

Gianluca Gambirasio



PIÙ RISULTATI IN MENO TEMPO

Come migliorare la gestione
delle proprie attività lavorative

FrancoAngeli



Trend

Trend/Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella
società di domani

Gianluca Gambirasio

FrancoAngeli →

PIÙ RISULTATI IN MENO TEMPO

Come migliorare la gestione
delle proprie attività lavorative

Trend



Gianluca Gambirasio fondatore ed Amministratore Unico di Olympos Group srl ed in precedenza della Gambirasio Consulting sas, laureato in Economia e Commercio, ha lavorato per diverse società di consulenza e formazione nazionali ed internazionali. È coautore del libro *Il venditore etico: conquistare la fiducia del Cliente con i fatti*, FrancoAngeli, 2005. Progetta e conduce ogni anno numerosi seminari di time management, pianificazione attività e project management.

È intervenuto per oltre 150 aziende e ai suoi corsi di formazione hanno partecipato oltre 4.000 persone.

Per contattare l'autore scriva a: gianluca.gambirasio@olympos.it.



Olympos Group srl è una società di consulenza e formazione commerciale, marketing e manageriale.

Si caratterizza per un approccio pragmatico al raggiungimento degli obiettivi del Cliente sintetizzato nel payoff: "Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica" (www.olympos.it).

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	9
1. “La banca del tempo”: idee da mettere in pratica	»	11
2. Sviluppare un piano personale di miglioramento	»	13
1. Riflessioni sul tempo e principi guida	»	16
1. I paradossi nella gestione del tempo: “Non ho tempo”	»	18
2. Le sette leggi del tempo	»	21
3. Citazioni ed aforismi sul tempo	»	24
2. Testimonianze	»	32
1. I consigli di alcuni esperti di time management	»	32
2. “Quali sono i suoi 5 “segreti” per gestire con efficacia il tempo lavorativo?”. Raccolta di testimonianze di manager aziendali	»	34
3. Dieci azioni per risparmiare tempo realizzando più obiettivi	»	43
1. Eliminare gli alibi: “faber est suae quisque fortunae”	»	43
1.1. Il controllo degli eventi interno od esterno	»	45
1.2. La motivazione e la felicità del ruolo	»	52
1.3. Sviluppare una visione positiva nella gestione del caos quotidiano	»	56
2. Essere efficienti per aumentare le probabilità di essere efficaci	»	60
2.1. Passare dalla logica dei kilogrammi di lavoro alla qualità del lavoro	»	61
2.2. Ottimizzare la propria curva di efficienza lavorativa	»	64
3. Lavorare divertendosi: combattere stress ed ansia	»	66
3.1. \Facciamo chiarezza: stressor, stress, eustress e distress	»	67

3.2.	I segnali del distress	»	70
3.3.	Contrastare il distress	»	73
3.4.	Limitare l'ansia	»	76
4.	Pianificare non significa sognare	»	80
4.1.	La fotografia della situazione attuale: dove siamo?	»	88
4.2.	La definizione degli obiettivi: dove vogliamo andare?	»	90
4.3.	La creazione del piano d'azione: come vogliamo fare per arrivarci?	»	96
5.	Tenere sotto controllo il tempo	»	101
5.1.	Monitorare il ROI delle attività	»	101
5.2.	Tenere sotto controllo i risultati: il quadro di volo	»	114
6.	Lavorare "hic et nunc" sulle priorità: i risultati di un anno sono la somma dei risultati di ogni giorno	»	121
6.1.	Decidere cosa non fare: dire di sì vuol dire di no (silenzioso) ad altre attività	»	123
6.2.	Focalizzarsi sulle priorità	»	127
6.3.	La gestione dell'agenda	»	133
6.4.	La gestione degli imprevisti e delle interruzioni	»	137
7.	Avere il coraggio di prendere decisioni (anche sbagliate)	»	139
7.1.	Sviluppare la capacità di prendere decisioni efficaci	»	139
7.2.	Andare a caccia di problemi: giocare d'anticipo	»	141
7.3.	Allenare il muscolo della creatività	»	146
8.	Governare il tempo relazionale	»	149
8.1.	Educare gli interlocutori al rispetto delle nostre priorità	»	152
8.2.	Gestire la posta elettronica	»	155
8.3.	Organizzare riunioni	»	156
9.	Delegare ai collaboratori	»	163
9.1.	Il processo di delega	»	166
9.2.	I benefici e gli ostacoli della delega	»	169
9.3.	La maturità e la motivazione dei collaboratori	»	172
10.	Far dimagrire i "mangiatori di tempo"	»	174
4.	Check List: "Cinquanta suggerimenti per lavorare meglio"	»	180
	Piano personale di miglioramento	»	184
	Bibliografia	»	186

