesi, concludere un certo numero di vendite, ridurre il tempo di corsa dei 100 metri sotto i 13 secondi) → **specifici**, definiti sulla base della consapevolezza delle prestazioni attuali e delle risorse disponibili, maggiore controllo, maggiore motivazione, pre-condizione per raggiungere obiettivi di risultato

# Obiettivi rispetto al tempo

- **Obiettivo a breve termine:** un obiettivo che può essere raggiunto entro un lasso di tempo che non si estende oltre i **pochi mesi**. Definire obiettivi a breve termine è fondamentale perché avere un margine temporale ravvicinato, permette di visualizzare già mentalmente il traguardo e mantenere alta la motivazione durante tutto il percorso e fino alla scadenza.
- **Obiettivo a medio termine:** è, in genere, un obiettivo che può essere raggiunto entro **sei mesi** e, in molti casi, si tratta del risultato di una serie di eventi a breve termine stabiliti in successione (le “tappe” del percorso). A differenza degli obiettivi a breve termine, in questo caso può essere più difficile definire con chiarezza i confini e i requisiti di successo, ma è comunque importante stabilire degli obiettivi a medio termine, perché permettono di effettuare valutazioni e confronti e, se necessario, rivedere la strategia di massima utilizzata fino a quel momento (senza sprecare ulteriori energie e risorse).
- **Obiettivo a lungo termine:** ha, di solito, una durata almeno annuale. Trattandosi di un orizzonte temporale particolarmente lungo, pianificare in modo appropriato le azioni e gli step necessari per raggiungerlo potrebbe sembrare all'apparenza più difficile. Gli obiettivi a lungo termine rappresentano una sorta di stella polare, che indica la direzione verso cui è necessario muoversi e il ritmo a cui bisogna andare per raggiungere i risultati sperati.

# Obiettivi intelligenti (SMART)

- **S = (Specific) specifici e scritti:** il primo attributo di un buon obiettivo è la sua specificità: per raggiungere un risultato, infatti, è essenziale sapere quali sono i suoi “confini”, i suoi requisiti di successo. Un obiettivo vago non permette di delineare azioni concrete e rischia di confondere idee e decisioni
  - *Da «bisogna fare più formazione» a «dal prossimo marzo dedicheremo alla formazione un sabato al mese per 4 ore e l'organizzazione sarà affidata a Sara»*
- **M = (Measurable) misurabili:** un buon obiettivo deve poter essere misurato e confrontato, così da tenere traccia dei propri progressi e individuare prontamente eventuali rallentamenti o discrepanze con la propria tabella di marcia.
  - *Da «dobbiamo perdere meno clienti» a «dobbiamo aumentare la ritenzione dei clienti dal 73% all'85%»*
- **A = (Achievable) raggiungibili:** porsi obiettivi ambiziosi può essere stimolante, ma porsi obiettivi troppo ambiziosi e irrealistici può condurre, oltre che a un inevitabile insuccesso, a un forte senso di frustrazione e sfiducia verso se stessi. Per questo motivo, è fondamentale mantenere un sano equilibrio e valutare accuratamente le proprie risorse e capacità prima di definire la propria meta.
  - *Da «dobbiamo diventare leader di mercato» a «dobbiamo espanderci in altre due regioni»*

# Obiettivi intelligenti (SMART)

- **R = (Relevant) rilevante, congruo:** in questo caso, si fa riferimento soprattutto agli obiettivi a breve e lungo termine: definire un obiettivo intermedio, infatti, vuol dire inserire sulla tabella di marcia una tappa finalizzata al raggiungimento di un obiettivo più grande e importante. Ogni step intermedio deve essere rilevante, congruo, rispetto a questo traguardo finale e, se non lo è, va ridefinito o eliminato
  - *Da «tra due anni dobbiamo aver aperto altre 2 filiali» a «entro l'anno prossimo dobbiamo aprire una nuova filiale e l'anno successivo una seconda nuova filiale»*
- **T = (Time-bound) definito nel tempo:** l'aspetto temporale è fondamentale, in quanto avere delle scadenze ben definite permette di tenere sotto controllo il proprio avanzamento rispetto ai diversi obiettivi prefissati, stabilire delle priorità e combattere l'umana e naturale tendenza alla procrastinazione. Senza una data di scadenza difficilmente l'obiettivo sarà raggiunto
  - *Da «devo smettere di fumare» a «devo smettere di fumare entro il 31 luglio»*

# Esercitazione

Utilizzando quanto avete scritto:

