

BOOK SUMMARY

Vietata ogni riproduzione e/o diffusione anche in forma parziale

Gianluca Gambirasio

50

MINUTI

LE GUIDE RAPIDE
D'AUTOFORMAZIONE

Gestire meglio il tempo

**Risparmiare oltre 100 ore
di lavoro all'anno
ed essere più efficaci**



FRANCOANGELI



Gianluca Gambirasio

**GESTIRE MEGLIO IL TEMPO:
risparmiare oltre 100 ore di lavoro all'anno
ed essere più efficaci**

Indice

Introduzione

La banca del tempo: idee da mettere in pratica

1. Principi nella gestione del tempo
2. Eliminare gli alibi: “faber est suae quisque fortunae”
3. Essere efficienti per aumentare le probabilità di essere efficaci
4. Passare dalla logica dei kilogrammi di lavoro alla qualità del lavoro
5. Lavorare divertendosi: combattere stress ed ansia
6. Pianificare non significa sognare
7. Lavorare sulle priorità: i risultati di un anno sono la somma dei risultati di ogni giorno
8. Decidere cosa non fare: dire di sì vuol dire di no (silenzioso) ad altre attività
9. La gestione degli imprevisti e delle interruzioni
10. Governare il tempo relazionale
11. Delegare ai collaboratori
12. Far dimagrire i mangiatori di tempo

Check list: “Cinquanta suggerimenti per lavorare meglio”

Piano personale di miglioramento

Bibliografia

L'autore



Gianluca Gambirasio “di professione alpinista e per hobby consulente e formatore aziendale dal 1995”.

(www.gianlucagambirasio.it)

Laureato con lode a 22 anni in Economia e Commercio, ha lavorato per diverse società di consulenza e formazione nazionali ed internazionali prima di fondare nel 2003 Olympos Group srl (www.olympos.it).

È intervenuto come consulente e formatore aziendale in ambito commerciale e manageriale per oltre 300 aziende tra cui Epson, Cattolica Assicurazioni, Assicom, Ansys, Mirabilandia, Manor, Banca Marche, Marsh, Schneider Electric, Bayer, Technogym, Siemens, Mapa Spontex, Barilla, Best Western, Conad e Q8. Ai suoi interventi di formazione hanno partecipato oltre 5.000 persone.

Ha scritto e pubblicato con FrancoAngeli: “Il venditore etico”, “Più risultati in meno tempo”, “Formazione Formatori”, “La montagna: una scuola di management”, “Telemarketing: telefonare per fissare un appuntamento” e “Atteggiamenti mentali e azioni per il successo”. È autore degli ebook: “1000 aforismi e citazioni ad uso aziendale e non solo” e “Partecipare ad un corso di formazione” e del libro in auto “Più risultati in meno tempo”.

Visualizza il profilo professionale su LinkedIn e connettiti con l'autore: <http://it.linkedin.com/in/gianlucagambirasio>.

Per contattare l'autore: 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).

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 fare tutto. È indispensabile scegliere su cosa concentrare i nostri sforzi per evitare il rischio di disperdere le nostre energie.

Se non state gestendo il vostro tempo lavorativo (**atteggiamento proattivo**) significa che è il tempo lavorativo che vi sta gestendo (**atteggiamento reattivo**). 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).

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).

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”.

1. Principi nella gestione del tempo

«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*

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. Eliminiamo dal nostro vocabolario frasi del tipo: “Se avessi più tempo allora sì che potrei...”, “Non ho tempo per...”. Se non ho tempo per fare qualche cosa significa che sto dando una maggiore importanza ad altre attività.
- ◆ **“Fermarsi a riflettere e pianificare fa perdere tempo...”**. Pianificare fa guadagnare tempo.
- ◆ **“Dovrei dedicare più tempo alla famiglia e al tempo libero, ma non posso...”**. È solo una questione di priorità. Ad esempio questa sera esco alle ore 17.30 perché voglio giocare con i miei figli, segno l'attività in agenda e per nessun motivo la cancellerò. Come sempre ogni volta che decido di fare un'attività dovrò rinunciare a qualcosa d'altro: non si può fare tutto.
- ◆ **“Pianificare è impossibile, ci sono troppi eventi imprevisti...”**. Ogni giorno siamo certi che ci saranno imprevisti. Nel gestire la nostra agenda seguiamo una semplice regola:
 - almeno un 60-70% del nostro tempo dedicato alle attività programmate;
 - un 30-40% per la gestione degli imprevisti. Molti imprevisti possono essere ignorati, posticipati o delegati.
- ◆ **“Faccio prima a farlo io che a delegare ad altri...”**. Quanto tempo posso potrò recuperare nei mesi e negli anni successivi, una volta che il collaboratore / collega sarà diventato autonomo?
- ◆ **“Più ore lavoro, meglio è...”**. La nostra attenzione deve essere focalizzata sui risultati che si ottengono e non sulle ore che si utilizzano.

2. Eliminare gli alibi: “faber est suae quisque fortunae”

«Può darsi che non siate responsabili per la situazione in cui vi trovate, ma lo diventerete se non fate nulla per cambiarla» *M.L.King*

Un alibi è rappresentato dall'attribuire la causa di un insuccesso ad un fattore esterno non sotto il nostro controllo. Rappresenta una scusa, una giustificazione a qualcosa che non è andato nel verso giusto.

