PRESTAZIONE E TEMPO: COME INTEGRARLE – Parte 2

Nella Parte 1 di questo articolo, abbiamo presentato il Time Management Canvas (Figura 1) ed abbiamo introdotto quattro strumenti base per la Gestione del Tempo: Task, Criteri 4D, Matrice Importanza-Urgenza e 5 Categorie delle cause radice di una inefficace Gestione del Tempo.

Figura 1 – Time Management Canvas

[2] Obiettivi Personali	*[1] Ridurre gli Arretrati*	*[6] Cause del mio TM inefficace*
[3] Attività e Time Map	*[4] Pianificare i Task in Agenda*	*[7] Azioni di Miglioramento*
[5] Risultati: Misura e Riesame		

Licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Questa seconda parte è dedicata a percorrere assieme i 7 passi del Canvas.

[1] Ridurre gli arretrati

Prima di intraprendere nuove iniziative è l'occasione per un riesame complessivo di quanto abbiamo lasciato accumulare. Si articola in 5 momenti:

- Dimensionamento complessivo degli arretrati ("quanto tempo ci metto");
- Definizione delle priorità ("cosa è più importante & urgente");
- Decidere cosa fare di ogni singolo compito arretrato (Criteri 4D);
- Pianificare e mettere in atto le azioni decise;
- Ricercare le cause principali degli accumuli (passo **[6]**) ed avviare azioni di miglioramento **[7]**.

Non affrontare periodicamente questo passo in modo deciso, vuol dire:

- "Tenere in seno dei ladri di tempo", che sottraggono risorse ai nuovi piani d'attività;
- Reiterare le cause della nostra inefficace Gestione del Tempo.

[2] Gli Obiettivi personali

Il secondo passo coincide con l'inizio del processo di **Gestione della Prestazione**: la condivisione dei nuovi obiettivi.

Qualunque attività deve essere il più possibile correlabile agli obiettivi concordati. In caso contrario, sono inevitabilmente "ladri di tempo" ed andrebbero rifiutate. Se non è possibile, va gestito con attenzione il loro impatto sul piano principale di attività.

[3] Attività e Time Map

Col terzo passo, per ogni obiettivo chiave si individuano le macro-attività con cui raggiungerlo.

Disaggregare in macro-attività il percorso da fare permette più facilmente di quantificare il **Budget Temporale** da allocare ad ognuna di esse, e quindi all'obiettivo.

Definire il **Budget del Tempo** vuol dire trattare il Tempo come una risorsa. Al pari dei soldi da spendere per ottenere un dato risultato (investimenti e costi operativi), o del numero di persone da dedicarci.
E' un **passo critico** per una efficace Gestione del Tempo, così come per una corretta Gestione della Prestazione.

Per stimare il tempo necessario per ogni macro-attività, ci si può basare sulle esperienze passate (proprie o altrui), oppure sull'utilizzo di parametri chiave di quell'attività. Più una attività è nuova/ innovativa, più le stime saranno inizialmente imprecise, migliorando poi con l'esperienza.

Per esempio (**Figura 2**):
Supponiamo che l'obiettivo X1 sia quello di raddoppiare il fatturato di una attività di servizio, in cui delivery e fatturazione sono su base oraria.
Una delle macro attività per realizzare questo obiettivo (a meno di non introdurre modifiche del modello di business o del pricing) sarà quella di raddoppiare i volumi (ore) di delivery dell'anno precedente.
Questo semplice calcolo darà il budget temporale per la macro-attività Service Delivery.

Figura 2

La somma dei budget temporali di tutte le macro-attività (a, b, c) fornirà anche il budget temporale da allocare all'obiettivo X1.

Seguendo lo stesso iter per ognuno degli obiettivi, otteniamo un elenco di macro-attività che portano a realizzarli. Ognuna corredata del suo Budget Temporale.

Ne risulta una tabella complessiva, detta **Time Map** (**Figura 3**): output fondamentale della Gestione del Tempo. Fornisce anche un primo elemento per identificare eventuali criticità per buona parte dell'impostazione della Gestione della nostra Prestazione.

Per esempio (**Figura 3**):
Per un business di servizi erogati e fatturati a giornata, abbiamo supposto di avere quattro obiettivi prioritari:
i) raddoppio del fatturato,
ii) aggiornamento professionale,
iii) marketing,
iv) conformità (norme, leggi).

Ognuno di loro è stato sviluppato in macro–attività (colonna di destra).
Ne è stato stimato la durata (Budget Temporale in gg) sulla base di alcuni criteri (colonne centrali) e sono state accorpate dove possibile (ad es. quelle Amministrative e per la Conformità).
Infine, sono stati sommati i Budget Temporali ottenendo il tempo totale per evaderle, ovvero per raggiungere tutti e quattro gli obiettivi.

