

STUDI PROFESSIONALI

Collana ideata da Mario Alberto Catarozzo

Gestire il tempo nell'attività professionale



Copyright © Alpha Test S.p.A. 2012-2020

Via Mercalli 14, 20122 Milano (Italy)

Tel. 02 5845981 – fax 02 58459896

servizi@alphatest.it

www.alphatest.it

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e a norma delle convenzioni internazionali.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% del volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Eventuali fotocopie o scansioni digitali di tutto o parte del libro per qualsiasi utilizzo diverso da quello personale, per esempio divulgativo, professionale, didattico o di altra natura, a qualunque titolo effettuato, devono preventivamente essere autorizzate in forma scritta da Alpha Test S.p.A.

Gli autori e l'editore hanno posto la massima cura e attenzione nel verificare l'aggiornamento e la precisione delle informazioni e la correttezza degli esercizi e delle nozioni riportati in questo libro.

Gli autori e l'editore declinano comunque ogni responsabilità per inesattezze o errori di stampa che dovessero essere ancora presenti nel libro e non rispondono per eventuali danni derivanti dall'uso dei dati in esso contenuti.

ISBN: 978-88-483-2301-7

Seconda edizione: giugno 2020

Collana ideata da Mario Alberto Catarozzo

Stampato da G.E.C.A. S.p.A., Cesano Boscone (MI)

per conto di Alpha Test S.r.l.

nel giugno 2020

*A mia figlia Sara,
perché il tempo possa essere
il suo miglior alleato nella vita*

Il parere dei lettori è importante

Per continuare a migliorare la qualità delle proprie pubblicazioni, Alpha Test considera estremamente prezioso il parere dei propri lettori ai quali chiede la cortesia di esprimere un giudizio su questo libro nell'apposita sezione "Valuta un libro" del sito alphatest.it. Per ogni valutazione ricevuta Alpha Test devolgerà 2 euro alla **Fondazione Francesca Rava-NPH Italia Onlus** che aiuta i bambini orfani, abbandonati, ammalati in Italia e nei paesi più poveri del mondo (www.nphitalia.org).

Per informazioni aggiornate sui libri di Alpha Test i lettori possono visitare il sito internet www.alphatest.it o richiedere il catalogo gratuito a:

Alpha Test S.p.A.
via Mercalli, 14 – 20122 Milano
tel. 02 5845981 – fax 02 58459896
servizi@alphatest.it

INDICE

Prefazione	XI
Introduzione	XIII
Ringraziamenti	XIX
<hr/>	
2020 – 2030: UNA NUOVA ERA PER LE PROFESSIONI	1
1 – La pandemia del 2020: il tempo si è fermato	5
2 – Senza amore non resta nulla	11
3 – Iperconnessi: 5G e Intelligenza Artificiale	15
4 – Smart working nella professione	21
5 – Il lavoro “liquido” e le organizzazioni “liquide”	29
<hr/>	
RIPARTIAMO.....	33
6 – Una nuova mentalità	37
7 – Abitudini: un po’ buone, un po’ cattive	43
8 – Alibi, scuse, convinzioni e altri ostacoli	47
9 – Chi sopravviverà? Darwin aveva una teoria	55

SOMMERSI DA EMAIL E TELEFONATE.....	59
10 – Cellulare: amico o nemico?	63
11 – Telefono fisso: il cliente logorroico corre lungo il filo ..	73
12 – Interruzioni da email: quanto tempo sprecato!.....	81
13 – Gestire email-fiume senza claustrofobia.....	99
14 – Email a Km 0.....	109
15 – Archiviare le email con metodo per risparmiare tempo	113
16 – Mi presento: sono una email e scrivimi come si deve!	125

GESTIRE I CLIENTI PER NON ESSERE GESTITI .	137
17 – I clienti che non pagano.....	141
18 – I non clienti	157
19 – Il cliente ansioso	163
20 – La gestione in back office dei clienti e delle attività ...	169

