



LA GESTIONE DEL TEMPO

LA DELEGA

FEDERMANAGER
BOLOGNA-
FERRARA-RAVENNA

WEBINAR

11 DICEMBRE 2020
Ore 16,30/18,00

Relatore
Renato Comai

SPRECHI DI TEMPO

1. INFORMAZIONI INCOMPLETE
2. SCARSA DELEGA DI DECISIONI
3. COLLABORATORI CON PROBLEMI
4. TELEFONO
5. LAVORO DI ROUTINE
6. INTERRUZIONI
7. URGENZE
8. RIUNIONI
9. SCARSE COMUNICAZIONI
10. ERRORI
11. «ALTO» CON SCARSA CONOSCENZA DELL'UFFICIO
12. SCARSA PROGRAMMAZIONE
13. SCARSA ORGANIZZAZIONE
14. COLLABORATORI CHE NON ACCETTANO LA DELEGA
15. «MONTE» E «VALLE» CON SCARSA CONOSCENZA DELL'UFFICIO



SPRECHI DI TEMPO BUCHI NERI

1. **ANSIA**
2. **TROPPE COSE CONTEMPORANEAMENTE**
3. **AVERE POCA CONSAPEVOLEZZA RIGUARDO A
COSA NON FARE**
4. **PROCRASTINARE**
5. **NON SAPER PROCRASTINARE**
6. **LAVORARE SENZA ORGANIZZARSI**
7. **LAVORARE SENZA PROGRAMMARS**
8. **NON SAPER CESTINARE**
9. **INCAPACITA' DI DIRE NO**
10. **RIFIUTO DI FAR FARE AD ALTRI**
11. **INCAPACITA' DI FAR FARE AD ALTRI**
12. **NON PENSARE DI FAR FARE AD ALTRI**
13. **COINVOLGERE TROPPO**
14. **POLITICA DELLA PORTA APERTA**
15. **CATTIVA GESTIONE DEL TELEFONO**



CONFRONTI SU SPRECHI DI TEMPO

1. INFORMAZIONI INCOMPLETE
2. SCARSA DELEGA DI DECISIONI
3. COLLABORATORI CON PROBLEMI
4. TELEFONO
5. LAVORO DI ROUTINE
6. INTERRUZIONI
7. URGENZE
8. RIUNIONI
9. SCARSE COMUNICAZIONI
10. ERRORI
11. «ALTO» CON SCARSA CONOSCENZA DELL'UFFICIO
12. SCARSA PROGRAMMAZIONE
13. SCARSA ORGANIZZAZIONE
14. COLLABORATORI CHE NON ACCETTANO LA DELEGA
15. «MONTE» E «VALLE» CON SCARSA CONOSCENZA DELL'UFFICIO

1. ANSIA
2. TROPPE COSE CONTEMPORANEAMENTE
3. AVERE POCA CONSAPEVOLEZZA RIGUARDO A COSA NON FARE
4. PROCRASTINARE
5. NON SAPER PROCRASTINARE
6. LAVORARE SENZA ORGANIZZARSI
7. LAVORARE SENZA PROGRAMMARSI
8. NON SAPER CESTINARE
9. INCAPACITA' DI DIRE DI «NO»
10. RIFIUTO DI FAR FARE AD ALTRI
11. INCAPACITA' DI FAR FARE AD ALTRI
12. NON PENSARE DI FAR FARE AD ALTRI
13. COINVOLGERE TROPPO
14. POLITICA DELLA PORTA APERTA
15. CATTIVA GESTIONE DEL TELEFONO

Renato

IL TEMPO MANAGERIALE

| | |
|-------------------|-----|
| • LAVORO AUTONOMO | 14% |
| • POSTA | 5% |
| • TELEFONATE | 6% |
| • COLLOQUI | 38% |
| • RIUNIONI | 15% |
| • AGGIORNAMENTO | 4% |
| • VIAGGI | 12% |
| • VARIE | 12% |



TEMPO DESTINATO ALLE RELAZIONI: 53%

*VALORE TRASVERSALE AI DATI STATISTICI DI CUI SOPRA
RICAVATI DA INTERVISTE SU UNA VASTA POPOLAZIONE*

LA GESTIONE DEL TEMPO

- «BUCHI NERI» : PERDITE DI TEMPO
- PRIORITA': PER GOVERNARE LA SCARSITA'
- GESTIONE DELL'ANSIA: COSTO DEL TEMPO FUTURO
- RADICE DELL'ANSIA: L'INCERTEZZA
- GESTIONE DELLO STRESS: COSTO DEL TEMPO PRESENTE
- RADICE DELLO STRESS: LA FATICA
- LO STRESS E LA FATICA NON SONO CAUSATI DALLE COSE CHE AVETE FATTO, MA DAL PENSIERO DI QUELLO CHE NON AVETE FATTO