*A mia moglie e ai miei figli:
grazie per i 1440 minuti di immensa felicità
che mi donate ogni giorno.*

Introduzione

Parte del tempo ce lo strappano di mano,
parte ce lo sottraggono e parte scivola via
senza che ce ne accorgiamo. *Seneca*

“Non ho tempo” è la constatazione da cui dobbiamo partire per costruire un’efficace gestione delle nostre attività lavorative. Sempre e comunque non abbiamo il tempo per poter riuscire a fare tutto, è appunto per questo motivo che già da oggi eviteremo di sprecarlo. È indispensabile scegliere su cosa concentrare i nostri sforzi per evitare il rischio di disperdere le nostre energie e girare a vuoto.

Se non state gestendo il vostro tempo lavorativo (**atteggiamento proattivo**) significa che è il tempo lavorativo che vi sta gestendo (**atteggiamento reattivo**). Nel caos del lavoro quotidiano occorre portare avanti i propri piani d’azione agendo e non solo reagendo. Nella gestione proattiva delle nostre attività facciamo in prevalenza quello che abbiamo deciso e quindi le cose più importanti; nella gestione reattiva facciamo quello che altri o gli eventi ci richiedono (e magari non le più importanti).

La causa di mancati obiettivi non va ricercata nella carenza di tempo avuto a disposizione ma nel come si sono scelte ed effettuate le attività. Ogni giorno, ogni mese, ogni anno abbiamo tutti la stessa quantità di tempo, ma ognuno di noi lo impiega in maniera molto diversa con risultati molto diversi.

Non abbiamo bisogno di più tempo, ma di utilizzarlo nel modo migliore per dare più valore al nostro tempo e di conseguenza alla nostra vita.

Occorre non confondere la **quantità di lavoro** (ore di lavoro) con la **qualità del lavoro** (risultati ottenuti e livello di soddisfazione personale).

Un rischio è rappresentato da un eccessivo orientamento alle ore di lavoro, rispetto ai risultati che si ottengono. Dimostrare che si la-

vora molte ore, che si fanno straordinari, che si lavora anche nel fine settimana e che non si ha un momento libero, diventa l'obiettivo principale. Preoccuparsi più di riempire le giornate di lavoro che di raggiungere gli obiettivi. Molte volte si confondono le attività con i risultati. L'obiettivo diventa quello di essere così occupato da non avere il tempo per pensare ad altro. Più ore si lavora, più ci sembra di avere tempo a disposizione per completare il lavoro e più ci si affatica. Si procede più lentamente e si ha così bisogno di più ore.

Per ottenere più risultati la strada da percorrere è quella di riuscire a lavorare meglio sfruttando fino in fondo ogni minuto della nostra giornata lavorativa. Uscire per ultimi dall'ufficio la sera, di per se non dimostra nulla:

- quali sono gli obiettivi raggiunti?
- quante ore di lavoro potrebbero essere risparmiate lavorando meglio?
- siamo soddisfatti del nostro lavoro?

Occorre decidere di dedicare un tempo adeguato alla pianificazione e all'organizzazione del nostro futuro. Occorre passare da una gestione del tempo come "giornate di lavoro da riempire" (dedicare tutto il proprio tempo a disposizione) ad "organizzare azioni calibrate sui nostri obiettivi".