- stabilite se è un obiettivo focalizzato sul risultato (generico) o sulla prestazione (specifico). Se è focalizzato sul risultato provate a trasformarlo in un obiettivo focalizzato sulla prestazione
- stabilite se è un obiettivo di breve (entro pochi mesi), medio (entro 6 mesi) o lungo termine (entro almeno un anno). In questi due ultimi casi provate a definire sotto-obiettivi/tappe intermedi
- verificate se risponde al modello SMART - Se l'esito della verifica è negativo provate a riscriverlo secondo il modello SMART (S = specifico e scritto; M = misurabile; A = raggiungibile e realistico; R = rilevante e congruo; T = definito nel tempo)

# Importanza e urgenza

“Ho due tipi di problemi: quelli urgenti e quelli importanti.  
Quelli urgenti non sono importanti e  
quelli importanti non sono mai urgenti.”

*(Dwight D. Eisenhower, generale e presidente USA)*

*Generale americano che si è distinto per le sue capacità di ufficiale dell'esercito durante la prima e la seconda guerra mondiale. Dopo la guerra, è diventato un eroe nazionale e le sue abilità di comandante lo hanno spinto a candidarsi per le elezioni presidenziali. Difatti, diventò il 34° presidente degli Stati Uniti d'America nel 1952.*

# La distinzione tra urgenza e importanza

- Si tratta di due distinte dimensioni: le attività importanti sono quelle necessarie per raggiungere gli obiettivi, quelle urgenti sono quelle con scadenza più ravvicinata
- «**Importante**» può essere un concetto relativo: ciò che per te è importante potrebbe non esserlo per qualcun altro, così come ciò che è importante oggi potrebbe non esserlo domani, o comunque in una collocazione temporale diversa. Ognuno di noi ha priorità differenti, identificate come tali in base a una serie di varianti personali (principi, obiettivi, valori, ecc.) Questo non vale se ciò che viene definito importante rientra in un obiettivo oggettivamente stabilito e noto.

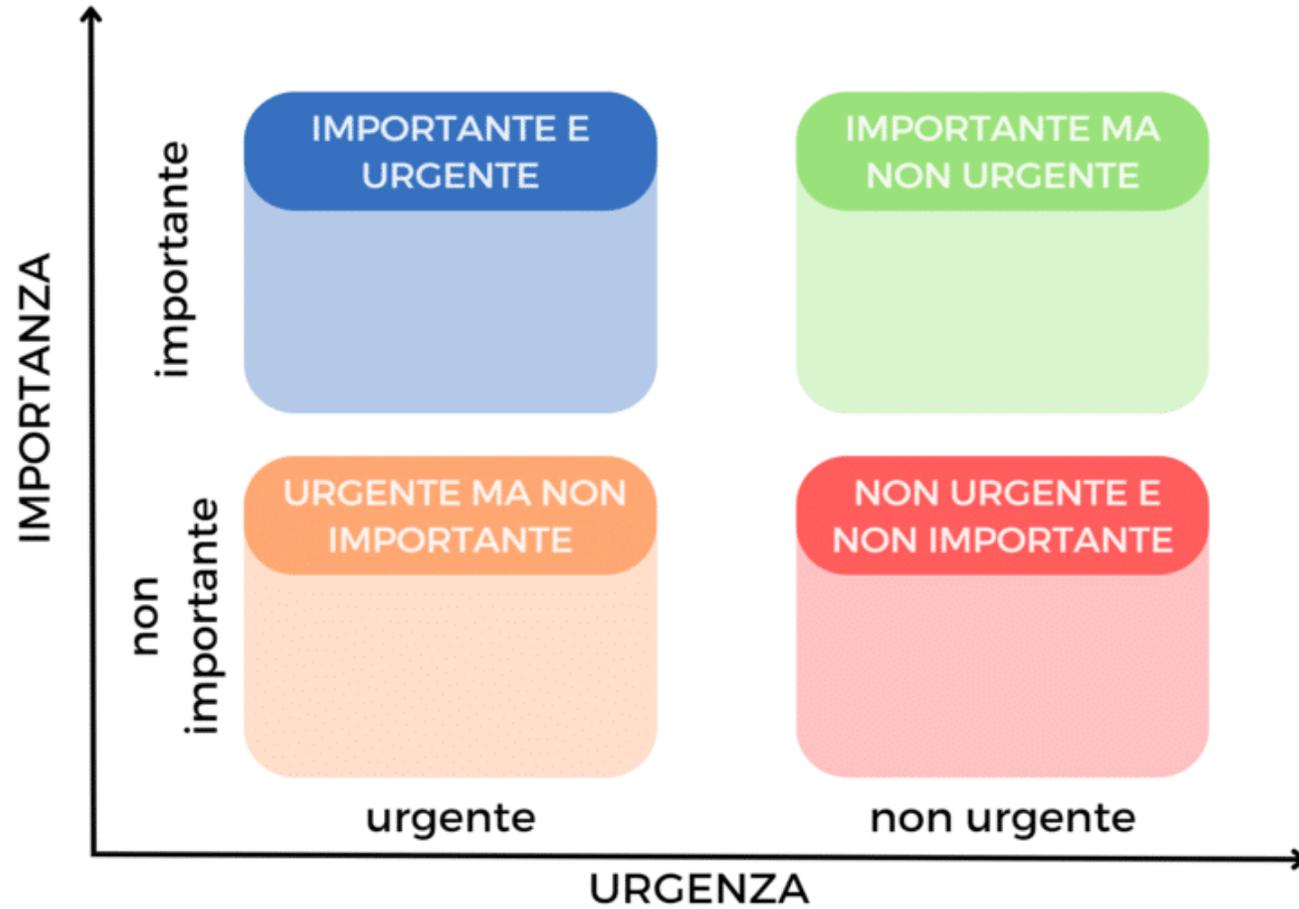
# La distinzione tra urgenza e importanza