Figura 3 – Tabella delle macro-attività e dei loro Budget Temporali (**Time Map**).

Attività	Budget: criteri di stima	Budget (gg)	%
1) Delivery c/o cliente	Raddoppio #ore attuali	43	18,7%
2) Progettazione e reporting	Durata = 2/5 della delivery	17	7,4%
3) Marketing	1 content/ mese e sviluppo nuovo materiale	29	12,6%
4) Sviluppo prospect e clienti acquisiti	Sviluppo relazione → 2gg/ week	84	36,5%
5) Leva associativa	Stima gg dedicati per ogni associazione	10	4,3%
6) Aggiornamento	Corsi H, Z e K, seminari U ...	29	12,6%
7) Amministrazione	Consuntivo anno precedente	6	2,6%
TOTALE		218 (*)	

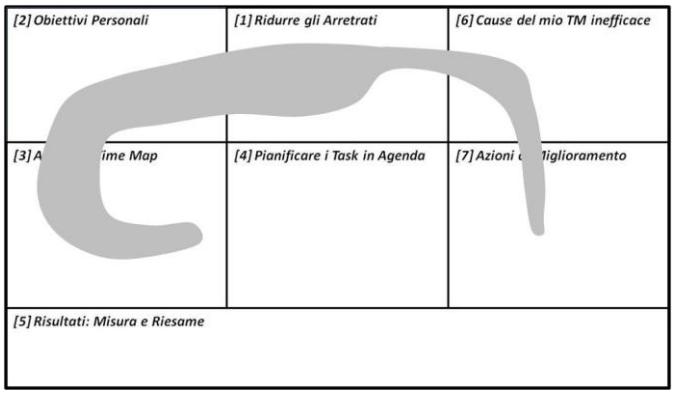
(*) *Budget di flessibilità su base annua (ad es. su: 230gg) = 12gg (5%)*

Il residuo di 12gg evidenziato in Figura 3 può costituire un Budget di Flessibilità se la Time Map considera veramente tutte le attività che dobbiamo svolgere in un anno. Se così non fosse, va stimato anche il tempo necessario per svolgere quelle addizionali e va verificato se è inferiore ai 12gg di buffer.

Ove non lo fosse, avrei una prima evidente criticità. Le attività residue (obiettivi non prioritari, imprevisti, ecc.) possono comprimere il budget per gli obiettivi chiave, minacciando la capacità di raggiungerli e quindi la Prestazione. Col solito corollario di stress, conflitti, ritardi e/o cattiva qualità dei risultati.

In questo caso, prima ancora di dare avvio alla prestazione dovrei preoccuparmi di:
- come svolgere in modo più efficiente le macro-attività;
- rinegoziare gli impegni (es.: spostare ad altri, rinegoziare scadenze, negoziare maggiori risorse, ecc).

Figura 4 – Dove siamo arrivati: pronti a pianificare i compiti quotidiani



[4] Pianificare i Task in Agenda

Per prima cosa, la Time Map aiuta a progettare una struttura per la nostra agenda personale, usando le percentuali di tempo definite per ogni macro-attività (colonna a destra in **Figura 3**).

Si può adottare una struttura verticale come quella in **Figura 5,** dove ogni settimana tutte le macro-attività sono sviluppate in parallelo. In figura, i cinque giorni lavorativi sono suddivisi in spazi temporali proporzionali alle % di tempo delle macro-attività.

Figura 5 – Esempio di agenda settimanale a struttura verticale dalla Time Map di Figura 3

Lun	Mar	Mer	Giov	Ven
Marketing	Delivery	Sviluppo clienti	Sviluppo clienti	- Progettazione - Reporting
Pranzo (1h)				
Aggiornamento professionale	Delivery	Sviluppo clienti	Sviluppo clienti	- Associzioni -Amministrazione