È molto più facile addossare la colpa di una disfatta a qualcosa che non dipende da noi, rispetto a chiederci cosa avremmo potuto fare di diverso per ottenere un risultato migliore.

Ricorrere agli alibi rischia di far diminuire la nostra motivazione nello svolgere le attività. Abituarsi a non trovare mai alibi nelle sconfitte è un ottimo modo per pretendere sempre il massimo da noi stessi.

Anche Albert Einstein, Marie Curie, Galileo Galilei, Dante Alighieri hanno avuto a disposizione giornate di 24 ore eppure sono riusciti a raggiungere risultati prestigiosi. 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.

Non abbiamo bisogno di più tempo, ma di utilizzarlo nel modo migliore. Per ricavare di più dal nostro tempo possiamo imparare a vivere "qui" ed "ora", per dare più valore al nostro tempo e di conseguenza alla nostra Vita.

Mi ricordo di un aneddoto che mi fu raccontato durante un corso di formazione. C'erano due fratelli, molto simili fisicamente ma molto diversi caratterialmente. La loro famiglia di origine era povera e con diverse problematiche. Il padre era alcolizzato e disoccupato, la madre era scappata da casa e vivevano nella più assoluta miseria. Non ancora compiuti i dieci anni entrambi i fratelli vennero affidati ai servizi sociali. Una volta diventati adulti, uno dei due fratelli divenne un noto professore universitario, con un felice matrimonio e due figli (di cui uno adottato). Visse molto serenamente e si dedicò anche a numerose attività di volontariato per le persone meno fortunate della propria città. Suo fratello invece finì diverse volte in carcere per rapina a mano armata e per associazione a delinquere e diventò anche un tossicodipendente. Uno psicologo volle studiare il caso di questi due fratelli con la stessa origine ma con due destini così profondamente

diversi. Di fronte alla domanda “Come mai hai fatto tutto questo nella vita?” entrambi i fratelli risposero nello stesso modo: “Con una famiglia di origine come la mia, cosa avrei potuto fare di diverso nella vita”.

3. Essere efficienti per aumentare la probabilità di essere efficaci

«É più importante fare la cosa giusta (essere efficaci) che fare bene qualcosa (essere efficienti)». *Peter Drucker*

L’efficacia è il rapporto tra obiettivi e risultati.

Il livello di corrispondenza o meno tra gli obiettivi iniziali che ci siamo posti e gli obiettivi che siamo riusciti a realizzare (risultati).

Ad esempio se un venditore si è dato come obiettivo di vendita 100.000 Euro e ne raggiunge 120.000 Euro è stato efficace, se invece ne raggiunge solo 70.000 Euro, non è stato efficace.

L’efficienza è il rapporto tra risultati e risorse.

Riguarda la considerazione sulla quantità di risorse (in particolare tempo e denaro) che sono state utilizzate per ottenere un certo livello di risultato.

Se il venditore ha raggiunto il budget lavorando 8 ore al giorno percorrendo 80.000 km invece che lavorando 12 ore al giorno percorrendo 120.000 km è stato sicuramente più efficiente, avendo dovuto investire una quantità inferiore di risorse (tempo e denaro).

Per aumentare la nostra efficacia ed efficienza possiamo intervenire su tre aree:

- **scegliere cosa fare / non fare** → pianificazione;
- **scegliere come farlo** → organizzazione;
- **agire velocemente** → azione.

4. Passare dalla logica dei kilogrammi di lavoro alla qualità del lavoro

«La gente comune pensa soltanto a passare il tempo, chi ha ingegno... a renderlo utile». *Schopenhauer*

Troppe volte si rischia di confondere il concetto di kilogrammi di lavoro rispetto agli obiettivi raggiunti.

Lavorare molte ore non significa necessariamente produrre risultati maggiori, anzi si rischia di lavorare in modo inefficiente. In alcuni periodi dell'anno siamo costretti a lavorare anche di notte e nei fine settimana per il “colpo di reni” per raggiungere un obiettivo o rispettare una scadenza importante. Se il “colpo di reni” lo facciamo però tutti i giorni, rischiamo di essere un ciclista che con il passare del tempo perde la freschezza dei tempi migliori.

Il tempo dedicato al lavoro non si misura in ore (kg di lavoro) ma in risultati che si ottengono. Occorre passare da una logica di quantità di tempo ad una di qualità del tempo. 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.

Riuscire a raggiungere obiettivi ambiziosi (efficacia lavorativa) nel minor tempo possibile e con il contenimento degli investimenti economici necessari (efficienza lavorativa) è un obiettivo da perseguire.

Chi persegue quotidianamente l'efficienza nella gestione del proprio tempo aumenta anche le probabilità di essere efficace nel raggiungere i propri obiettivi.

5. Lavorare divertendosi: combattere stress ed ansia

«Per tutta la vita bisogna imparare a vivere». *Seneca*

Essere stressati e/o ansiosi rischia di pregiudicare le possibilità di raggiungere gli obiettivi.

