



# TIME MANAGEMENT

## Gestire il tempo



Elena Padovan



## Obiettivi

- Gestire meglio il proprio tempo, definendo le effettive priorità e dedicandosi alle attività veramente importanti.
- Ridurre le perdite di tempo e di energia.
- Apprendere tecniche per aumentare l'efficienza



## Legge di Parkinson

*“Come un gas si propaga fino ad occupare tutto lo spazio disponibile, così il lavoro si espande fino ad occupare tutto il tempo disponibile. Più è il tempo e più il lavoro sembra importante e impegnativo”.*



## Lo spreco più costoso è quello di TEMPO

- Il tempo si consuma, anche se non lo usiamo
- Il tempo non costa nulla, ma è il bene più prezioso

**“Lo spreco di tempo è il più difficile da correggere perché il tempo non si accumula sul pavimento come gli altri sprechi.”  
Henry Ford**



# I principi della gestione del tempo (Time management)

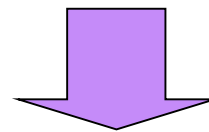
1. Definire gli obiettivi del proprio lavoro
2. Stabilire la priorità delle diverse attività
3. Analizzare il diario delle attività
4. Utilizzare strumenti di programmazione
5. Sconfiggere i ladri di tempo

# Definire gli OBIETTIVI

Processo formale di identificazione dei risultati a cui si vuole arrivare.

*Vantaggi:*

- Concentrazione su ciò che è importante
- Meno energie alle attività meno importanti
- Eliminazione delle attività che fanno perdere tempo



- Maggiore motivazione
- Maggiori soddisfazioni



# STABILIRE GLI OBIETTIVI

**S**  
**M**  
**A**  
**R**  
**T**

**Specifico**  
**Misurabile**  
**Attuabile**  
**Rilevante**  
**Tempificato**





## Dagli obiettivi alle attività

1. Una volta definiti gli obiettivi, sarebbe consigliabile metterli per iscritto (*scripta manent*).
2. Quindi passare a scomporre ogni obiettivo in una serie di attività.
3. Procedere a definire le priorità delle singole attività.



# Dagli obiettivi alle ATTIVITÀ

La priorità delle singole attività (l'ordine in cui eseguirle) va stabilita in base agli obiettivi a cui si riferiscono:

1: attività legate agli obiettivi critici, di primaria importanza

2: attività legate agli obiettivi abilitanti (servono per raggiungere quelli critici), di medio valore e alta urgenza

3: attività urgenti e non urgenti di poca importanza

4: attività non urgenti di poca importanza

# Dagli obiettivi alle ATTIVITÀ

4. Ordinare le attività nella giusta sequenza, secondo la priorità e la propedeuticità (attività finish-to start)
5. Stimare il tempo necessario a portare a termine le attività 1 e 2.
  - Aggiungere il 15-20% di tempo in più per gestire gli imprevisti
  - Scomporre in fasi con scadenza le attività complesse.
6. Rileggere, rifinire e ... cominciare a darsi da fare!