La maggior parte dei problemi nella gestione del tempo è compreso in tre grandi ambiti:

- ◆ **pianificare e programmare** il futuro definendo gli obiettivi finali ed intermedi della nostra attività;
- ◆ **agire** in modo da portare a termine le attività ad alta priorità;
- ◆ **gestire le relazioni interpersonali** in modo efficace ed efficiente.

In questo volume vengono presentate dieci azioni per riuscire a raggiungere i risultati auspicati ed alleviare la pressione dello stress lavorativo:

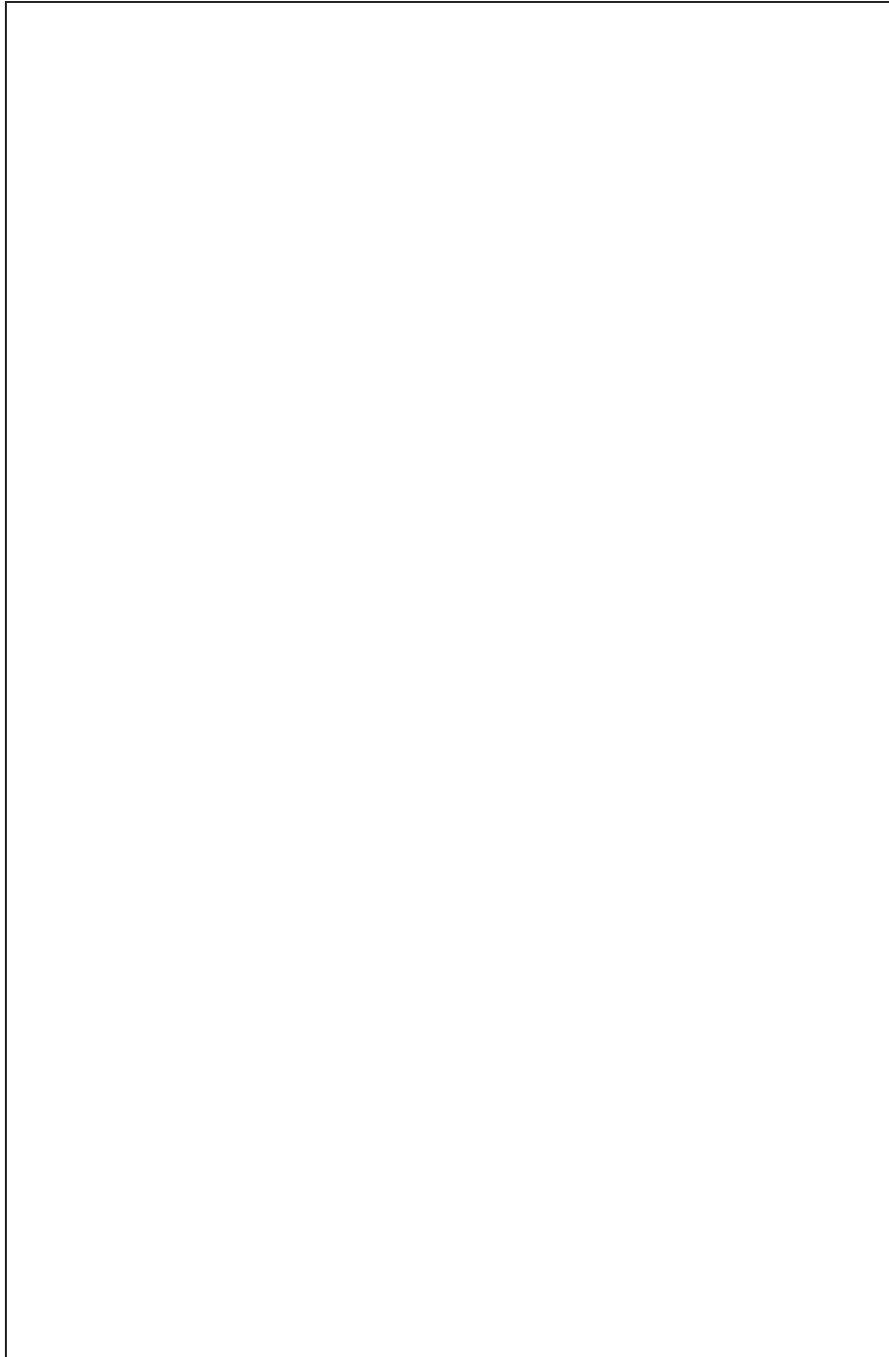
1. eliminare gli alibi: "faber est suae quisque fortunae";
2. essere efficienti per aumentare le probabilità di essere efficaci;
3. lavorare divertendosi: combattere stress ed ansia;
4. pianificare non significa sognare;
5. tenere sotto controllo il tempo;

