

CORSO

Gestione del tempo di lavoro

Garantire il controllo delle attività svolte nell'arco della giornata dai professionisti e collaboratori di Studio può costituire uno, se non il principale, obiettivo di Studio, per monitorare l'andamento delle attività quotidiane e l'"evasione" degli incombeni assegnati e delegati al proprio personale, e per assumere, con cognizione di causa, conseguenti decisioni strategiche a livello operativo e strutturale.

Ciò vale particolarmente per le realtà strutturalmente complesse, ossia composte da numerose persone e con professionisti diversi, per età, grado di esperienza, capacità professionale e specializzazione, che magari hanno esigenze di rilevazione dei tempi di sviluppo non solo a fini di controllo interno, ma anche a fini di parcellazione e nella relazione con il cliente.

In realtà anche per lo Studio di medie dimensioni e persino unipersonale la rilevazione del tempo dedicato alle attività di lavoro giornaliero è utile e importante.

A fini di autovalutazione: per capire esattamente quanto tempo viene speso per fare cosa, ma anche per ottimizzare quello che si fa, dando priorità a ciò che è più importante e urgente, rimandando a un secondo tempo ciò che è meno urgente.

- 1. Il corretto impiego del tempo in Studio attraverso il Modulo "Timesheet" n. 7-8/2011**
- 2. Gestione pianificata delle attività di Studio attraverso tecniche che individuano priorità e urgenze n. 9/2011**

SECONDA PARTE

Gestione pianificata delle attività di Studio attraverso tecniche che individuano priorità e urgenze

a cura di **Giovanna Raffaella Stumpo***

Nello scorso articolo dedicato al **corretto impiego del tempo in Studio** si è detto che la possibilità di gestirlo al meglio presuppone l'abitudine – mentale e comportamentale – di misurarlo in modo consapevole e continuativo; a questo proposito si è illustrato nelle sue varie e diverse tipologie

* Avvocato, Giornalista pubblicista, esperta in organizzazione e management legale.

ed articolazioni il *Timesheet*, quale “modulo di registrazione” del tempo, utile in termini di autovalutazione, di controllo dei collaboratori, di rilevazione della misura della *performance* complessiva. Si deve aggiungere che ulteriori vantaggi nello sfruttamento ottimale del tempo in ambiente lavorativo derivano anche dalle **tecniche di pianificazione** e da semplici accorgimenti comportamentali e operativi, che semplificano nella scelta delle priorità.