- «**Urgente**» è tendenzialmente un concetto oggettivo: indica qualcosa che è legato al tempo e che non dipende da variabili personali, come nel caso di attività da svolgere immediatamente perché caratterizzate da una scadenza brevissima, se questa è oggettivamente stabilita (e non è una valutazione soggettiva)

# La distinzione tra urgenza e importanza

- Per una buona gestione del tempo è molto rilevante pianificare le attività in modo da limitare quelle urgenti per incrementare il tempo a disposizione per quelle importanti
  - La tendenza ad occuparci di ciò che è urgente piuttosto di ciò che è importante mette a rischio la produttività
  - Le attività urgenti ma non importanti sono inutili al fine del raggiungimento degli obiettivi rilevanti e critici
- nella programmazione della giornata/settimana occorre ragionare su quali compiti urgenti affrontare, quali rimandare e anche quali rifiutare.

## Matrice di Eisenhower



# Matrice di Eisenhower – Quadrante 1

## **ATTIVITA' IMPORTANTI E URGENTI** (quadrante della crisi)

- Include tutte le **azioni da svolgere al più presto**, come ad esempio progetti a scadenza brevissima e problemi da risolvere con urgenza che non possono essere delegati a terze persone.
- Ai fini di una corretta applicazione, nel primo quadrante dovrebbero essere inserite **pochissime attività**; riempirlo troppo significherebbe lavorare in uno stato di costante emergenza, e quindi di stress.
- Le conseguenze di una quotidianità caratterizzata da «cose impellenti da fare» si ripercuotono inevitabilmente sulla produttività e sulla qualità dello studio, del lavoro e della vita in generale.

# Matrice di Eisenhower – Quadrante 2

## **ATTIVITA' IMPORTANTI MA NON URGENTI** (quadrante della qualità)

- Progetti a medio/lungo termine, attività finalizzate ad un miglioramento professionale e personale o la definizione di nuove strategie operative.
- Attività pianificate, che mirano a migliorare la qualità del lavoro e della vita.
- Pur non essendo caratterizzate da urgenza, il rimandarle continuamente (procrastinazione) significherebbe ritrovarsele prima o poi nel primo quadrante, identificate a quel punto come 'urgenti'.
- E' il quadrante più importante per gestire il tempo, vivere senza stress e **realizzare gli obiettivi di lungo termine.**

# Matrice di Eisenhower – Quadrante 3

## **ATTIVITA' URGENTI MA NON IMPORTANTI** (quadrante dell'inganno/delega)

- Azioni che in quanto urgenti vengono considerate ingannevolmente importanti ma che in realtà non lo sono. Rientrano situazioni esterne, dipendenti da altre persone e che possono essere nella maggior parte dei casi delegate.
- Chi inserisce in questo quadrante molte attività è sempre indaffarato ma conclude alla fine molto poco. Inoltre può presentare caratteristiche quali: tendenza eccessiva al controllo (preferisce fare tutto in prima persona); perfezionista (si dedica a dettagli irrilevanti); dispersivo (inizia numerose attività faticando a portarle a termine); accondiscendente (non riesce adire di no a nessuno e si ritrova a dedicare il proprio tempo alle urgenze e ai problemi degli altri)
- Le attività di questo quadrante vanno, nella maggior parte dei casi e se possibile **delegate**