LE RIUNIONI: STRUMENTO PER L'EFFICIENZA IN STUDIO	177
21 – Le riunioni-caffè.....	181
22 – Costi e benefici della riunione.....	193
23 – Riunioni: quando spostarsi non conviene	203
24 – Il DNA della riunione.....	213
25 – La psicogeografia in riunione.....	227

DELEGARE PER MOLTIPLICARE IL TEMPO	235
26 – Perché delegare in Studio	239
27 – Che cosa delegare	249
28 – A chi delegare	253
29 – La buona delega ha le sue regole.....	261
30 – L'importanza del feedback	275
31 – Pianificare le attività	283
Conclusioni.....	289
Bibliografia	291

PREFAZIONE

*di Giovanni Lega**

Sarà per la mia ormai profonda conoscenza dell'autore o per la sua ormai indiscussa leadership nel mondo del coaching e nell'ambito della formazione per le "soft skills", in particolare nel mondo legale, ma credo che Mario non abbia bisogno di nessuna presentazione.

Mi permetterò quindi di commentare brevemente questo testo, che ancora una volta aiuta soprattutto i giovani con argomenti che non fanno parte dei corsi di laurea di base e che sono sempre più, invece, complemento necessario della professione. La gestione del tempo non ci è mai stata così cara e necessaria come nel momento in cui un "alieno" dal nome di Covid-19 ci ha forzatamente obbligato a organizzarci da remoto e costretto a valutare situazioni e prospettive che ci erano sconosciute o che avevamo trascurato.

Il tempo! Il nostro più prezioso alleato! Eppure quanto lo trascuriamo, sia nella nostra vita privata sia in quella professionale, convinti che sia una di quelle risorse infinite.

Imparare a gestirlo e a capire la specificità del suo valore a seconda delle situazioni può invece drasticamente cambiare la nostra efficienza e responsiveness.

Come ho già avuto modo di dire, gli avvocati italiani hanno tratto creatività, spontaneità ed estro dal loro bagaglio ance-

*. Giovanni Lega, avvocato, è Presidente di ASLA (Associazione Studi Legali Associati). Laurea in legge alla Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Master in Law and Economy Harvard University, nel 1988 fonda LCA Studio legale che nel 1996 diventa lo studio con il quale fonda in Italia Freshfields divenendone Managing Partner e membro del World Partnership Council. Nel 2004 rifonda LCA & Associati.

strale di cultura, tradizione, scuole e antenati illustri, ma certamente non disciplina, programmazione e organizzazione.

Il tempo, risorsa fondamentale, resta allora una variabile fuori controllo, perché nella mancanza di punti di riferimento viene gestita in maniera irrazionale e confusa.

Tale atteggiamento, però, non è più sostenibile (ammesso che mai lo sia stato): se Italo Calvino, nelle sue “Lezioni Americane”, rilevava come la velocità fosse stato l'elemento che nel corso del Novecento più aveva modificato gli assetti, in ogni ambito, meno che mai possiamo trascurare il tempo nel 2020, quando tutto è diventato “just in time”!

La corretta gestione del tempo è insomma elemento fondamentale per la costruzione di una solida organizzazione professionale, individuale e di team e questo libro è un validissimo supporto e una chiave di comprensione di aspetti che non possono essere trascurati, anche in virtù delle nuove tecnologie entrate nella vita professionale, da chi voglia costruirsi una carriera di successo.

Grazie Mario!

INTRODUZIONE

Chi ha più di 40 anni era un ragazzino quando in televisione davano le serie *Star Trek* e *Spazio 1999*. Sembrava, quello, un futuro così lontano, frutto di fantasia. Telefoni cellulari dalle dimensione di una mattonella, porte scorrevoli, interfono, videochiamate, armi al laser, possibilità di viaggiare nello spazio, teletrasporto. Tutto fatto! Oggi quello che allora sembrava appartenere a un futuro remoto è realizzato e utilizzato quotidianamente. Se togliamo il teletrasporto – che effettivamente farebbe comodo per noi e per l’ambiente – il resto è stato realizzato, anzi, con la tecnologia abbiamo addirittura superato quelle vecchie serie TV.