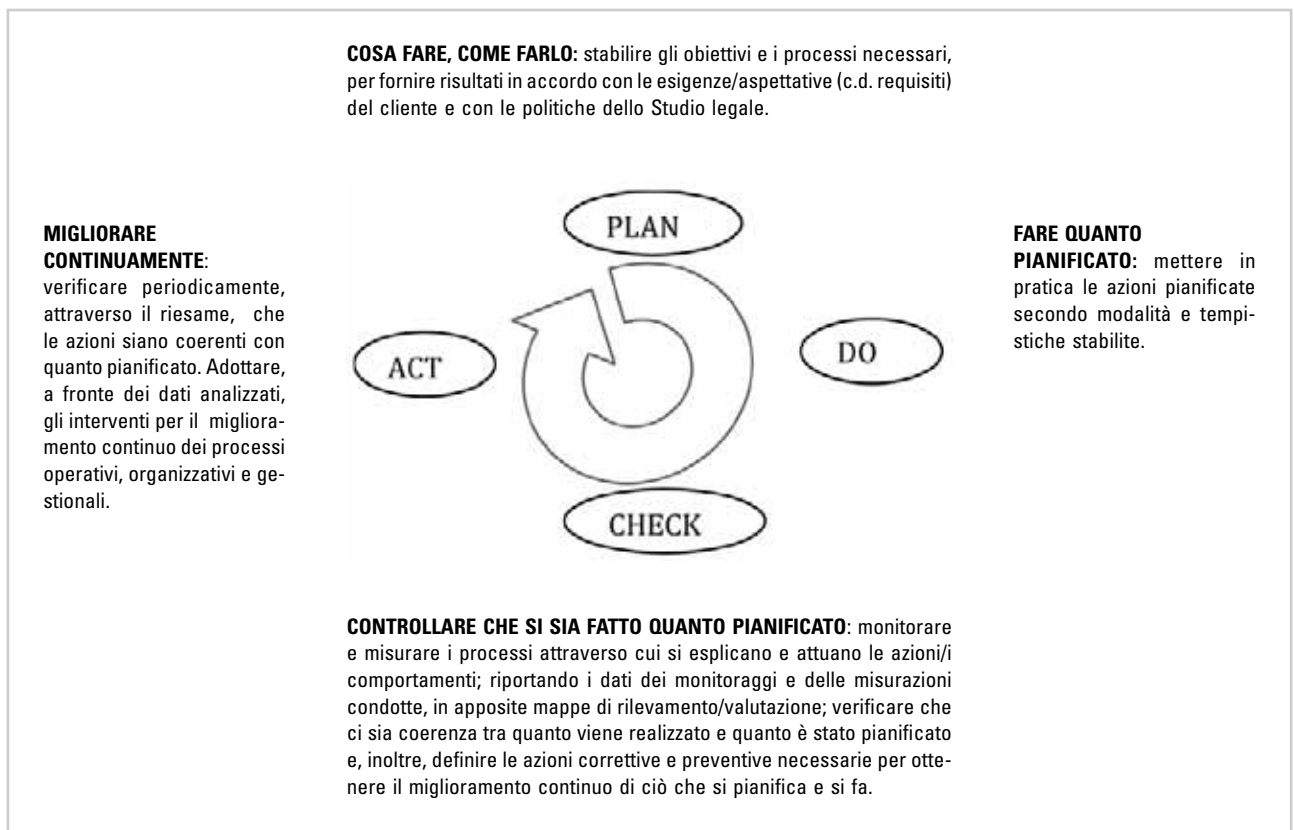
Tabella 1. La sequenza del processo di pianificazione (Ciclo PDCA)

Noto anche come ciclo di *Deming* dal nome del suo ideatore, la sequenza “PDCA” rappresenta un modello utile e che ogni individuo può pensare di utilizzare nello sviluppo delle attività organizzative e lavorative, e nella corretta allocazione delle stesse nello spazio temporale.

Perché traduce in uno schema la disciplina mentale che insegna a organizzare i processi, in un’ottica di perseguimento di specifici obiettivi di risultato o priorità d’azione, cui tendere “nel medio/ lungo periodo”.

Il concetto ben espresso dalla sequenza PDCA è peraltro presente in tutte le aree della vita professionale e personale di ognuno e viene utilizzato continuamente – formalmente/informalmente, consciamente/inconsciamente – in quanto la realizzazione di ogni attività, dalla più semplice alla più complessa, ricade sotto il suo schema.

Avere la consapevolezza di ciò, aiuta ad agire al meglio¹.



¹ Testo e figura di BALDIN, in A.A.V.V. *La Gestione dello Studio Legale*, Il Sole 24 Ore, 2009, 62.

► Organizzare le azioni nel tempo: pianificare

Dal punto di vista manageriale, il tempo è una risorsa che ci costringe a porre in essere alcuni accorgimenti comportamentali che incidono sulle azioni da svolgere, per vincere i suoi “fattori critici” (il tempo è infatti per sua stessa natura limitato, incontrollabile, irrecuperabile, invariabile, universale, non accumulabile).

Più precisamente, “sfruttare il tempo a disposizione” altro non significa se non “gestire le azioni” esplicabili in un dato lasso temporale con cognizione di causa, ponendo in essere una serie di accorgimenti che aiutano a collocarle al meglio nel loro svolgimento.

Per realizzare i propri propositi – ammesso di averne più di uno – occorre cioè assumere il **controllo delle attività nel tempo e agire in coerenza con le proprie scelte**.

Sul piano comportamentale, un primo consiglio utile per fare ciò in ambito lavorativo è quello di “**pianificare**, prima di iniziare a fare”.