# Matrice di Eisenhower – Quadrante 4

## **ATTIVITA' NON URGENTI E NON IMPORTANTI** (quadrante dello spreco)

- Il quadrante dello spreco e del superfluo, quello che induce, più o meno consapevolmente, a rimandare le attività davvero urgenti e importanti.
- Molto spesso ci si concentra sul Q4 per evitare di affrontare problemi e situazioni impegnative, che in questo modo vengono semplicemente rimandate.
- Chiaramente la scelta non può mai risultare vincente dal momento che si tratta di un mero spreco di tempo.

# Uno spunto di riflessione

Nei prossimi giorni soffermatevi a riflettere su come avete distribuito il vostro tempo di lavoro, secondo la matrice di Eisenhower, rispondendo a queste domande:

Fatto 100 il totale l'intervallo di tempo di lavoro che prendo in considerazione, in quale percentuale mi sono dedicata/o a

- attività importanti e urgenti (crisi) .....%
- attività importanti ma non urgenti (qualità) .....%
- attività urgenti ma non importanti (inganno/delega) .....%
- attività non importanti e non urgenti (spreco) .....%

Quali considerazioni ne traggio?

# La delega

In ambito organizzativo il significato di delegare va oltre il significato attribuito al termine nel linguaggio corrente, cioè affidare ad altri atti da compiere in propria vece (la delega per la riunione di condominio, per ritirare una raccomandata alla posta, ecc.)

Si tratta invece di assegnare ad altri un proprio compito, condividendone la responsabilità e i risultati, essendo consapevoli che occorre mettere in atto una serie di azioni per far portare a termine il compito auspicabilmente con successo e prevenire, per quanto possibile, il fallimento.

# La delega

Non è un compito facile: spesso si preferisce fare da soli, vuoi perché si teme di perdere tempo a spiegare i compiti agli altri, vuoi perché non si è certi a quali collaboratori affidare determinati incarichi per poca consapevolezza o fiducia nelle loro abilità.

L'errore più comune è considerare la delega niente altro che un modo per sgravarsi dai cosiddetti "compiti ingrati".

In realtà delegare non è solo una necessità quando si ha poco tempo e troppe incombenze, è anche un'ottima strategia per condividere responsabilità, rendere il delegato partecipe alla crescita dell'organizzazione, dare l'opportunità di sviluppare nuove competenze.

Infatti offre a chi delega la possibilità di focalizzarsi su attività rilevanti, ma al contempo offre l'opportunità al delegato di fare qualcosa che vada oltre il proprio ruolo.

# La delega

Ecco alcuni degli ostacoli maggiormente frequenti

- Mancanza di fiducia nei collaboratori
- Paura di perdere tempo
- Non sapere quali attività delegare (→ matrice di Eisenhower)
- Paura di perdere il controllo
- Mancanza di competenza nel delegato

# Delegare in modo efficace

- Definire con precisione l'attività da delegare e le tempistiche necessarie
- Scegliere attività di minore importanza e urgenti (quadrante 3)
- Identificare le risorse e le competenze necessarie per portare a termine l'attività con successo
- Selezionare la persona o il team a cui delegare sulla base delle competenze necessarie
- Mettere a disposizione le risorse necessarie (informazioni, contatti, documentazione, hardware, software, spazi, ecc.)
- Comunicare senso e obiettivo della delega
- Fornire chiare indicazioni/spiegazioni e supporto quando necessario
- In caso di delega a un team allocare responsabilità e autorità ai componenti
- Concordare una scadenza realistica
- Verificare e tenere traccia del progresso in itinere
- Sostenere e supportare
- Condurre un debriefing finale

# Il proprio, soggettivo ciclo di rendimento

E' un fattore importante di cui tener conto nella pianificazione e nella programmazione.

Riguarda la diversa distribuzione delle proprie energie da dedicare al lavoro in uno specifico intervallo di tempo (nell'arco della giornata, della settimana, del mese, dell'anno).

Alcune persone sono più produttive al mattino, altre al pomeriggio. Così come può essere diversa la produttività a inizio o fine settimana, o ancora in alcuni periodi dell'anno.

Essere consapevoli del proprio ciclo di rendimento permette di concentrare le attività più impegnative e complesse nei momenti di massimo rendimento e quelle più leggere nei momenti di minore rendimento.