Pensiamo ad esempio come gli aspetti emotivi incidano sulle performance di un atleta. Alberto Tomba era un grande sciatore non solo per le sue doti fisiche ma anche di autocontrollo mentale. Nel momento in cui si apriva il cancelletto di partenza riusciva a convogliare positivamente tutte le tensioni vissute nei giorni precedenti la gara e durante la stessa. C'erano molti atleti che in allenamento avevano tempi simili ai suoi ed anche migliori, ma durante la gara si scioglievano come la neve al sole.

Essendo lo stress adattivo ciò che fa la differenza è la maniera in cui noi reagiamo agli stimoli stressanti, come interpretiamo soggettivamente gli eventi. Le circostanze per sé sole non bastano a renderci stressati o rilassati. È il modo di reagire a queste circostanze che determina i nostri sentimenti e le nostre emozioni. Ogni evento presenta sempre aspetti positivi ed aspetti negativi, sta a noi scegliere su quali soffermarci e di conseguenza generare emozioni positive o negative.

Essere felici e rilassati è molto più semplice di quel che si crede!

Per migliorare nello stress occorre passare dalla logica di “gestione degli eventi” (approccio reattivo) alla logica di “costruzione del futuro in cui desideriamo operare” (approccio proattivo). Nella gestione proattiva delle nostre attività facciamo in prevalenza quello che abbiamo deciso e quindi le cose più importanti, nella gestione passiva facciamo quello che altri o gli eventi ci richiedono (e magari non le più importanti).

Lo stress si manifesta in una persona quando le richieste dell'ambiente, secondo la sua percezione, eccedono le risorse a sua disposizione per farvi fronte. È legato al tempo presente e alla sua percezione ed utilizzazione (carico o sovraccarico).

L'ansia è la situazione psicologica di incertezza nei confronti del futuro con prevalenza di sensazioni spiacevoli di timore e paura. È collegata al tempo futuro.

6. Pianificare non significa sognare

«Un piano non ha valore alcuno, a meno che esso non degeneri in un lavoro». *Peter Drucker*

Nel suo libro "I sette pilastri del successo" Stephen R. Covey¹ scrive:
«Supponiamo che in un bosco vi imbattiate in un uomo intento febbrilmente a segare un albero.

"Che cosa state facendo?" chiedete.

"Non vede?" è la secca risposta. "Sto segando questo albero."

"Ma lei sembra sfinito!" esclamate. "Da quanto tempo ci lavora?"

"Più di cinque ore", risponde quello, "e non ne posso proprio più. È un lavoro massacrante."

"Be', perché non smette per qualche minuto e dà una bella affilata a quella sega?" suggerite. "Sono sicuro che funzionerebbe molto più alla svelta."

"Non ho tempo per affilare la sega, io." Risponde l'uomo in tono irritato. "Sono troppo occupato a segare....».

La pianificazione è un processo che partendo dall'analisi delle opportunità e delle risorse a disposizione, definisce gli obiettivi desiderati e i relativi piani d'azione per tradurli in realtà.

Il processo di pianificazione:

1. **Dove siamo?**
2. **Dove vogliamo andare?**
3. **Come vogliamo fare per arrivarci?**

Pianificare non significa:

- ▶ **esprimere sogni e desideri.** Pianificare implica definire obiettivi ambiziosi ma raggiungibili.
- ▶ **fare previsioni.** Nessuno è in grado di prevedere il futuro. Un valido modello di previsione sbaglia con una frequenza ed una intensità minore rispetto ad un altro.
- ▶ **compilare una serie di schemi, grafici e tabelle per poi lasciarli nel cassetto.**

¹ "I sette pilastri del successo" Stephen R. Covey, Ed. Bompiani, 2001

- ▶ **ingessare con mille dettagli l'attività lavorativa.** La sintesi permette di focalizzare le risorse a disposizione sugli aspetti più rilevanti e di non disperdersi in inutili estetismi. Pensare lentamente ma agire velocemente.
- ▶ **agire nel futuro.** La pianificazione mira a prendere da subito le decisioni che riteniamo più adatte per conseguire gli obiettivi. Il nostro futuro lo costruiamo un giorno dopo l'altro, oggi compreso!

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".

Pianificare non significa semplicemente desiderare o sognare un obiettivo, ma è necessario:

1. definire esattamente quali sono i risultati che vogliamo ottenere;
2. decidere quali sono le risorse (tempo e denaro) che vogliamo impiegare.

Se i due elementi non vengono considerati congiuntamente si ottiene una pianificazione non corretta:

- ❖ solo risultati → esprimere desideri, sognare ad occhi aperti;
- ❖ solo risorse → prendere impegni non mirati ad un obiettivo preciso, darsi un gran da fare ma con quale finalità?

Occorre impegnarsi per trasformare un semplice buon proposito (la logica del "vorrei") in un vero e proprio obiettivo con conseguente piano d'azione (la logica del "voglio").

Occorre pianificare il lavoro e lavorare ogni giorno per portare avanti il piano.

Nella letteratura manageriale si utilizza spesso l'acronimo **S.M.A.R.T.** per indicare le caratteristiche che deve avere un obiettivo. In inglese smart significa furbo, astuto, intelligente.

- ⊗ Specifico: cosa voglio realizzare?