Come insegna sul punto la **norma tecnica e internazionale UNI EN ISO 9001:2008** (*Sistema di gestione qualità-Requisiti*), a tutti i processi che sono alla base dello sviluppo comportamentale e operativo può essere applicato il modello “**PDCA**” (acronimo delle parole inglesi *Plan, Do, Check, Act*), che passa necessariamente attraverso le seguenti fasi:

- **P- Plan:** stabilire gli obiettivi e le azioni utili e necessarie al loro conseguimento (i.e. ideare cosa fare e come farlo);
- **D- Do:** dare attuazione a quanto pianificato (i.e. agire);
- **C- Check:** monitorare e controllare quello che si sta mettendo in pratica e il modo in cui lo si fa per vedere se è in linea con quanto pianificato;
- **A- Act:** se così è (ossia riscontrato che si sta operando in linea con quanto pianificato), agire nella logica del miglioramento; periodicamente revisionando e modificando i contenuti del modello comportamentale/dell’agire.

► Rendere tangibile la pianificazione

Gli esperti di pianificazione insegnano infatti che, una volta **individuati gli obiettivi** cui tendere nel medio-lungo periodo e le attività da espletare per il loro conseguimento, occorre poi “**spalmare**” queste ultime **sul tempo a disposizione**; realizzando – per quanto possibile – tale processo in forma tangibile. A tal fine, scelti gli obiettivi, per la loro corretta attuazione, può essere utile ricorrere ad appositi strumenti che, associati ad alcuni accorgimenti comportamentali e organizzativi, aiutano a realizzare il processo di pianificazione “in modo oggettivo”, e a gestire i processi di realizzazione delle attività con maggiore consapevolezza operativa ed – eventualmente – in una logica di “*project management*” (vedi Tabelle 2, 3, 4).

Tabella 2. Obiettivi: caratteristiche

Gli obiettivi coincidono con “la meta” o con “il risultato” che ci si prefigge di raggiungere con un determinato comportamento. La meta può essere ambiziosa; porsi degli obiettivi (S) sfidanti, (M) misurabili, condivisi con altre persone, (A) accordati, (R) realistici e avendo stimato anche il (T) tempo necessario per raggiungerli aumenta le probabilità di successo. Le caratteristiche di concretezza predette contraddistinguono gli obiettivi e li differenziano dai meri desideri. E sono facilmente riassumibili nell’acronimo SMART.

S = Sfidante	L’obiettivo deve rappresentare una meta interessante da raggiungere, essere motivo di miglioramento.
M = Misurabile	L’obiettivo deve poter essere “quantificabile” perché riconducibile a una misura fisica o a una percentuale.
A = Accordato/condiviso	L’obiettivo richiede il consenso di tutti coloro che, all’interno di una data organizzazione, sono coinvolti nel suo conseguimento.
R = Raggiungibile	L’obiettivo deve essere perseguibile, quindi fattibile e realistico.
T = Tempizzato	L’obiettivo deve avere una scadenza/deve essere rapportato ad uno specifico lasso temporale.

Tabella 3. Tradurre gli obiettivi in atti: Il piano operativo (Modulo)

Gli esperti di *management* insegnano che “scrivere gli obiettivi” e considerare al contempo gli elementi necessari al fini del loro ottenimento aiuta a conseguirli. Scelte “le mete dell’agire”, a esse è cioè opportuno correlare in modo puntuale e pianificato gli elementi necessari a realizzarli (comportamenti; risorse fisiche, strutturali, operative, di budget; tempo a disposizione). Un piano formalizzato per iscritto secondo lo schema indicato, può essere di particolare aiuto.

Obiettivi	Attività	Responsabilità	Budget/Investimenti	Aspetti organizzativi	Strumenti operativi	Tempistica programmata
S M A R T	(cosa)	(chi)	(quanto)	(come/quali metodi)	(come/quali dotazioni)	(quanto tempo/ entro quando)

Tabella 4. Gestire un progetto complesso, per fasi di sviluppo temporale: Il Milestone (Modulo)