# La definizione delle priorità in base a **URGENZA** e **IMPORTANZA**

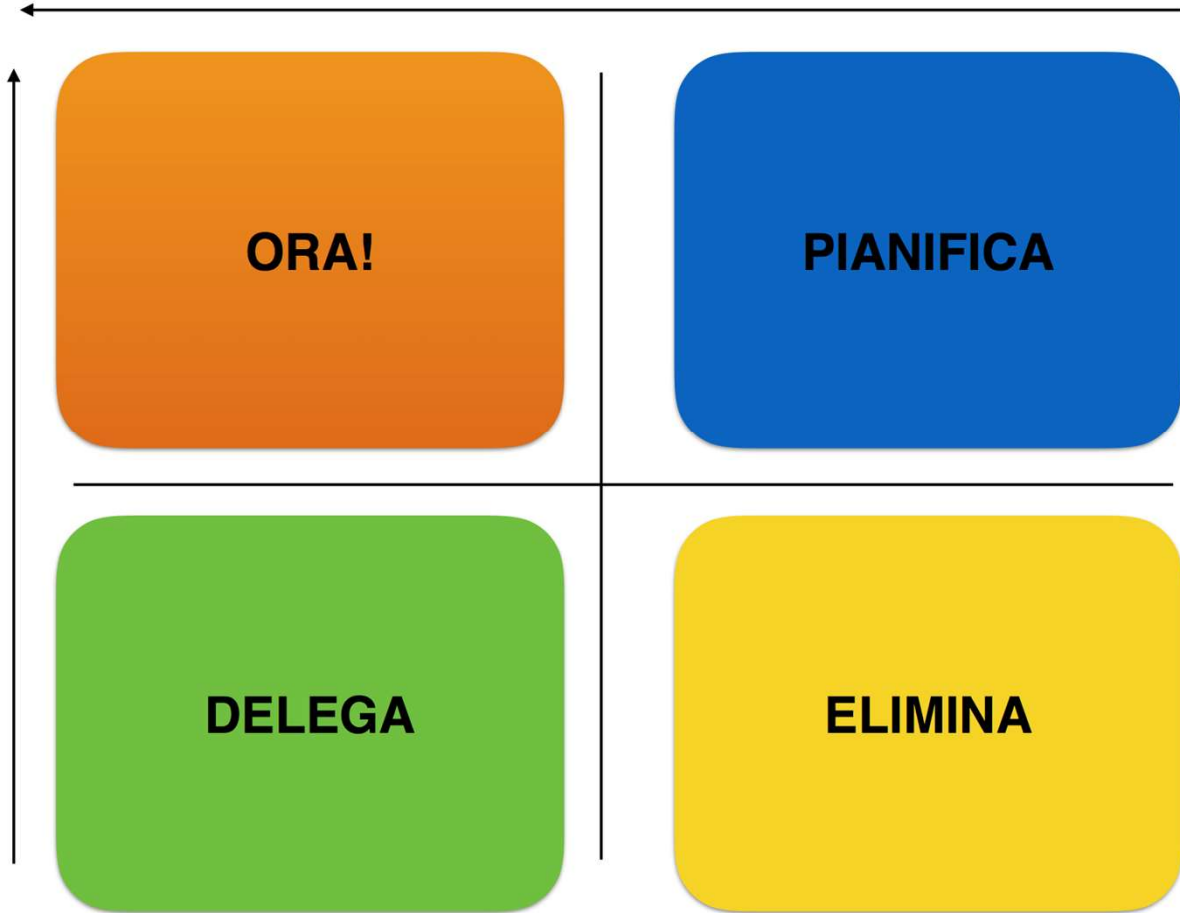
(La Matrice di Eisenhower - S.Covey)

	URGENTE	NON URGENTE
IMPORTANTE	Importante e urgente 1	Importante, ma non urgente 3
NON IMPORTANTE	Urgente, ma non importante 3	Né importante, né urgente 4



IMPORTANTE

URGENTE





	Urgente	Non Urgente
Importante	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi</li> <li>• Problemi pressanti</li> <li>• Progetti a scadenza</li> </ul>	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione</li> <li>• Attività PC</li> <li>• Costruzione relazioni</li> <li>• Nuove opportunità</li> <li>• Rinnovamento o crescita</li> </ul>
	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress</li> <li>• Salute rovinata</li> <li>• Crisi gestionale</li> <li>• Vivere come pompieri</li> </ul>	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visione, prospettiva</li> <li>• Equilibrio</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Controllo</li> <li>• Poche crisi</li> </ul>
Non importante	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruzioni, alcune telefonate/e-mail</li> <li>• Certe riunioni o meeting</li> <li>• Attività urgenti</li> </ul>	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situazioni banali</li> <li>• Alcune e-mail/telefonate</li> <li>• Perdite di tempo</li> <li>• Eccessi</li> </ul>
	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizzazione su obiettivi a breve termine</li> <li>• Crisi gestionale</li> <li>• Reputazione d'incostanza</li> <li>• Obiettivi e progetti reputati privi di validità</li> <li>• Senso di vittimismo e d'impotenza</li> </ul>	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totale irresponsabilità</li> <li>• Licenziamento da posti di lavoro</li> <li>• Dipendenza da altri o da istituzioni per le necessità primarie</li> </ul>



# Una variabile EXTRA MATRICE

- Quanto mi piace questa attività?