Dunque, perché meravigliarci se i prossimi anni saranno caratterizzati da Intelligenza Artificiale, robot e *cobot*, relazioni e lavoro smart, nuovi modelli organizzativi di Studio sempre più aziendali e manageriali? Avreste mai detto solo dieci anni fa che avreste gestito relazioni con i clienti in tempo reale, a distanza e a costo zero? Ebbene è quanto quasi tutti noi facciamo quotidianamente con WhatsApp e con Skype, per esempio. Quindi non chiediamoci più “se”, bensì “quando”, e facciamoci trovare preparati e di buon umore, che non fa mai male.

Torniamo ora all’argomento di questo libro: il tempo. Chiedere oggi a un professionista quale sia la risorsa di cui ha più bisogno vuol dire ricevere un’unica risposta: il tempo. Pressati, stretti, schiacciati, di corsa, frullati a fine giornata: per molti, oggi, esercitare la libera professione significa infatti questo. Ma deve essere per forza così? Non esistono soluzioni? Ma certo che sì, come in tutte le cose. Basta fermarsi un attimo, volerle cercare, volerle vedere e volerle applicare. Facile, in fondo. Il punto è che le persone, a volte, per citare il sociologo sta-

tunitense Neil Postman, preferiscono “un problema che è loro familiare piuttosto che una soluzione che non lo è per nulla”. Quindi proseguiamo, un giorno dopo l'altro, ripetendo gli stessi gesti, gli stessi comportamenti abitudinari e lamentandoci sempre allo stesso modo di una situazione che non cambia. Certo, non c'è da meravigliarsi se poi, a fine giornata, ci sentiamo a pezzi.

Negli ultimi anni, di cambiamenti ce ne sono stati moltissimi! Dal 2008 la crisi economica internazionale, l'aumento del numero dei professionisti, il mutato rapporto professionista-cliente, i nuovi strumenti tecnologici sono stati tutti elementi chimici di una formula che si è tradotta per il mondo professionale in maggior competitività e concorrenza, maggior velocità, maggiori performance, maggior mobilità. Sempre di più e sempre più velocemente. A ciò si aggiunga che il cliente attuale si fidelizza molto meno di un tempo; si informa, sceglie e cambia più velocemente, non sempre più oculatamente. È più “liquido” questo rapporto, per usare l'espressione del grande sociologo Zygmunt Bauman.

Come se ciò non bastasse, all'improvviso nel 2020 è arrivata la crisi della pandemia provocata dal coronavirus, che ha cambiato tutto in pochi giorni. Un cambiamento che in molti aspetti era già in atto ha preso un'accelerazione improvvisa. L'esigenza di distanziamento sociale ha portato le persone a lavorare da casa e ad attuare così lo smart working, fino a quel momento utilizzato solo in piccola percentuale nelle aziende e negli studi italiani. Di colpo il contatto fisico si è trasformato in contatto digitale. Webinar, *videoconference*, e-learning hanno sostituito la relazione di persona e gli italiani si sono trovati a doversi digitalizzare e abituare a ritmi e modalità di lavoro diversi da prima. A ciò si è accompagnata la crisi economica dovuta allo stop della produzione e il cocktail è stato per tutti micidiale. Ora il tempo ha cambiato persino significato nella

gestione del lavoro e spazi e luoghi sono mutati. In un certo senso, non c'è più tempo e non ci sono più luoghi: è tutto qui, sempre!

E il professionista in tutto questo, come sta? Beh, se una volta era al timone di barche a vela che solcavano mari sicuri, oggi questi mari sono agitati, tempestosi in alcuni frangenti. Mantenere la rotta è difficile e anche avere una meta chiara sembra un'impresa, mentre le ventiquattro ore di una giornata sembrano strette, sempre troppo strette.