6. lavorare “hic et nunc” sulle priorità: i risultati di un anno sono la somma dei risultati di ogni giorno;
7. avere il coraggio di prendere decisioni (anche sbagliate);
8. ottimizzare il tempo relazionale;
9. delegare ai collaboratori;
10. far dimagrire i “mangiatori di tempo”.

1. “La banca del tempo”: idee da mettere in pratica

Il valore di un’idea sta nel metterla in
pratica. *Thomas Alva Edison*

Leggendo questo manuale, selezioni le idee chiave che le serviranno nel suo lavoro e le riporti di seguito per evitare il rischio di dimenticarle. Mi auguro rappresentino per lei un ottimo investimento per raggiungere più risultati impiegando meno ore di lavoro.



2. Sviluppare un piano personale di miglioramento

Non si può insegnare niente ad un uomo. Si può solo aiutarlo a scoprire ciò che ha già dentro di sé.

Galileo

I quattro stadi dell'apprendimento di un essere umano sono:

- 1) **inconsciamente incompetente**: non si sa di dovere/potere imparare un qualcosa;
- 2) **consciamente incompetente**: so di potere imparare un qualcosa;
- 3) **consciamente competente**: so di saper/saper fare una cosa;
- 4) **inconsciamente competente**: riesco a compiere azioni senza pensarci, mi vengono spontanee.

Ognuno di noi ha dei punti di forza (+) e delle aree di miglioramento (-). Tutti i giorni abbiamo l'occasione per metterci alla prova in continuazione, testando sul campo le nostre capacità e i nostri progressi.

Per quanto riguarda le aree di miglioramento le possiamo distinguere in:

- ♦ **consapevoli**: siamo a conoscenza che rappresentano dei nostri punti di debolezza. Tra tutte le nostre aree di miglioramento, queste sono le meno pericolose. Essendone coscienti abbiamo già presente l'obiettivo su cui impegnarci;
- ♦ **inconsapevoli**: queste sono il vero pericolo. Sono anche i nemici/freni che ogni giorno inconsapevolmente portiamo con noi nel nostro lavoro. Dobbiamo sempre cercarle in ogni occasione: confrontandoci con i colleghi, durante un corso di formazione, analizzando le nostre giornate di lavoro, leggendo un libro,... Nel giorno in cui non vorremo o saremo più in grado di individuarle avremo finito di migliorare e di crescere. La mancanza di umiltà è una delle peggiori aree di miglioramento che possa avere una persona. Se non c'è umiltà manca la predisposizione al miglioramento continuo (fig. 1).

Mi auguro che questo manuale possa esserle utile nell'individuare con maggiore chiarezza ciò che sa già fare ottimamente e nel com-

prendere se oltre alle aree di miglioramento consapevoli (le meno pericolose poiché già sotto i nostri occhi) esistono nel comportamento quotidiano dei nemici inconsapevoli.