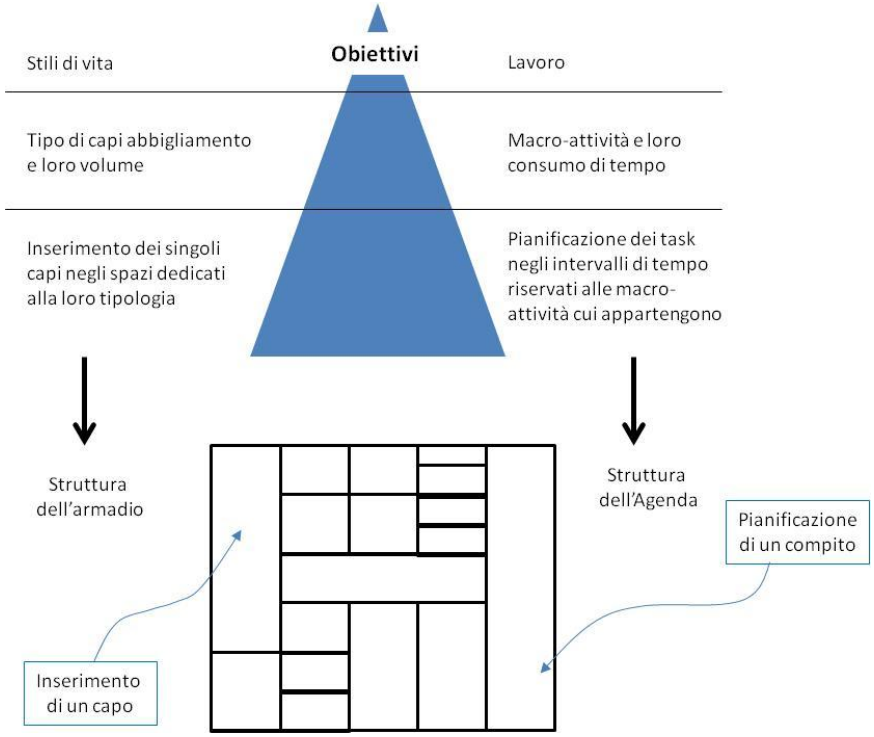
Allo stesso modo, si possono costruire strutture orizzontali (tutte le attività nello stesso giorno, con le loro % di allocazione sul totale di 8 ore).
Oppure, molto più realisticamente, strutture miste: alcune attività molto ripetitive sono spalmate orizzontalmente lungo tutti i giorni della settimana (come la gestione delle mail). Altre sono distribuite verticalmente in alcuni giorni della settimana. O del mese/ semestre/ anno se hanno basse ripetitività.

A questo punto, abbiamo costruito una struttura d'agenda perfettamente coerente con gli obiettivi del processo di Gestione della Prestazione.

E' un contenitore strutturato in cui allocare i vari compiti (task) da svolgere quotidianamente. Permette anche di verificare se un task contribuisce o meno ai nostri obiettivi aiutandoci, assieme ad una valutazione di priorità (**Matrice I-U**), nella scelta del tipo di azione più opportuna per gestirlo (**Criteri 4D**).

E' una struttura come quella di un armadio (**Figura 6**), suddivisa in spazi destinati a contenere i vari capi del nostro guardaroba (compiti, task). Spazi che abbiamo dimensionato in funzione dei nostri bisogni di abbigliamento (macro attività). In ultima analisi correlati agli stili di vita che ci siamo proposti (obiettivi).

Figura 6 - Struttura di Spazi (Tempi) e correlazione con gli Obiettivi



[5] Risultati e Riesame

Siamo arrivati all'ultimo passo del Canvas.
Ora siamo in grado di gestire appieno gli aspetti della Prestazione legati alla risorsa Tempo, perché grazie agli strumenti di cui siamo in possesso possiamo:

- **controllare** il consumo di questa risorsa durante l'avanzamento verso gli obiettivi, correggendo i nostri comportamenti e scelte;
- **riesaminare** l'efficacia degli approcci utilizzati per impostarne l'impiego e modificarli.

Controllo dell' utilizzo del tempo: ad esempio verificando settimanalmente se è in linea con la distribuzione per macro-attività definita nella Time Map. Per poi intervenire coi passi **[6]** e **[7]** (analisi cause e miglioramento).

Riesame degli approcci utilizzati: ad esempio, verificando se le macro-attività ed il tempo ad esse assegnato ci stanno facendo ottenere dei risultati intermedi in linea con gli obiettivi finali. In caso contrario, vanno usati i passi **[6]** e **[7]** per rivedere la progettazione della Time Map.

Conclusioni

Come ben sa chi si occupa di Project Management, il Tempo è una delle tre gambe su cui si poggia lo svolgimento efficace di qualunque attività finalizzata ad un obiettivo.
In modo del tutto simile, non è possibile avere una Prestazione efficace senza gestire adeguatamente questa risorsa.

In 7 passi (Figura 1), abbiamo messo in pratica questa gestione. Abbiamo evitato di aggiungere strumenti ed attività addizionali rispetto a quelli necessari per una efficace Gestione della Prestazione. Anzi, quelli presentati sono indispensabili proprio per una qualunque efficiente ed efficace Gestione della Prestazione:

- Breakdown a cascata degli obiettivi, in macro-attività e task;
- Definizione delle Priorità (Matrice U-I) e alternative di gestione di un task (Criteri 4D);
- Ciclo di Osservazione (passo **[5]** in particolare), Ricerca delle cause **[6]** e Miglioramento **[7]**

Tutti i contenuti d i grafici di questo articolo sono coperti da Licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Riferimenti

Rif. 1 "Time Management, from the Inside Out", J.Morgenstern, 2^ edition 2004, Henry Holt and Company

Rif.2 “Chi ha spostato l’ora?”, H.Oster, MIND nr 160, Aprile 2018