Che strano, vero?! Il tempo è sempre lì, è sempre stato lì e può essere il miglior alleato o il peggior nemico. Di per sé è una risorsa infinita che abbiamo strutturato attraverso un sistema di misurazione finito, all'interno del quale ogni giorno ha la caratteristica di azzerarsi e ripartire. Come hanno sottolineato in molti, il tempo è la risorsa "più democratica che esista", non fa distinzioni, è uguale per tutti. In una giornata noi abbiamo la stessa quantità di tempo che hanno avuto i grandi personaggi della storia, da Einstein a Leonardo da Vinci, da Caravaggio a Napoleone, da Enzo Ferrari a Steve Jobs. Allora, la qualità dei risultati dipenderà dalle scelte che compiamo ogni giorno quando decidiamo come impiegare le ventiquattro ore.

Che cosa farà la differenza? Saranno gli obiettivi che sapremo definire, le strategie che sapremo apprestare, la motivazione che farà da propellente. Ogni limite, di per sé, come vedremo insieme, non è un problema. Non è la scarsità di tempo a essere un problema: spesso, anzi, meno tempo comporta più motivazione. La questione centrale è invece come ci poniamo noi nel tempo.

Paradossalmente, se ci regalassero una giornata con due ore in più, riusciremmo a riempire anche quelle e a essere in affanno comunque.

Eccolo un primo punto su cui ci focalizzeremo in queste pagine: il rapporto che abbiamo con il nostro tempo nell'attività

professionale. Lo consideriamo come un contenitore da riempire, oppure come un percorso in cui collocare obiettivi, mete, risultati che ci siamo posti? Per molti sarà una piccola rivoluzione copernicana, abituati come siamo a considerare la giornata in ufficio come una scatola in cui stipare più cose possibili. Compiere una virata dal “lavorare tanto” al “lavorare per qualcosa” spaventa molti, abituati ad andare “a braccio”, a navigare a vista, a essere “risolutori di problemi”. E qui tutti saranno bravi a snocciolare mille alibi e giustificazioni: “nel mio lavoro è impossibile programmare”; “la mia giornata è fatta di imprevisti”; “pianificare vorrebbe dire impormi altri vincoli”; “sono tutte importanti le mie attività”; “pianifico, poi mi salta fuori un contrattempo e va tutto a rotoli”. Capita anche a voi?

Bene, per cominciare tiriamo allora una bella riga. Da oggi si cambia. Innanzitutto sono i piccoli cambiamenti, ma concreti e costanti, a portare grandi risultati. Ciò vuol dire che non bisogna immaginarsi di stravolgere le proprie vite lavorative, né le proprie giornate. Non è richiesto e non sarebbe possibile. Si procede per baby step, seguendo la filosofia kaizen: piccoli passi costanti verso il miglioramento continuo. Cominciamo a considerare che la “banca del tempo” ogni giorno ci concede un credito di 24 ore e che sta a noi decidere come spenderle. La giornata non deve più essere un contenitore in cui far entrare l'impossibile, ma un investimento da compiere con risorse limitate e per questo preziose.

Efficacia ed efficienza saranno i nostri compagni di viaggio e una nuova mentalità mescolerà gli ingredienti per nuovi risultati. Maggior efficacia e maggior benessere: queste le stelle polari che ci guideranno nella navigazione, pagina dopo pagina. Niente slogan a effetto che promettono cambiamenti miracolosi in pochi passi. Niente ricette amare della nonna, tipo olio di ricino come ricostituente. Niente segreti svelati da un

antico manoscritto, chiave di volta di tutti i nostri problemi. Niente di tutto questo.

Procederemo con i piedi per terra, con la velocità giusta per assorbire e mettere in pratica quanto condivideremo: considerazioni, tecniche, principi, suggerimenti, dubbi.