La dimensione affettivo-emotiva a volte prende il sopravvento su quella razionale:

- non affrontiamo attività complesse perché ci fanno paura,
- non deleghiamo attività banali perché ci piacciono,
- rimandiamo le attività che ci pesano anche se sono importanti...



## Qualche spunto «Lean»

- **Lean Organization** (traducibile in lingua italiana in termini di **organizzazione snella**): un insieme di teorie e metodologie il cui scopo è la **riduzione degli sprechi** produttivi e gestionali.



Che cosa è importante?

Secondo il Lean Thinking occorre analizzare le attività dal punto di vista del cliente e mappare il

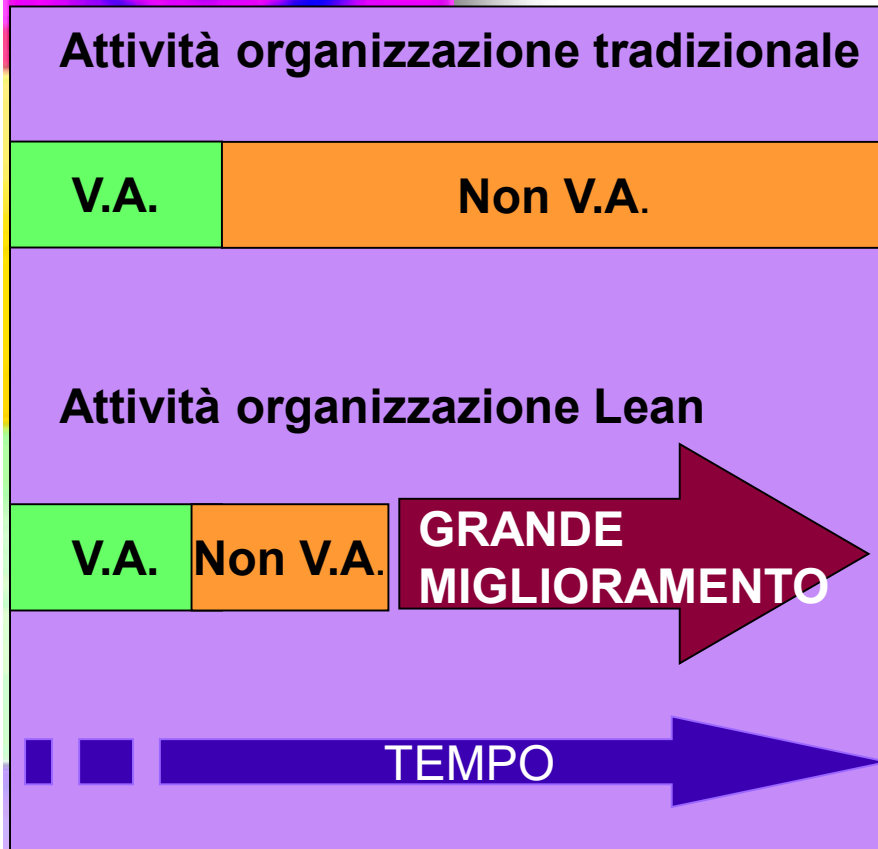
**FLUSSO DEL VALORE,**

ossia individuare ciò che ha valore agli occhi del nostro cliente esterno (o interno)





# FLUSSO DEL VALORE (Value Stream Map)



Tutte le attività aziendali vanno analizzate distinguendo

1. Attività che **CREANO VALORE PERCEPITO DAL CLIENTE**
2. Attività che non creano valore, ma sono indispensabili
3. Attività che non creano valore e non sono indispensabili (da eliminare subito)