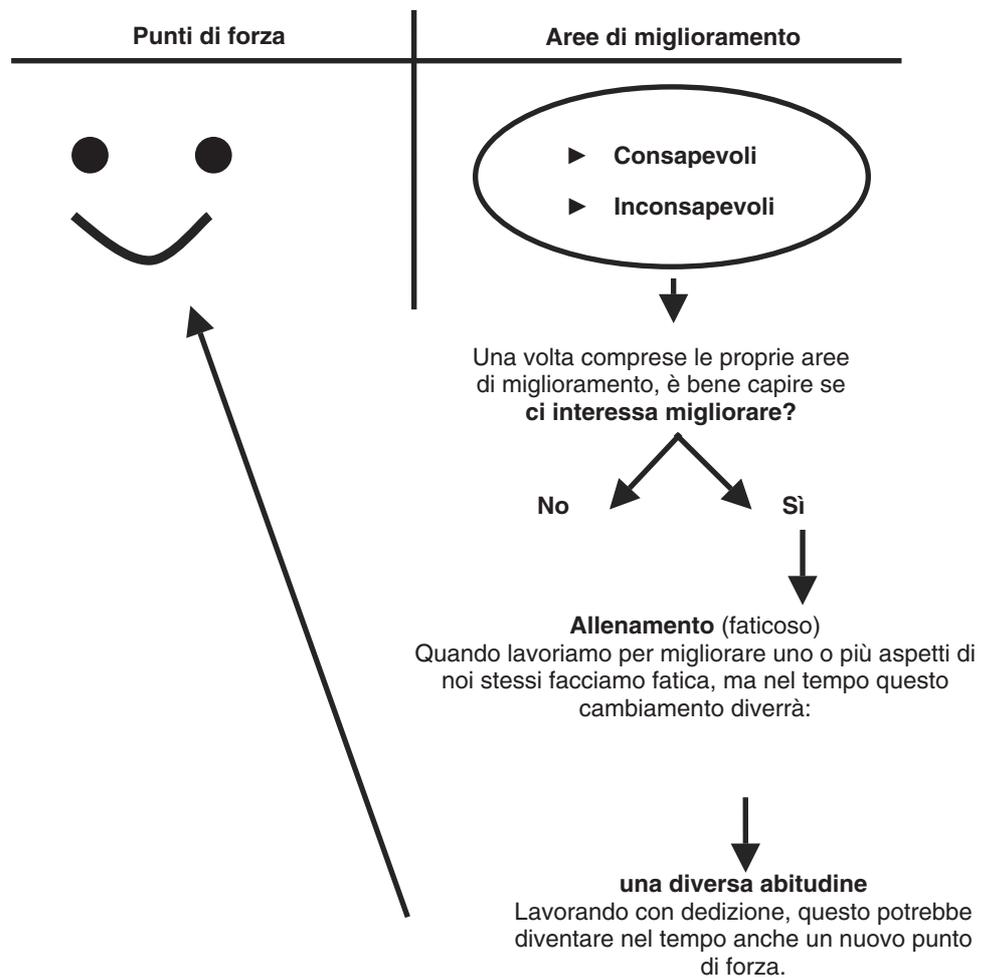


Fig. 1 - Il percorso dello sviluppo personale

Esercizio: autoanalisi punti di forza e aree di miglioramento.

Sintetizzi nella seguente tabella i suoi principali punti di forza e aree di miglioramento nella pianificazione e nella gestione del tempo lavorativo.

Punti di forza (perché e in che modo gestisco bene il mio tempo):	Aree di miglioramento (perché e in che modo gestisco male il mio tempo):
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Un consiglio che le propongo è di fissare un incontro con il suo capo, un suo collega/collaboratore e/o altre persone con cui lavora e che lei stima ed apprezza per sapere la loro opinione su questa sua auto-valutazione. Sarà una preziosa occasione per confrontare la propria auto-percezione con quella di persone che nel lavoro la conoscono molto bene.

1. Riflessioni sul tempo e principi guida

Una delle peggiori tragedie dell'umanità è quella di rimandare il momento di cominciare a vivere. Sogniamo tutti giardini incantati al di là dell'orizzonte, invece di goderci la vista delle aiuole in fiore sotto le nostre finestre. *Orazio*

Esercizio: Un test per riflettere sul tempo

Le suggerisco di dedicare cinque minuti a riflettere sulla sua attuale gestione del tempo rispondendo al seguente test.