STRESS

LO STRESS

- NON E' POSSIBILE VIVERE SENZA STRESS: E' IL SALE DELLA VITA
- TROPPO PERO' PUO' FARE MALE
- ANNI '30 : HANS SELYE, (Ricercatore Canadese), NE DA' UNA INTERPRETAZIONE BIOLOGICA:

STRESSOR: (Situazione percepita dal cervello come minacciosa), Reazione di allarme
neuro-ormonale (all'erta) → adrenalina, endorfine, cortisolo, capacità di autolimitarsi con feedback-
utilissima:

CAPACITA' DI CONCENTRAZIONE, ATTENZIONE
DISCRIMINAZIONE PERCETTIVA

- STIMOLI TROPPO FREQUENTI E PROVOCATI:
ALLARME ECCESSIVO



Renato

"REGOLE "PER LA GESTIONE DEL

TEMPO

- NON RIMANDATE GLI AFFARI SGRADREVOLI MA IMPORTANTI
- FATE UNA COSA ALLA VOLTA
- IMPARATE A DIRE DI NO
- RINFORZATE LA STRUTTURA DELLA PERSONALITA'
- FATE LE COSE ABBASTANZA BENE, MA EVITATE I PERFEZIONISMI ECCESSIVI
- PRIMA DI FARE UNA COSA CHIEDETEVI PERCHE' "IO " E, SE POSSIBILE, DELEGATE
- FATE I LAVORI CHE RICHIEDONO UN'ATTIVITA' CEREBRALE QUANDO SIETE NELLA FORMA MIGLIORE
- E' VIETATO DIRE " NON HO TEMPO " ; DIRE (almeno a se stessi) " NON E' UNA MIA PRIORITA' "



Esercitazio ne

sulla delega



Renato
Comai

ALLEGATO B

Per aiutare gli imprenditori a valutare il loro livello attuale di delega, suggeriamo di provare a realizzare il test, tratto da T.J. Krein, "How to Improve Delegation Habits", Management Review, 1982, vol. 71.5 pagg. 58-61, presentato di seguito:

TEST SULLA DELEGA

| | | Molto d' accordo | | Poco d' accordo | | |
|---|---|---------------------|---|--------------------|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | Vorrei delegare di più, ma ciò che delego non viene poi eseguito come vorrei | | | | | |
| 2 | Non penso di aver tempo per delegare | | | | | |
| 3 | Verifico il lavoro dei miei collaboratori, a loro insaputa, in modo da controllare che non facciano troppi errori | | | | | |
| 4 | Delego l'intero lavoro, dando l'opportunità ai miei collaboratori di completarlo senza il mio coinvolgimento. Poi controllo il risultato finale | | | | | |
| 5 | Quando ho dato chiare istruzioni e il lavoro non viene svolto bene, mi irrita molto | | | | | |
| 6 | Ho la sensazione che il mio staff non esegua bene il lavoro delegato come vorrei | | | | | |
| 7 | Potrei delegare di più, ma penso di poter svolgere il lavoro meglio da solo | | | | | |
| 8 | Vorrei delegare di più, ma se poi il lavoro non viene svolto bene, io vengo aspramente criticato | | | | | |
| 9 | Se io delegassi, perderei una parte piacevole del mio lavoro | | | | | |

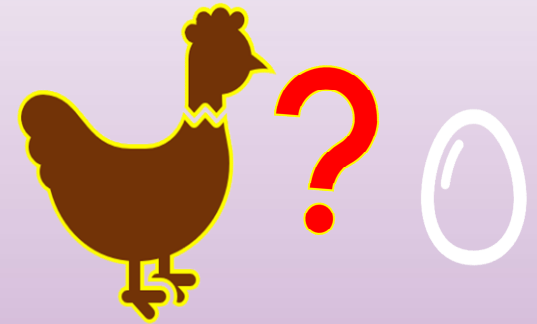
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------|---|---|---|---|---|---|
| 10 | Spesso il lavoro che delego non viene portato a termine, spetta a me concluderlo | | | | | |
| 11 | Non penso che delegare significhi risparmiare tempo | | | | | |
| 12 | Delego in modo chiaro, spiegando dettagliatamente come il lavoro dovrà essere svolto | | | | | |
| 13 | Non posso delegare quanto vorrei, perché il mio staff manca dell'esperienza necessaria | | | | | |
| 14 | Se delego, ho la sensazione di perdere il controllo sul lavoro | | | | | |
| 15 | Vorrei delegare di più, ma sono troppo perfezionista | | | | | |
| 16 | Lavoro di più di quanto dovrei | | | | | |
| 17 | Posso affidare compiti di routine, ma non me la sento di affidare quelli non di routine | | | | | |
| 18 | Il mio capo si aspetta da me di essere messo al corrente di tutti i dettagli del lavoro | | | | | |
| punteggio totale | | | | | | |