Per la realizzazione di progetti o attività complesse (perché richiedenti il coinvolgimento anche di terze persone ovvero perché eccedenti la durata meramente giornaliera o settimanale), il passaggio dall’ideazione all’azione può richiedere il ricorso a strumenti operativi più articolati di un semplice piano operativo. È il caso ad es. di un *Milestone*, quale strumento di *project management* utile a individuare le singole e diverse fasi di progetto che si intende realizzare in un lasso temporale medio/lungo; e a organizzarle in una logica di “*work in progress*”. Ciò in quanto nel contesto di sviluppo di un progetto articolato, tutte le singole fasi in cui esso si esplica vanno viste e preventivate quali componenti dell’intero, e devono tendere a realizzarsi nel rispetto di una apposita sequenza temporale programmata, secondo il principio tale per cui si darà corso a ogni singola fase di progetto solo dopo aver completato quella a essa precedente. Il *Milestone* (pietra miliare) segna le fasi di un determinato percorso progettuale e serve a “spalmare” le varie e diverse attività pianificate su un determinato lasso temporale e secondo una logica “sequenziale”. Nella sua concreta applicazione ogni fase/attività dovrà infatti produrre un risultato entro il lasso temporale programmato e sarà “prodromica” alle attività di cui alla fase successiva.

FASI OPERATIVE (ad es. di un progetto di sviluppo organizzativo di Studio conforme allo standard ISO 9001)	TEMPI DI SVILUPPO (ESPRESSI IN MESI/ANNO)								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Fase 1. Analisi delle criticità iniziali – mappatura dei processi operativi.									
Fase 2. Formalizzazione delle regole organizzative (manuale, regolamento, funzionigramma, organigramma, mansionario)									
Fase 3. Elaborazione di procedure e istruzioni di lavoro									
Fase 4. Formazione e addestramento del personale (i.e. definizione di “chi fa cosa, come, quando, entro quando e sotto il controllo di chi”).									
Fase 5. Implementazione delle regole sul modello organizzativo realizzato, in Studio.									
Fase 6. Conduzione di Verifiche interne/controlli a campione (Audit).									
Fase 7. Attuazione delle azioni correttive e di miglioramento, a fronte dei risultati di cui alle condotte attività di verifica e controllo.									

Ordinare le azioni, distinguendo ciò che è urgente da ciò che è importante: la “to do list” e la scelta delle priorità
 Abituarsi a pensare prima di agire è il primo passo utile e necessario a gestire meglio il tempo a disposizione per la realizzazione delle attività. Del pari utile e necessario è **capire cosa bisogna fare subito, e cosa diversamente può essere rimandato a un secondo momento**. A tal fine, per migliorare nella propria prestazionalità nel contesto del lavoro, si può optare per una “lista delle cose da fare” prima di darvi inizio (Tabella 5); attribuendo eventualmente codici di importanza/di urgenza alle varie attività da espletare nell’arco di un certo lasso temporale (ad es. nella giornata/nell’arco dei prossimi tre-cinque giorni lavorativi, dell’intera settimana) e nell’eventuale interazione con gli altri soggetti di Studio; avendo al contempo previamente “soppesato” la durata necessaria a ciascun espletamento programmato.

Tabella 5. La “to do list”: Esempi di possibili varianti del “promemoria”²

Telefonate	È la lista di tutte le chiamate da fare (meglio se individua anche quelle da evadere in via prioritaria); ha il pregio di essere utilizzabile ovunque vi sia un telefono a portata di mano.
Al computer	Chi lavora al computer – e ancor più chi si muove con il portatile o ha un computer a casa e uno in ufficio-farà bene a radunare in una unica lista tutti i vari compiti da svolgere a terminale: navigazione on-line, e-mail da evadere, doc. da redigere o rivedere ecc.
Commissioni da sbrigare	È la lista delle attività da svolgere “nei c.d. giri esterni”. Può assumere la forma anche molto rudimentale di un post-it da conservare nell’agenda cartacea, oppure figurare come voce “commissioni” nella cartella “cose da fare” del palmare. Può essere utilmente suddivisa in sotto-liste.
In ufficio – varie	È l’elenco delle attività/degli adempimenti che possono essere sbrigati solo con la presenza fisica in ufficio; da soli, ovvero con i propri collaboratori.
Agenda	È il promemoria cartaceo o elettronico più semplice da utilizzare, per tenere a mente ogni cosa.
Da leggere/rivedere	Si tratta della lista relativa alle incombenze che richiedono un’operazione di lettura/approfondimento. Per ragioni di praticità, è bene che l’elenco – con il relativo materiale – sia a portata di mano; ad es. quando si prevede di recarsi a un seminario in cui siano previste pause, o a un appuntamento che si sa che comporterà un minimo di attesa.

² Fonte D. ALLEN, *Detto, Fatto*, Sperling&Kupfer ed. 2006, 146 ss.