# La consapevolezza del tempo sprecato

E' costituito da tempo impegnato in attività senza valore aggiunto:

- distrazioni (proprie e causate da altri)
- interruzioni (rispondere al telefono mentre si scrive un report)
- passaggio disorganizzato da un'attività all'altra
- correzione di errori non rilevati in itinere
- disordine nel proprio spazio di lavoro
- .....

→ Importanza della capacità di automonitoraggio

**Attenzione:** le pause possono essere tempo sprecato o tempo funzionale!

# Fare i conti con la procrastinazione

- Con procrastinazione si intende la tendenza a posticipare e ritardare volontariamente un'azione, anche a costo di possibili conseguenze negative (fare le ore piccole, mancare una scadenza, presentare lavori o progetti insoddisfacenti ecc.).
- Il procrastinatore temporeggia e rinvia fino all'ultimo momento possibile (e, a volte, anche oltre) un'attività prioritaria e importante, preferendo sfruttare il tempo a sua disposizione con compiti più piacevoli o, comunque, meno urgenti.
- La procrastinazione permette di ottenere un sollievo istantaneo, allontanando la sensazione di sgradevolezza, anche se solo temporaneamente. Infatti, il sollievo momentaneo viene sostituito, in breve tempo, da emozioni negative: sensi di colpa, ansia, stress, frustrazione.

# Fare i conti con la procrastinazione

- La procrastinazione può essere interpretata come una forma di evitamento, un meccanismo di difesa che nasce con lo scopo di proteggere da situazioni e stati d'animo spiacevoli ma, alla fine, rischia di generare solo un circolo vizioso, in cui per evitare un problema se ne crea uno ancora più grande.
- Tra le cause più comuni e diffuse c'è la paura. Se una persona è spaventata, infatti, è normale che tenda a bloccarsi, magari inventando scuse e giustificazioni, in modo da prendere tempo e rimandare a un momento successivo le scelte o le azioni che la turbano.
- Può trattarsi di paura dell'ignoto, ad esempio se si deve prendere una decisione importante e non si è a conoscenza delle possibili conseguenze; di paura del fallimento, nel caso in cui si abbia a che fare con un progetto particolarmente difficile; di paura della responsabilità, se chi procrastina percepisce su di sé una forte pressione o aspettativa.

# Come sconfiggere la procrastinazione

- Per contrastare questa risposta così immediata e spontanea è necessario aumentare la propria **capacità di autocontrollo** e di **consapevolezza** delle proprie emozioni. Comprendere perché una determinata scelta o azione provoca delle reazioni emotive negative, infatti, è il primo passo per imparare a gestirle, controllarle e reagire di conseguenza, riportando l'attenzione al "qui ed ora" (l'eterno nemico della procrastinazione)
- Bisogna anche avere un **piano d'azione** di come dev'essere svolta e portata a termine l'attività che si sta evitando. Quali sono gli obiettivi da raggiungere? Quali sono, concretamente, le cose da fare per raggiungerli? Quali sono le risorse necessarie a procedere verso il prossimo step?
- E' molto utile inoltre fissare delle **scadenze** per ogni fase o compito dell'attività: aggiungendo alla scadenza finale una serie di ulteriori momenti di valutazione e controllo (sotto-obiettivi) è più facile mantenere la motivazione e la percezione di controllo sul processo
- Infine: **esercitarsi**, fare pratica applicando queste indicazioni

# Conclusioni

- Considerare la pianificazione un processo essenziale
- Fissare obiettivi
- Utilizzare metodi e strumenti
- Non abbandonarsi alla routine
- Distinguere le attività importanti e quella prive di valore aggiunto
- Attribuire ad ogni attività la corretta priorità
- Redigere piani e programmi (annuali, settimanali, giornalieri)
- Verificare l'avanzamento e se necessario rivedere il piano/programma
- Verificare i risultati e intervenire sugli errori e/o agire per il miglioramento
- Gestire interruzioni ed imprevisti
- Tenere sotto controllo la procrastinazione
- Gestire lo stress
- Valutare la curva di rendimento
- Delegare quando utile
- Tenere in equilibrio *kronos* e *kairos*
- Imparare e dire di no e a negoziare quando altri vogliono assegnarci dei compiti

# Gestione del tempo

## Riflessioni individuali

### Progetti

- Auto-osservazione «diagnostica» rispetto ai contenuti di questo modulo
- Incremento della consapevolezza
- Su cosa intervenire
- Quali strategie per la gestione del tempo
- Auto-monitoraggio circa cambiamenti e miglioramenti

Grazie per l'attenzione  
e arrivederci ai prossimi appuntamenti