L'obiettivo deve essere chiaro, conciso e circoscritto.

- ❖ **Misurabile:** come farò a misurare i progressi raggiunti?
L'obiettivo deve essere quantificabile, per rendere possibile la verifica del raggiungimento dello stesso.
- ❖ **Attraiante:** vale la pena darsi da fare per raggiungere questo obiettivo? Lo desidero realmente ed intensamente? È un obiettivo ambizioso?
- ❖ **Raggiungibile:** è un risultato ragionevole da raggiungere o so già che è impossibile?
- ❖ **Tempificato:** quali sono le tempistiche previste?
L'obiettivo deve chiaramente indicare il tempo entro il quale deve essere conseguito.

La pianificazione rappresenta il percorso, mentre la programmazione sono le tappe.

Programmare significa utilizzare il calendario spalmando le attività da effettuare nei giorni, nelle settimane, nei mesi e negli anni.

Per migliorare la gestione delle attività le cinque scelte di base sono:

1. **ridurre** il tempo dedicato alle attività con basso rendimento: A quali attività devo dedicare meno tempo?
2. **aumentare** il tempo dedicato alle attività con un ROI elevato: a quali attività devo dedicare più tempo?
3. **migliorare** la contribuzione qualitativa di un'attività svolgendola in modo differente: come posso ottimizzare l'esecuzione di ogni attività?;
4. **eliminare** alcune attività: tra le attività che ho svolto fino ad oggi quali non dovrò più fare in futuro?
5. **aggiungere** nuove attività: quali attività dovrei fare che fino ad oggi non ho ancora svolto

7. Lavorare sulle priorità: i risultati di un anno sono la somma dei risultati di ogni giorno

«Il tempo è una serie infinita di <<adesso>> uniti insieme». *Chin - Ning Chu*

Qual e' il periodo di programmazione più importante in assoluto? Il giorno.

Alla fine dell'anno il risultato generale non è altro che la somma dei risultati conseguiti ogni giorno. Programmiamo ed ottimizziamo attentamente ogni giornata di lavoro facendo tesoro della nostra agenda giornaliera come indispensabile strumento di supporto e di guida.

Ogni giorno abbiamo sempre a disposizione:

- 24 ore
- 1440 minuti
- 86400 secondi

Il tempo è uguale per tutti. L'utilizzo che ne facciamo e i risultati che otteniamo dipendono solo da noi.

Spesso, i compiti più urgenti sembra debbano essere compiuti per primi, anche se non sono i più importanti. Non dobbiamo permettere all'urgenza di dominare la nostra vita.

Se abbiamo difficoltà a stabilire le priorità (tutto è urgente) poniamoci le seguenti domande:

- ◆ Quanto è importante questo compito per il raggiungimento degli obiettivi?
- ◆ Quanto è urgente? Entro quando deve essere portato a termine?
- ◆ Mi aiuterà a raggiungere i miei obiettivi a medio / lungo termine?
- ◆ Chi è coinvolto? Quanto sono importanti queste persone per me?
- ◆ Se svolgo questa attività a quali altre attività dovrò sottrarre del tempo / non riuscirò a fare? Cosa è meglio scegliere?

La capacità di separare quello che è urgente dall'importante, e dedicare la maggior parte del tempo possibile all'importante, è un metodo per misurare il nostro successo.

Creare un ordine di priorità nel lavoro, per prendere in considerazione quello che è importante, è sicuramente l'abitudine principale da acquisire per gestire con efficacia il tempo lavorativo.

Le attività lavorative possono essere suddivise in tre tipologie:

- “A”: ad **alta priorità** per il raggiungimento degli obiettivi;
- “B”: di **media priorità**, ossia mediamente importanti;
- “C”: sono attività a **bassa priorità**, ossia poco importanti e poco significative.

Esistono sempre numerose attività “C” che cercano ogni giorno di rubarci del tempo, di solito a spese dello svolgimento di una “A”.

- Le capita di dimenticarsi di svolgere un’attività?
- Le capita di dimenticarsi di una scadenza?

Dimenticarsi di fare qualcosa è molto più grave dell’essere consapevole e scegliere di non fare qualcosa e/o di farla più tardi.

Il più semplice ma il più efficace degli strumenti per la gestione del tempo è rappresentato dalla lista delle priorità. Si tratta di un elenco scritto delle cose da fare.

Compilare una lista delle priorità si può definire come il principale fattore di successo delle persone. Non compilarla si può definire come la maggiore causa della perdita di tempo delle persone.

Una lista delle priorità aiuta a mantenere il controllo dell’attività lavorativa, lavorando rispettando la pianificazione e la programmazione definita.

Alcune importanti suggerimenti per la sua corretta gestione:

- ⇒ dedichi dieci minuti ogni giorno per pianificare e compilare la lista delle priorità. In particolare prima di iniziare a lavorare e prima di concludere la mattina e il pomeriggio di lavoro;
- ⇒ non scriva su pezzi di carta volanti che rischiano di essere persi e/o di creare confusione;
- ⇒ assegni un ordine di priorità, usando il sistema A (alta priorità), B (media priorità), C (bassa priorità);
- ⇒ la conservi sempre a portata di mano;
- ⇒ la tenga aggiornata in tempo reale al fine di evitare di dimenticarsi attività da svolgere o perdere di vista le principali priorità.

