



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

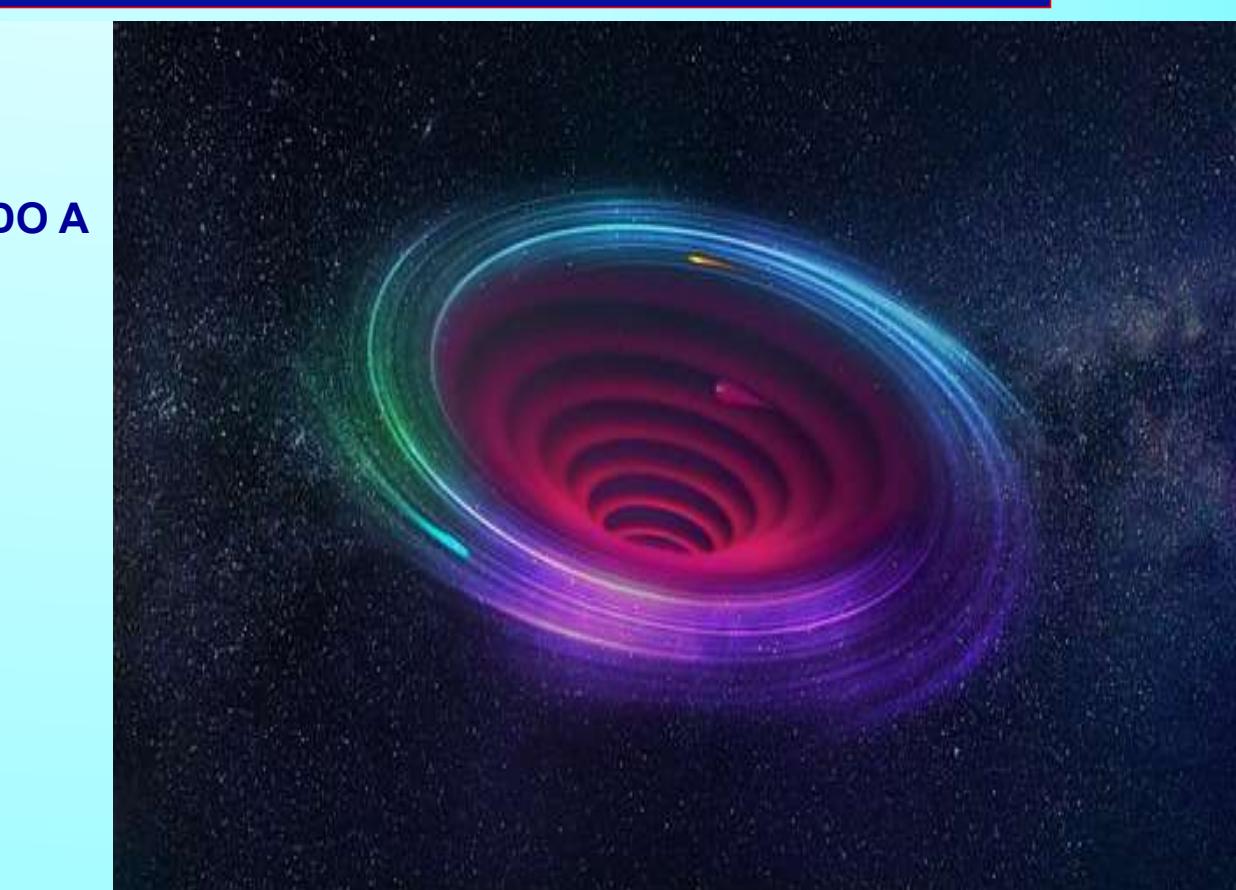
1. INFORMAZIONI INCOMPLETE
2. SCARSA DELEGA DI DECISIONI
3. COLLABORATORI CON PROBLEMI
4. TELEFONO
5. LAVORO DI ROUTINE
6. INTERRUZIONI
7. URGENZE
8. RIUNIONI
9. SCARSE COMUNICAZIONI
10. ERRORI
11. «ALTO» CON SCARSA CONOSCENZA DELL'UFFICIO
12. SCARSA PROGRAMMAZIONE
13. SCARSA ORGANIZZAZIONE
14. COLLABORATORI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



Renato
Comai

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 PROGRAMMARSI
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*

Renato

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



"REGOLE "PER LA GESTIONE DEL TEMPO

- NON RIMANDATE GLI AFFARI SGRADEVOLI 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

	1	Vorrei delegare di più, ma ciò che deleo non viene poi eseguito come vorrei	Molto d'accordo		Poco d'accordo	
			5	4	3	2
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	Deleo 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 irrito 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					

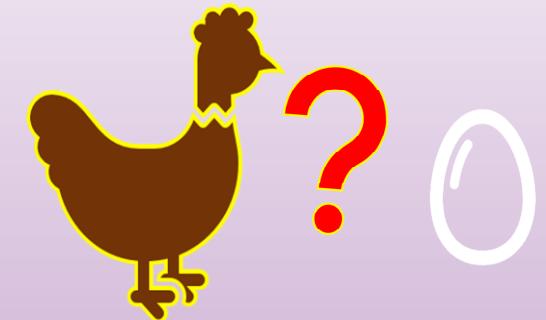
		5	4	3	2	1
10	Spesso il lavoro che deleo non viene portato a termine, spetta a me concluderlo					
11	Non penso che delegare significhi risparmiare tempo					
12	Deleo in modo chiaro, spiegando dettagliatamente come il lavoro dovrà essere svolto					
13	Non posso delegare quanto vorrei, perché il mio staff manca dell'esperienza necessaria					
14	Se deleo, 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 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 NELL'90 E 2° NELL'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
renatocomai.blogspot.com
(in costruzione)
Cell. 039 3386531004
039 3356747452