Nella stesura di questo libro ho seguito la stessa metodologia che seguo nei miei corsi in aula e in webinar con professionisti, manager e imprenditori. Un po' di coaching dunque: il primo passo è prendere coscienza delle nostre abitudini, del modo di vedere le cose, di pensare e quindi di comportarci. Dopo aver acquisito questa consapevolezza, il secondo passo consiste nel fare chiarezza, quindi, nel capire che cosa vogliamo davvero, determinando mete e risultati davanti a noi. Il terzo passo è rappresentato dall'individuare le risorse necessarie, per poi valutare quali abbiamo già e quali dobbiamo acquisire. Infine, l'ultimo step richiede di definire una strategia di azione per andare dal punto A (dove siamo) al punto B (dove vogliamo arrivare). Lo svolgimento degli argomenti, in questo volume, è dunque organizzato come un percorso di coaching, sul modello di quanto sperimento ogni giorno con i professionisti che affianco come coach.

Affronteremo i vari alibi e le scuse che siamo soliti raccontarci per rimanere fermi dove siamo, girando a vuoto come una vite spanata. Analizzeremo le cattive abitudini che ci accompagnano nella professione. Approfondiremo le dispersioni di tempo per la gestione delle telefonate e delle email. Parleremo della gestione del cliente logorroico e del cliente ansioso. Vedremo infine come gestire in modo efficace l'attività di Studio organizzandola secondo priorità e urgenze e come risparmiare tempo con le riunioni e con la delega ai collaboratori.

Infine, vedremo come si stanno organizzando gli studi professionali dopo l'esperienza collettiva dello smart working e come si lavora in mobilità e con flessibilità; vedremo come uti-

lizzare le piattaforme di *videoconference* e come gestire le relazioni a distanza. Insomma, un viaggio nel presente e nel futuro, ascoltando l'insegnamento di Darwin: è il più flessibile che sopravvive, grazie alla capacità di adattarsi velocemente ai cambiamenti.

Il protagonista di questa storia? Sei tu. Sempre e soltanto tu. Di questo, per cominciare, bisogna assumersi sin da subito la responsabilità: non basta comprare un libro e tenerlo lì accanto a noi sul comodino per farci dare la buonanotte, oppure sul davanzale in bagno. Non basta leggere e capire. Bisogna mettere in pratica! E non basta mettere in pratica una volta. Bisogna continuare a mettere in pratica. Solo così le vecchie abitudini spariranno sostituite dalle nuove. Non esistono pillole magiche, né libri illuminanti, né corsi prodigiosi. Esiste solo la forte motivazione a voler riprendere il timone delle nostre giornate. Questa è solo una piccola carta nautica nelle vostre mani.

E, per finire, muovendo dalle parole del grande poeta e scrittore inglese Samuel Johnson, "Ciò che è stato scritto senza passione, verrà letto senza piacere", ho cercato di mettere in quest'opera tutta la mia passione, perché voi possiate leggere con piacere. Spero di esserci riuscito: buona lettura e costruiamo insieme questo decennio 2020–2030 che promette cambiamenti mai visti prima e ha bisogno di capitani coraggiosi come non ce ne sono mai stati. Siate voi uno di quelli!

RINGRAZIAMENTI

A otto anni di distanza dalla prima edizione, eccoci qui a ringraziare i molti amici e professionisti che direttamente e indirettamente hanno contribuito alla realizzazione di questo nuovo volume dedicato alla gestione del tempo. Se otto anni fa il tempo per molti era un problema, oggi le cose non sono certo migliorate, semplicemente sono cambiate le fonti che sottraggono tempo. Scrivere ancora sul tempo e sulla sua gestione, dopo i fiumi di inchiostro profusi da molti sull'argomento, non era impresa facile. La svolta, anche questa volta, è venuta quando ho cambiato approccio e mi sono calato nei panni dei moderni professionisti: avvocati, consulenti del lavoro e commercialisti *in primis*, target privilegiato di quest'opera. L'esperienza sul campo e il ricordo di mille situazioni hanno fatto il resto.