Se avete ottenuto più di 71 è bene che passiate subito all'attacco applicando i principi illustrati in questo testo; se il vostro risultato si colloca tra 54 e 70 potrete migliorare le vostre performances nella delega tenendo conto delle osservazioni qui sviluppate; se ricaverete un risultato situato tra 36 e 53, ci sono ancora alcune aree di miglioramento possibili per voi, ma siete già sulla strada giusta; se rimarrete al di sotto di 35, non avete bisogno di consigli, siete già dei maestri della delega!

**Renato
Comai**

LA DELEGA

DELEGA: PROCESSO UOVO – GALLINA



L'IMPRENDITORE ITALIANO E' STATO MOLTO STIMATO PER LE SUE QUALITA'!

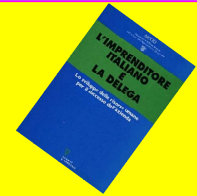
SI E' INFATTI CLASSIFICATO 1° IN EUROPA NEL'90 E 2° NEL '91 DAL PRESTIGIOSO ISTITUTO IMEDE DI LOSANNA.

NELLE STESSE CLASSIFICHE PERO' SI E' PIAZZATO TRA GLI ULTIMI NELLA DELEGA VERSO I COLLABORATORI

Renato

LA DELEGA

Estratto da : « L'IMPRENDITORE ITALIANO E LA DELEGA »
ALBERTO GALGANO – RENATO COMAI - Progetto AICOD
EDIZIONI GUERINI ASSOCIATI - 1992



**LA DELEGA E' L'AUTORIZZAZIONE DA PARTE
DI UN CAPO NEI CONFRONTI DI UN
COLLABORATORE A PRENDERE INIZIATIVE E
DECISIONI IN UNA CERTA AREA, CHE
RIENTRANO NELLA SFERA DEL DELEGANTE**

Renato
Comai
2020

OSTACOLI ALLA DELEGA NEGLI

IL CAPO:

- ❑ PENSA SIA RISCHIOSO FAR CONOSCERE MOLTE COSE AI COLLABORATORI
- ❑ NON E' DISPONIBILE A RISCHIARE CHE IL COLLABORATORE SBAGLI: NON CONSENTE QUINDI L'APPRENDIMENTO PER ERRORE (Piaget)
Sbagliando s'impara
- ❑ E' MOLTO IMPEGNATO ED HA LA MENTALITA' DELL' "HOMO FABER" : E' PIU' IMMEDIATO E SICURO IL FARE CHE IL FAR FARE
- ❑ PENSA CHE I COLLABORATORI SIANO QUALITATIVAMENTE SCARSI E POCO MOTIVATI A FARE DI PIU'
- ❑ NON DESTINA TEMPO ALLA CRESCITA DEI COLLABORATORI
- ❑ E' CAPACE A CONTROLLARE SUI COMPITI E NON SUGLI OBIETTIVI

segue OSTACOLI ALLA DELEGA NEGLI ATTEGGIAMENTI

IL COLLABORATORE:

- ☐ HA UN ATTEGGIAMENTO DI ATTESA VERSO L'ALTO E DI SCARICO DI RESPONSABILITA'
- ☐ SVOLGE COMPITI POCO AMPI
- ☐ E' POCO DISPONIBILE AL RISCHIO

IL CAPO ED I COLLABORATORI:

- ☐ PRESENTANO FACILI ALIBI PER NON REALIZZARE LA DELEGA, RAZIONALIZZANDO I PROPRI LIMITI
- ☐ NON SONO SENSIBILI A COMUNICARE
- ☐ SONO IN UNA SITUAZIONE DI SCARSA CREDIBILITA' RECIPROCA

- ISTITUTO RICERCHE MANAGERIALI S.r.l
C.so Dante, 124 -10126 TORINO

- A+NETWORK -BOLOGNA
<https://aplusnet.it/>

- AILM Associazione Italiana Lean
Managers
www.ailm.it

Grazie!



renatocomai@inwind.it
www.linkedin.com/in/renatocomai

Nome utente Skype: [renatocomai](https://www.skype.com/en/contacts/renatocomai)
renatocomai.blogspot.com
(in costruzione)

Cell. 039 3386531004
039 3356747452