8. Decidere cosa non fare: dire di sì vuol dire di no (silenzioso) ad altre attività

«La cosa più difficile per un dirigente, è di non attribuire alcuna importanza alle cose che non hanno alcuna importanza». *C.de Gaulle*

Per difenderci dagli imprevisti e dalle mille richieste, dobbiamo imparare a dire di no. La tecnica più semplice è di accettate di non poter fare tutto. Stabiliamo un ordine di priorità al nostro lavoro. Prima di dire di sì analizziamo le conseguenze causate dal nuovo incarico. Pensiamo a tutte le attività che non saremo in grado di eseguire e/o gli obiettivi che raggiungeremo in ritardo con le relative ripercussioni. Un sì detto oggi si trasforma sempre e comunque in un no a qualche altra attività.

La sfida nella gestione ottimale del tempo si vince non solo definendo con attenzione cosa iniziare a fare per prima (le priorità) ma anche avendo il coraggio di decidere cosa non fare.

I bambini sanno istintivamente dire “no”, diventati adulti abbiamo imparato a dire sempre “sì”, anche quando non possiamo farcela (ai Clienti, ai colleghi, al capo, agli amici, ecc.). È indispensabile imparare a dire di nuovo “no”.

Per allenarsi a dire di no, tenga presente che:

- dico no alla richiesta, ma ti aiuto a trovare una soluzione alternativa: “Io non posso venire al convegno ma ti segnalo alcuni colleghi che mi potrebbero sostituire”;
- dico no alla richiesta, ma dico sì alla persona: “Non averne a male ma questo mese sono assorbito dalla nuova riorganizzazione aziendale e non posso quindi far parte di questo progetto”;
- dico no ora, sì più tardi: “Riesco a tradurti la presentazione per lunedì prossimo (invece che per questo pomeriggio come richiesto dal nostro interlocutore)”;
- accetto i no degli altri: “ti capisco, anch’io sono molto indaffarato in questo periodo”. In ogni caso è sempre meglio un no detto chiaramente rispetto ad una promessa non mantenuta.

9. La gestione degli imprevisti e delle interruzioni

«Quelli che impiegano male il loro tempo sono i primi a lamentarsi che passi troppo in fretta». *J. La Bruyère*

Gli imprevisti sono una delle poche certezze su cui possiamo fare affidamento nelle nostre giornate di lavoro. Anche domani avremo sicuramente degli imprevisti e delle interruzioni. Essendo già fin d'ora sicuri che ogni nostra giornata di lavoro presenta sempre e comunque degli imprevisti, tali eventi diventano delle certezze.

Vanno affrontati solo gli imprevisti che non possono:

1. essere **ignorati**: Cosa succede se non lo faccio?;
2. essere **delegati** nella loro gestione ad altri: C'è qualcun altro che è più opportuno affronti questo imprevisto?;
3. essere **posticipati** in un secondo momento: Lo devo fare per forza adesso?

10. Governare il tempo relazionale

«Pianificate il vostro lavoro e lavorate secondo i vostri piani». *Henry Fayol*

Il tempo trascorso con i diversi interlocutori:

- al telefono;
- in colloqui interpersonali;
- nel gestire la posta elettronica;
- durante le riunioni;

rischia, se non correttamente governato, di dilatarsi a dismisura e/o distrarci dalle nostre effettive priorità d'azione, pregiudicando la nostra efficienza ed efficacia lavorativa:

- Quanto del nostro tempo lavorativo è assorbito nella gestione delle relazioni interpersonali?

- Quanto del nostro tempo ci rimane disponibile?
- Nel gestire le relazioni interpersonali ho la tendenza a perdere tempo?
- Abbiamo un buon equilibrio nella gestione del tempo relazionale rispetto alle altre attività per noi importanti?

11. Delegare ai collaboratori

«Se vuoi un anno di prosperità, fai crescere il grano; se vuoi dieci anni di prosperità, fai crescere gli alberi; se vuoi cento anni di prosperità, fai crescere le persone».

Proverbio cinese

Gestire con efficacia il processo di delega rappresenta uno dei segreti dei manager di successo. È il manager che sceglie perché, a chi, come, quanto e quando delegare. Il manager non è solo responsabile della propria gestione delle attività ma anche di quella delle persone che fanno parte della sua squadra.

La delega può riguardare:

1. **compiti** (cose da fare): il capo si limita a far fare un insieme di attività ai suoi collaboratori stabilendone il relativo piano d'esecuzione (cosa, come e quando agire). Ad esempio archiviare in ordine di data le proposte inviate, eliminare i documenti cartacei più vecchi di dieci anni;
2. **decisioni** (cose da decidere e da fare): il capo attribuisce temporaneamente una responsabilità gestionale specifica (e la relativa autorità) a un collaboratore per raggiungere obiettivi specifici. Dopo aver condiviso l'obiettivo e i limiti della delega, il collaboratore è lasciato libero di scegliere le strade per raggiungere il risultato prefissato. Ad esempio riorganizzare il sistema di archiviazione e i relativi processi.