Questo volume è quindi frutto degli anni passati con tanti compagni di viaggio e dei loro racconti, richieste, esigenze, difficoltà e soluzioni originali. Sono molti, in sostanza, gli autori tra le pagine di questo volume. Scrivere è stato catartico, per molti aspetti, e piacevole, perché tra le righe ho ritrovato volti e situazioni. Siamo stati in tanti nelle lunghe serate al computer tra un caffè e l'altro. Voglio ringraziare, dunque, tutti coloro che con i loro suggerimenti, spunti, riflessioni e consigli mi hanno permesso di mettere nero su bianco questi anni insieme.

Voglio ringraziare dunque tutti coloro che con i loro suggerimenti, spunti, riflessioni, consigli mi hanno permesso di mettere nero su bianco questi anni insieme.

Un particolare ringraziamento per il tempo e per la disponibilità va a Giovanni Lega, Paola Casali, Nicola Fumagalli, Alessandro Necchio, Roberto Pasquini, Simone Scelsa.

Come non ringraziare la mia compagna Angela? Per la pazienza infinita che ha sempre con me, per la luce accesa fino a tarda notte, per i fogli e i libri sparsi dappertutto in casa e per il sostegno che non manca mai...

E soprattutto, un grazie infinito a mia figlia Sara, che con le sue domande e i suoi sorrisi mi ricorda ogni giorno quanto sia prezioso il tempo e l'uso che ne facciamo.

Mario Alberto Catarozzo

RINGRAZIAMENTI

A otto anni di distanza dalla prima edizione, eccoci qui a ringraziare i molti amici e professionisti che direttamente e indirettamente hanno contribuito alla realizzazione di questo nuovo volume dedicato alla gestione del tempo. Se otto anni fa il tempo per molti era un problema, oggi le cose non sono certo migliorate, semplicemente sono cambiate le fonti che sottraggono tempo. Scrivere ancora sul tempo e sulla sua gestione, dopo i fiumi di inchiostro profusi da molti sull'argomento, non era impresa facile. La svolta, anche questa volta, è venuta quando ho cambiato approccio e mi sono calato nei panni dei moderni professionisti: avvocati, consulenti del lavoro e commercialisti *in primis*, target privilegiato di quest'opera. L'esperienza sul campo e il ricordo di mille situazioni hanno fatto il resto.

Questo volume è quindi frutto degli anni passati con tanti compagni di viaggio e dei loro racconti, richieste, esigenze, difficoltà e soluzioni originali. Sono molti, in sostanza, gli autori tra le pagine di questo volume. Scrivere è stato catartico, per molti aspetti, e piacevole, perché tra le righe ho ritrovato volti e situazioni. Siamo stati in tanti nelle lunghe serate al computer tra un caffè e l'altro. Voglio ringraziare, dunque, tutti coloro che con i loro suggerimenti, spunti, riflessioni e consigli mi hanno permesso di mettere nero su bianco questi anni insieme.

Voglio ringraziare dunque tutti coloro che con i loro suggerimenti, spunti, riflessioni, consigli mi hanno permesso di mettere nero su bianco questi anni insieme.

Un particolare ringraziamento per il tempo e per la disponibilità va a Giovanni Lega, Paola Casali, Nicola Fumagalli, Alessandro Necchio, Roberto Pasquini, Simone Scelsa.

Come non ringraziare la mia compagna Angela? Per la pazienza infinita che ha sempre con me, per la luce accesa fino a tarda notte, per i fogli e i libri sparsi dappertutto in casa e per il sostegno che non manca mai...

E soprattutto, un grazie infinito a mia figlia Sara, che con le sue domande e i suoi sorrisi mi ricorda ogni giorno quanto sia prezioso il tempo e l'uso che ne facciamo.

Mario Alberto Catarozzo