Per una corretta impostazione del lavoro la pianificazione è cioè necessaria ma non sufficiente. Importante è anche il “**promemoria**” delle azioni da realizzare, in relazione alle quali è anche prioritario definire “un codice di comportamento” da applicare nella loro **possibile scelta sequenziale**; attraverso la valutazione consapevole:

- dell’impatto che ciascuna attività da svolgere esplica sugli obiettivi perseguiti (perché ciascuna attività può essere più o meno significativa per raggiungere la meta data);
- della dinamicità della situazione (ossia del fatto che una certa attività/posizione/compito/adempimento/vertenza è suscettibile di peggiorare, rimanere invariata o migliorare, con il passare del tempo).

La combinazione dei due parametri detti consente con estrema facilità di classificare le azioni da realizzare nel tempo, secondo un **codice di priorità**; tipizzandole come da Tabella 6 che segue.

Tabella 6. Il codice di priorità delle azioni

Urgenti	Tali sono le attività improcrastinabili “con priorità 1”; cui occorre dedicare subito tutto il tempo necessario per non pregiudicare il conseguimento di un obiettivo.
Non urgenti ma importanti	Si tratta delle attività “con priorità 2”; cui occorre dedicare il tempo necessario, esaurita la priorità 1.
Di secondaria importanza	Sono le attività “che non scadono”; a cui è possibile dedicare momenti preordinati, senza interferire con le priorità 1 e 2.
Non importanti	Tali sono le attività c.d. “in stand by”, ossia relative a posizioni “in via di definizione” e a cui è utile dedicare spazi residui eventualmente a disposizione.

L’ordine fisico e mentale: per evitare inutili dispersioni temporali, **sul piano comportamentale** è anche importante adottare gli **accorgimenti** che consentono di affrontare il lavoro in modo appropriato, e possibilmente semplificando gli sforzi.

Soprattutto le **carte** e i **documenti** dovrebbero essere tenuti in modo ordinato sulla scrivania, ad esempio “strutturando” le pile di documenti sopra il tavolo, in modo da rendere immediatamente accessibili quelli da evadere con priorità (ove del caso contrassegnando visivamente l’urgenza con apposita segnaltica/post-it).

Nel caso della gestione delle pratiche e degli incombenti con modalità informatica – ossia con ricorso a **software di gestione**, è opportuno adottare l’abitudine mentale di **“archiviare ciò che si fa” in tempo reale**; con metodo e nel rispetto dei codici di “identificazione e rintracciabilità” resi possibili dal sistema informatico stesso, nel rispetto anche delle procedure di sicurezza nel salvataggio e repertoriamento dei dati e delle informazioni.

Anche l’**annotazione degli appuntamenti** (da realizzare nell’arco della giornata/dei 3-5 giorni, o della settimana lavorativa) su un apposito foglio di registrazione cartaceo o informatico è particolarmente indicata, soprattutto se a tale annotazione riportata nell’Agenda cartacea o informatica corrisponde una apposita modulistica relativa alla gestione di ciascun singolo incontro da svolgere (Tabella 7).

Tabella 7. Gestire gli appuntamenti (Modulo)

<u>REPORT SESSIONI</u>	
DATA
ORE:
<input type="checkbox"/> SESSIONE TELEFONICA	
<input type="checkbox"/> SESSIONE IN OFFICE	
<input type="checkbox"/> SESSIONE OUT OF OFFICE (c/o	
PRATICA/VERTENZA/RIF:
PRESENTI:
OGGETTO:
APPUNTI/NOTE:
DOCUMENTI:	
<input type="checkbox"/> CONSEGNATI	<input type="checkbox"/> RICEVUTI
.....