Alcune domande che un manager deve periodicamente porsi sono:

- ho un giusto equilibrio nel mio tempo dedicato alle attività strategico - tattiche rispetto a quelle operative?
- Quali tra le attività che svolgo non dovrebbero essere da me fatte?
- Quali sono le attività che dovrei fare e che non sto facendo per mancanza di tempo?
- Sto facendo crescere le conoscenze, le competenze e le capacità dei miei collaboratori?

Tre elementi indispensabili nella delega di decisioni sono:

1. **Responsabilità del capo e del collaboratore e non solo del collaboratore.**
2. **Delegare decisioni e non solo attività.**
3. **Controllare i risultati strada facendo e non solo alla fine.**

Ricapitolando è importante:

1. definire cosa e come delegare nell'ambito di un piano predeterminato (non improvvisare);
2. definire col delegato un contratto chiaro e verificabile che sia compreso senza sollevare aspettative eccessive (contratto psicologico);
3. chiedere al collaboratore di presentare proposte di soluzioni ai problemi;
4. accettare il diverso stile di lavoro del delegato;
5. se necessario offrire aiuto e supporto senza però ritirare la delega;
6. esercitare il controllo senza invadere lo spazio di lavoro e di autonomia del delegato;
7. se il lavoro non è soddisfacente dare un feedback costruttivo chiaro e specifico relativo al lavoro, non alla persona: duri con i compiti, morbidi con le persone;
8. se il lavoro è positivo dare riconoscimenti proporzionali alla qualità e quantità del lavoro svolto in modo specifico. Evitiamo complimenti generici "Bravo" ma evidenziamo gli aspetti che abbiamo maggiormente apprezzato;
9. se la delega conduce a risultati negativi evitare interventi pesanti a caldo e in pubblico, ma affrontare il problema quanto prima con un apposito colloquio uno a uno.

12. Far dimagrire i mangiatori di tempo

«Il tempo che abbiamo un po' ce lo rubano, un po' ce lo sottraggono con l'astuzia e quello che resta si perde senza che ce n'accorgiamo». *Seneca*

Dobbiamo riuscire in ogni giorno lavorativo ad arginare il pericolo di assorbimento del nostro tempo limitato da parte dei mangiatori di tempo (= situazioni che ci assorbono molto tempo e che non contribuiscono in modo significativo al raggiungimento dei nostri obiettivi). Non è possibile eliminare i mangiatori di tempo, esisteranno sempre e sono costantemente in agguato. Possiamo però sviluppare la nostra abilità nell'individuare e limitarli.

Check list: “Cinquanta suggerimenti per lavorare meglio”

«Se perdi un'ora al mattino la cercherai per tutto il giorno». *Lord Chesterfield*

Di seguito vengono elencate una serie di suggerimenti per migliorare nella gestione delle nostre attività:

1. Limitiamo il tempo relazionale (comunicazione con i nostri diversi interlocutori) allo stretto necessario: dono della sintesi nel parlare e nello scrivere.
2. Non rimandiamo le attività che non ci piacciono ma che sono importanti per i nostri obiettivi.
3. Sfruttiamo i tempi morti, ad esempio i viaggi o le attese, per compiere attività utili: aggiornamento professionale, leggere, telefonare, ecc..
4. Scriviamo le idee che ci vengono in mente nel corso della giornata in una “banca delle idee” per non dimenticarle.
5. Lavoriamo con umiltà nell'ottica del miglioramento continuo: potrò sempre agire meglio di come sto facendo oggi.

6. Mettiamo in conto gli imprevisti, lasciando un adeguato spazio disponibile nella nostra agenda per la loro gestione. Programmiamo al massimo il 60-70% della giornata.
7. Pensiamo lentamente ed agiamo velocemente: essere veloci non significa avere fretta.
8. Programmiamo di svolgere le attività più importanti e che richiedono maggiore concentrazione nelle nostre ore di maggiore efficienza psicofisica.
9. Teniamo un unico elenco scritto delle nostre priorità sempre a portata di mano.
10. Prevediamo in anticipo le possibili difficoltà e i relativi piani d'emergenza alternativi.
11. Organizziamo una riunione solo in caso di effettiva necessità, prestando molta attenzione alla sua preparazione e al come dargli un seguito concreto.
12. Diamo priorità a ciò che serve per raggiungere i nostri obiettivi e non a ciò che ci piace, a ciò che sappiamo fare meglio, a ciò che ha una scadenza a breve, a ciò che ci chiedono gli altri, a ciò che ci salta per la mente...
13. Non facciamoci scoraggiare dalle difficoltà e dai problemi: viviamoli come una sfidante opportunità.
14. Prendiamoci dei momenti in cui non possiamo essere interrotti da nessuno.
15. Evitiamo rimpianti rispetto ad errori o sbagli che riguardano il passato, ma pensiamo a come possiamo agire oggi per migliorare il nostro futuro.
16. Non lasciamo che siano gli imprevisti e le urgenze a gestire il nostro tempo: agire proattivamente e non reagire passivamente.
17. Eliminiamo o archiviamo tutto quello che non serve, ciò che non è essenziale per il nostro lavoro.
18. Lavoriamo cercando di svolgere sequenze di attività simili tra di loro evitando di saltare da un'attività all'altra.
19. Teniamo sempre presente il trascorrere del tempo ed obblighiamoci a rispettare il tempo programmato per svolgere ogni attività.