Esprima la sua opinione rispetto alle affermazioni sotto riportate utilizzando le seguenti opzioni:

1 = decisamente in disaccordo

2 = in disaccordo

3 = né d'accordo né in disaccordo

4 = d'accordo

5 = decisamente d'accordo

Affermazione	Risposta				
	1	2	3	4	5
1. Ho una quantità adeguata di tempo libero.	1	2	3	4	5
2. Riesco a tenere sotto controllo gli imprevisti e le interruzioni.	1	2	3	4	5
3. Sono puntuale e raramente arrivo in ritardo.	1	2	3	4	5
4. Sono consapevole che essere una persona disponibile, non significa dire sempre di sì. Riesco a dire di no.	1	2	3	4	5
5. Ho una chiara visione degli obiettivi che voglio raggiungere.	1	2	3	4	5
6. Focalizzo gli sforzi sulle attività prioritarie del mio lavoro.	1	2	3	4	5
7. Non finisco mai d'imparare e di rimettermi in discussione.	1	2	3	4	5
8. Il primo responsabile del raggiungimento degli obiettivi che mi prefiggo sono io.	1	2	3	4	5
9. Non lascio che i miei interlocutori mi facciano perdere del tempo.	1	2	3	4	5

10. Il lavoro che faccio mi piace e mi soddisfa.	1	2	3	4	5
11. Ho un documento scritto in cui tengo sotto controllo l'andamento dei miei obiettivi.	1	2	3	4	5
12. Sono una persona che sa prendere decisioni.	1	2	3	4	5
13. Riesco a tenere in ordine il mio ambiente di lavoro e gli strumenti che utilizzo.	1	2	3	4	5
14. Mi capita raramente di sentirmi stanco ed affaticato a causa del lavoro.	1	2	3	4	5
15. Le difficoltà e i problemi non mi demotivano, anzi mi stimolano a dare il meglio.	1	2	3	4	5
16. Ho un giusto equilibrio tra il tempo dedicato alla pianificazione e quello dedicato all'azione.	1	2	3	4	5
17. Riesco quasi sempre a raggiungere gli obiettivi che mi prefiggo.	1	2	3	4	5
18. Non lascio accumulare il lavoro che occorre portare a termine.	1	2	3	4	5
19. Ho una lista in cui scrivo e tengo sotto controllo le mie priorità.	1	2	3	4	5
20. Riesco a limitare al tempo strettamente necessario la durata delle telefonate e degli incontri.	1	2	3	4	5
21. Ritengo che sia indispensabile dedicare del tempo alla pianificazione.	1	2	3	4	5
22. Sono soddisfatto del mio attuale metodo di lavoro.	1	2	3	4	5
23. Sono alla costante ricerca di nuove idee.	1	2	3	4	5
24. Sono consapevole che i risultati di un anno di lavoro sono la somma dei risultati di ogni singolo giorno di lavoro.	1	2	3	4	5
25. Quasi mai mi succede di fare dei lavori che potrebbero essere fatti da altri.	1	2	3	4	5
26. Sono capace di utilizzare la sintesi nel leggere, nel parlare e nello scrivere.	1	2	3	4	5
27. Rispetto quasi sempre gli impegni presi e le scadenze.	1	2	3	4	5
28. Sono consapevole di quanto tempo dedico ad ogni attività del mio lavoro.	1	2	3	4	5
29. Ho sempre ben presente la differenza tra l'importanza e l'urgenza di quello che faccio.	1	2	3	4	5
30. Le riunioni e/o gli incontri che organizzo con le altre persone finiscono nei tempi previsti.	1	2	3	4	5

Ora che ha terminato di compilare il test, sommi i punteggi di ogni risposta e legga il relativo profilo emerso:

punteggio totale **tra 30 e 70**: esistono ottimi margini per migliorare la sua efficienza ed efficacia lavorativa, si prenda almeno una

mezza giornata per analizzare il suo attuale metodo di lavoro e definire almeno tre cambiamenti da iniziare subito a mettere in atto; punteggio totale **tra 71 e 110**: attuando ancora alcuni importanti accorgimenti le sarà possibile riscontrare un significativo miglioramento nelle sue attuali performance lavorative; punteggio totale **tra 111 e 150**: è già sulla strada dell'utilizzo efficiente del tempo, continui a lavorare sui piccoli dettagli per perfezionare ulteriormente il metodo di lavoro. Anche Valentino Rossi ed il suo team, non si stancano mai di ricercare quei piccoli dettagli che possono consentire di guadagnare ancora un centesimo al giro. Può sembrare poco ma può essere quel centesimo decisivo per arrivare primi al traguardo.