Ancora, in un'ottica fattiva e produttiva è importante associare l'ordine fisico a quello mentale. È cioè opportuno **individuare quali siano i momenti migliori delle giornata per assolvere agli adempimenti più impegnativi o gravosi**; e arrivare poi a ritagliarsi spazi di "solitudine produttiva"; a darsi un proprio "codice di condotta" (no rimandare il compimento delle attività; no lavorare in condizioni di protratto stress/urgenza; no trattare più cose in contemporanea ovvero lasciare lavori a metà; no perdere tempo in attività futili); a imporsi una metodologia finalizzata a "evadere" gli adempimenti uno per volta, avendo eliminato anche possibili interruzioni, interferenze, elementi perturbatori (no sms; no e-mail/internet; no interruzioni telefoniche, di collaboratori, di clienti o terzi che si presentano senza appuntamenti ecc.); a sviluppare una personale abilità atta a sfruttare al meglio anche eventuali "tempi morti" (si lavoro durante le trasferte; si telefonate nei momenti di transizione tra uno spostamento e l'altro; si all'esame di documenti mentre si è in attesa o in coda per disbrighi burocratici ecc.).

Seguire il proprio "tempo preferito" per organizzare le attività: studi di comportamentistica hanno evidenziato che, di norma, il momento di maggior concentrazione mentale e di rendimento nel lavoro è la mattina. Ciò tuttavia non è sempre vero, perché ogni individuo ha un proprio "tempo personale preferito". Nell'attività di pianificazione del lavoro è quindi importante sapere quando si è maggiormente efficienti (mattino presto; pomeriggio; sera) e anche in quali momenti (generalmente a metà mattina e metà pomeriggio) si registrano invece le naturali e fisiologiche situazioni di maggiore stanchezza e criticità; durante le quali è pertanto opportuno fermarsi e prendersi una pausa.

Organizzare i "passaggi di consegna": una attenta organizzazione fisica e mentale, associata alla consapevolezza dei momenti migliori di personale produttività, facilitano senza dubbio la realizzazione degli adempimenti lavorativi quotidiani.

Nel caso tuttavia in cui si sia **consapevoli di non riuscire a gestire tutto in prima persona** – perché si hanno troppe cose da fare, perché si è freneticamente impegnati a evadere alcune priorità in scadenza, perché non ci si sente "fisicamente o mentalmente in forma" – occorre saper chiedere aiuto. Sotto questo profilo, perché il processo di **delega** funzionale risulti vincente e non controproducente è indispensabile **mostrare coerenza**: organizzando in modo consapevole e programmato il "processo di delega funzio-

nale” (A chi delegare? Con quale livello di autonomia? Con quale scadenza? Chi e quando controlla il lavoro delegato?), e rispettando il proprio tempo a disposizione, come quello altrui.

Puntualità e capacità di comunicare in modo inequivocabile l’oggetto delle attività delegate, i relativi contenuti, oltreché i luoghi, i tempi e gli argomenti di successivo incontro, confronto e controllo – fissando per questi ultimi in anticipo orario di inizio e di prevista conclusione, oltreché obiettivi e argomenti – sono quindi di sicura necessità ed efficacia.

Sul piano organizzativo, anche e soprattutto nella gestione dei passaggi di consegna ai collaboratori più giovani, può peraltro essere utile il ricorso a un modulo di registrazione cartacea, che renda il più possibile trasparente e chiaro il processo di delega funzionale, e sia di ausilio per le successive correlate attività di revisione e controllo (Tabella 8).

Tabella 8. Assegnare i compiti ai collaboratori (Modulo)

REPORT PER DELEGA:	
RIFERIMENTI DELLA PRATICA/DELLA VERTENZA:	
Rif. Cliente/Utente..... Oggetto..... Valore..... Titolare..... Responsabile..... Collaboratore affidatario..... Data.....	
ADEMPIMENTO RICHIESTO	TERMINE
<input type="checkbox"/> STUDIO IN DOTTRINA E IN GIURISPRUDENZA <input type="checkbox"/> PREDISPOSIZIONE MEMO A USO INTERNO <input type="checkbox"/> PREDISPOSIZIONE E FASCICOLAZIONE ATTO E DOCUMENTI <input type="checkbox"/> NOTIFICA/DEPOSITO ATTO <input type="checkbox"/> RITIRO DEGLI SCAMBI <input type="checkbox"/> RICHIESTA DI COPIA PROVVEDIMENTI /DOCUMENTI PRESSO UFFICI ESTERNI <input type="checkbox"/> PARTECIPAZIONE UDIENZA DI..... <input type="checkbox"/> ALTRO	
NOTE PARTICOLARI:	
REPORT DELL'ATTIVITÀ SVOLTA DAL DELEGATO:	
Firma con data:	