20. Valorizziamo il lato positivo di tutto quello che facciamo e lavoriamo con entusiasmo. Non esistono fallimenti ma solo risultati da valorizzare come patrimonio di esperienza.
21. Decidiamo cosa non fare: dobbiamo essere consapevoli che non abbiamo il tempo per fare tutto e che se scegliamo di fare una cosa dovremo rinunciare a qualche altra attività.
22. Evitiamo di lavorare troppe ore per non affaticarci ed innescare un processo di distress (stress negativo).
23. Eliminiamo ogni alibi: non attribuiamo la colpa dei nostri insuccessi / difficoltà ad eventi esterni. Ognuno è artefice del proprio destino. La fortuna nel lungo periodo ci vede benissimo. Chiediamoci sempre: io cosa posso fare per...?
24. Prepariamo in anticipo le telefonate, le visite, le riunioni.
25. Pianifichiamo i nostri viaggi con largo anticipo per ottimizzare gli spostamenti.
26. Scriviamo e rivediamo periodicamente, in modo realistico, i nostri obiettivi. Teniamoli sempre in evidenza e leggiamoli spesso.
27. Pensiamo bene prima di chiedere qualcosa agli altri (il tempo altrui è altrettanto importante). Limitiamo all'indispensabile le nostre richieste: telefonate, e-mail, interruzioni.
28. Ascoltiamo attentamente eventuali segnali di stress e poniamo in essere azioni di rimedio.
29. Aggiorniamoci continuamente sui nuovi strumenti che la tecnologia mette a disposizione per la nostra organizzazione del lavoro.
30. Lavoriamo con l'obiettivo di ottimizzare ogni minuto del nostro tempo. I risultati di un anno sono la somma dei risultati di ogni giorno.
31. Dedichiamo del tempo a pianificare la nostra giornata (dieci - quindici minuti), la nostra settimana, il mese, l'anno.
32. Educiamo i nostri interlocutori circa gli orari e i metodi in cui preferiamo essere contattati.
33. Cerchiamo di portare a termine i lavori che iniziamo. Obblighiamoci a rispettare le scadenze.
34. Lavoriamo per far crescere la professionalità delle persone intorno a noi.

35. Essere troppo perfezionisti rischia di farci perdere del tempo.
36. Avvisiamo immediatamente i nostri interlocutori in caso di ritardo nel portare a termine un'attività.
37. Teniamo in ordine la nostra scrivania e il nostro ambiente di lavoro.
38. Periodicamente analizziamo il tempo che dedichiamo alle diverse attività lavorative.
39. Impariamo a dire di no.
40. Non pensiamo solo a quello che dobbiamo ancora fare o raggiungere, ma traiamo gioia e soddisfazione da quello che abbiamo già fatto o da quello che stiamo facendo.
41. Suddividiamo i lavori complessi a lungo termine in piani di lavoro mensili, settimanali e giornalieri.
42. Prendiamoci adeguate pause e momenti di relax per ricaricare le batterie.
43. Arriviamo sempre con almeno un quarto d'ora di anticipo nel luogo degli appuntamenti.
44. Utilizziamo una sola agenda ed aggiorniamola in tempo reale.
45. Utilizziamo il processo di delega dei compiti e delle responsabilità ai nostri collaboratori.
46. Interrogiamoci sempre su modi alternativi di lavorare per migliorare la nostra produttività.
47. Verifichiamo in fase di esecuzione lo stato avanzamento lavori.
48. Creiamo un quadro di volo in cui monitorare gli indicatori numerici sul grado di raggiungimento dei nostri obiettivi e sull'intensità delle attività nostre e dei nostri collaboratori poste in essere.
49. Osserviamo attentamente gli atteggiamenti (quello che pensano) e i comportamenti (quello che fanno) delle persone che riteniamo abbiano un'ottima gestione del tempo.
50. Siamo sempre consapevoli che decidere cosa fare del tempo significa decidere cosa fare della nostra vita! Non lasciamo che siano gli altri, le abitudini, gli eventi e quant'altro a scegliere per noi.