1. I paradossi nella gestione del tempo: “Non ho tempo”

Io sono soltanto uno. Non posso fare tutto, ma questo non mi fermerà dal fare quel poco che posso.
Everett Hale

Alcuni dei più diffusi paradossi sulla gestione del tempo sono:

- **“Non ho tempo per...”**. È un alibi, è naturale avere un tempo limitato a disposizione, la vera sfida è scegliere gli obiettivi e le attività giuste. Non aver tempo per fare tutto è un dato di fatto, è la premessa, è il motivo per cui occorre lavorare per il suo ottimale investimento. Eliminiamo dal nostro vocabolario frasi del tipo: “Se avessi più tempo allora sì che potrei...”, “Non ho tempo per fare nulla...”. Se non ho tempo per fare qualche cosa significa semplicemente che sto dando una maggiore importanza ad altre attività rispetto a quella che non riesco a fare. L'importante è chiedersi quali siano le attività e gli obiettivi su cui vale la pena investire il nostro tempo limitato (1440 minuti ogni giorno sempre e comunque). Gestire il tempo è un po' come investire del denaro: dobbiamo scegliere l'investimento migliore valutando i costi, la propensione al rischio e la remunerazione attesa.
- **“Fermarsi a riflettere e pianificare fa perdere tempo...”**. Pianificare fa guadagnare tempo, è un investimento che ci viene ripa-

gato con ottimi interessi. Anche solo l'abitudine di dedicare quindici minuti al giorno alla pianificazione del lavoro ci consente di trarre notevoli benefici in termini di maggiore focalizzazione delle nostre attività sugli obiettivi con conseguente riduzione delle perdite di tempo. Cinque minuti prima d'iniziare a lavorare la mattina, prima di riprendere il pomeriggio e alla fine della nostra giornata sono una doverosa abitudine. Se non dedichiamo un adeguato tempo alla pianificazione lavoreremo in balia degli eventi e delle circostanze che si susseguono intorno a noi, e questa sì che è una grande perdita di tempo.

- **“Dovrei dedicare più tempo alla famiglia e al tempo libero, ma non posso...”**. È solo una questione di priorità. Se riteniamo il nostro tempo libero e il tempo dedicato alla famiglia un'attività prioritaria, dobbiamo considerarlo allo stesso modo di un importante incontro di lavoro: un punto fermo nella nostra agenda. Ad esempio questa sera esco obbligatoriamente alle ore 17.30 perché voglio andare a fare un giro in bicicletta, segno l'attività in agenda e per nessun motivo la cancellerò. Come sempre ogni volta che decido di fare un'attività dovrò rinunciare a fare qualcosa d'altro: non si può fare tutto.
- **“Pianificare è impossibile, ci sono troppi eventi imprevisti...”**. Ogni giorno possiamo essere certi che ci saranno numerosi imprevisti. Appunto per questo motivo gli imprevisti sono una delle poche certezze su cui possiamo fare affidamento. Non sappiamo in anticipo di che cosa si tratterà (effetto sorpresa), ma grazie alla nostra esperienza ne possiamo stimare l'impatto in termini di tempo assorbito. Nel gestire la nostra agenda dobbiamo seguire una semplice regola:
 - almeno un 60-70% del nostro tempo dedicato alle attività programmate;
 - al massimo un 30-40% del nostro tempo lasciato libero per la gestione degli imprevisti che dovranno essere affrontati. Molti imprevisti possono infatti essere ignorati, posticipati o delegati. Se ci lasciamo gestire dagli imprevisti, anche i nostri risultati saranno sicuramente imprevisti.
- **“Faccio prima a farlo io che a delegare ad altri...”**. Forse vero quando delego un nuovo compito e/o una nuova responsabilità,