Bibliografia

- Amato R., Chiappi R., *Tecniche di project management. Pianificazione e controllo dei progetti*, FrancoAngeli, 2005.
- Archibald R.D., *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, FrancoAngeli, 2004.
- Baldini M., Miola A., Neri A.P., *Lavorare per progetti. Project management e processi progettuali*, FrancoAngeli, 2002.
- Benoit A., *L'arte della sintesi*, FrancoAngeli, 2002.
- Birkenbihl V., *Stress e felicità*, FrancoAngeli, 1995.
- Blanchard K., Burrows H., Oncken W.J., *L'one minute manager insegna a delegare*, Sperling & Kupfer, 2002.
- Blanchard K., Johnson S., *L'one minute manager*, Sperling & Kupfer, 2001.
- Camattari G., *10 Metodi Per Rilassarsi*, De Vecchi Editore, 1998.
- Cardaci M., *Mi cambierebbe 25 minuti*, Ed. Bannò, 2005.
- Chu C.N., *Fare di meno per ottenere di più*, Ed. Armenia, 1996.
- Colcos M., *Organizzare riunioni commerciali di successo*, FrancoAngeli, 2002.
- Costa A., Botteri T., *Il principe del tempo*, Etas, 2002.
- Covey S., *I sette pilastri del successo*, Ed. Bompiani, 2001.
- Curina Cucchi C. e Grassi M., *"L'arte di dirigere"*, De Vecchi Editore, 1995
- Davidson J., *Fermati e prendi fiato: come lavorare ad un ritmo umano in una società che corre*, FrancoAngeli, 1994.
- Farnè M., *Lo stress*, Il Mulino, 1999.
- Fontana D., *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Centro Studi Erikson, 1997.
- Froggat H., Stamp P., *Lavorare sotto pressione. Guida anti-stress al superlavoro*, FrancoAngeli, 1997
- Gambirasio G., Andreini D., *Il venditore etico: conquistare la fiducia del Cliente con i fatti*, FrancoAngeli, 2005
- Gambirasio G., Da Polenza A., *La montagna: una scuola di management. La determinazione del singolo e della squadra sono le chiavi del successo sul K2 come in azienda*, FrancoAngeli, 2008
- Gambirasio G., *1000 aforismi e citazioni ad uso aziendale e non solo. Per riflettere su: motivazione, leadership, gestione del tempo, successo, teamwork, comunicazione ed altro ancora*, Olympos Group srl, 2009
- Gambirasio G., *Formazione formatori: emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale*, FrancoAngeli, 2010
- Gambirasio G., *Telemarketing: telefonare per fissare un appuntamento. Come trasformare i "non mi interessa" in un sì*, FrancoAngeli, 2011
- Gambirasio G., *Più risultati in meno tempo: come migliorare la gestione delle proprie attività lavorative*, FrancoAngeli, 2007

Gambirasio G., Scalco C., *Partecipare ad un corso di formazione: come prepararsi, partecipare e mettere in pratica quanto appreso*, Olympos Group, 2011

Gambirasio G., Scalco C., *Atteggiamenti mentali e azioni per il successo. Come trasformare le ambizioni personali e professionali in risultati*, FrancoAngeli, 2011

Gilioli A., Gilioli R., *Stress economy. Conoscere e vincere il nuovo mal di lavoro*, Mondadori, 2002.

Haynes M.E., *Time management: come organizzare al meglio la propria settimana di lavoro*, FrancoAngeli, 1987.

Haynes M.E., *Project management: dall'idea all'attuazione. Una guida pratica per il successo*, FrancoAngeli, 2004.

Hargreaves G., *Dominare lo stress*, De Agostani, 1999

Harvard Business Essentials, *Time management: accrescere la propria produttività ed efficacia*, Etas, 2006.,

Heller R., *Delegare con successo*, Il Sole 24 Ore, 1999.

Hindle T., *Gestire il tempo*, Edizioni Calderoni, 1998.

Josephs R., *Come guadagnare un'ora al giorno: oltre 500 consigli per risparmiare tempo e vivere meglio*, Arnoldo Mondadori Editore, 1995.

Keenan K., *Delegare è produrre*, Edicart, 1998.

Lenson B., *Lo stress che fa male, lo stress che fa bene*, Pan Libri, 2004.

Maddoux R.B., *Come delegare e avere ottimi risultati*, FrancoAngeli, 1993.

Marshall L., *Rimedi Anti-Stress*, Lyrallibri, 1998.

Peiffer V., *Come vincere lo stress*, Armenia, 2005.

Pellegrino F., *Stress negativo, stress positivo. Come trasformare le energie da negative a positive*, Positive Press, 2000.

Succhielli R., *Come condurre le riunioni*, Ellenici, 1987.

Rawson G., Callinan D., *Le dieci regole per vincere lo stress*, Armenia, 2004.

Sansavini C., *Time management. Gestire il tempo per non essere gestiti dagli impegni*, Alpha Test, 2005.

Seaward B., *Il potere della calma. Come assaporare i piccoli piaceri della vita liberi dallo stress*, Eco, 2006.

Seiwert L.J., *Gestisci il tuo tempo*, FrancoAngeli, 1999.

Seligman M., *Imparare l'ottimismo*, Ginti, 1991.

Seligman M., *La costruzione della felicità. Che cos'è l'ottimismo, perché può migliorare la vita*, Sperling & Kupfer, 2003

Smith H.W., *Quel che conta davvero. Come focalizzare le priorità e centrare gli obiettivi*, FrancoAngeli, 2004.

Spataro S., Yamashita K., *On Off. Contro stress e monotonia riaccendi le idee e riparti alla grande*, Sperling & Kupfer, 2004.

Varvelli M.L e R., *L'orologio manageriale*, FrancoAngeli, 1999.

Varvelli L. e L., *Saper gestire il tempo: come migliorare l'utilizzo del proprio tempo e diventare padroni della propria vita*, Il sole 24 ore, 2001.

Weinstein R., *Difendersi dallo stress*, Red Edizioni, 2006.

Zapelli G.M., *Vincere lo stress. Vivere l'organizzazione, sapendo vivere se stessi*, Il Sole 24 Ore Libri, 2006.