# Caccia agli sprechi (I sette Muda di Ohno)

- **SOVRAPPRODUZIONE:** produrre troppo
- **ATTESE:** tempo sprecato aspettando che qualcosa succeda
- **TRASPORTO:** spostamento di beni non necessario
- **MOVIMENTI:** spostamenti di persone non necessari
- **PERDITE DI PROCESSO:** lavori non necessari
- **SCORTE:** beni in attesa di essere utilizzati
- **PRODOTTI DIFETTOSI**

# Caccia agli sprechi in UFFICIO

- **INFORMAZIONI** Mancanti, inaccessibili, disperse, eccessive, ridondanti, incompatibili, da re-inputare, incoerenti, da verificare...
- **PROCESSO:** scarsa chiarezza, rilavorazioni, doppi controlli, approvazioni ridondanti, processo a lotti, accumulo di documenti, attese, attività non necessarie...
- **AMBIENTE FISICO:** layout non funzionale, disposizione strumenti e archivi, sicurezza/benessere, movimenti...
- **COMPORAMENTI DELLE PERSONE:** interruzioni, multitasking, competenze inadeguate, talenti non valorizzati, obiettivi non condivisi...



## Investire tempo per non perdere tempo

- Certe attività, spesso poco piacevoli, servono per permetterci di lavorare meglio e raggiungere gli obiettivi critici.
- Ad esempio: mettere ordine e tenere ordine significa non perdere tempo successivamente a cercare ciò che serve.

# 5S = Come METTERE ORDINE nel proprio posto di lavoro

*“Sul posto di lavoro deve esserci ordine, pulizia e solo ciò che serve. Occorre stabilire come fare, comunicarlo... e poi farlo!”*

# **LE 5 S**

<b>Separare SEIRI</b>	Tenere sul posto di lavoro solo le cose utili, mettendo da parte quelle inutili
<b>Ordinare SEITON</b>	Rendere facilmente identificabili, reperibili e utilizzabili le cose che servono ( <i>“un posto per ogni cosa, ogni cosa al suo posto”</i> )
<b>Pulire SEISO</b>	Tenere pulita la postazione di lavoro
<b>Comunicare SEIKETSU</b>	Comunicare il modo di tenere in ordine e pulito e renderlo standard (istruzioni)
<b>Applicare SHITSUKE</b>	Applicare quanto definito per garantire l'ordine e la funzionalità del posto di lavoro



# STRUMENTI DI TIME MANAGEMENT



## Il DIARIO giornaliero delle attività

- Cominciare tenendo un diario in cui saranno scritte TUTTE le attività (anche le pause, le chiacchiere, la lettura di mail personali...) e i minuti dedicati, in una o più giornate.
- Analizzare il diario in riferimento ai propri obiettivi e responsabilità.
- Assegnare successivamente alle attività la priorità 1 – 2 – 3 - 4, in base a IMPORTANZA e URGENZA.
- Individuare le perdite di tempo e riflettere su come eliminarle o almeno ridurle.



# STRUMENTI di programmazione

Metodo GTD (*Getting Things Done*) – tratto dal libro **Detto, fatto!** David Allen

- **OBIETTIVO:** avere la mente libera e rilassata, fare spazio, liberarsi di tutti i “file aperti” (appuntamenti, cose lasciate in sospeso, cose da ricordare, cose rimandate....) per potersi concentrare sul lavoro da eseguire.
- **METODO:** organizzarsi, programmare, utilizzare memorie esterne per tener traccia delle cose da fare.

# STRUMENTI di programmazione

## CREARE UN PROGRAMMA

- Programmare solo una parte della giornata, lasciando del tempo (circa 20%) per gli imprevisti;
- Iniziare dalle attività con priorità 1, inserendole nei momenti in cui si è più in forma;
- Riempire il resto del tempo con attività 2, inserendo le attività di routine (es.: lettura e-mail) nei momenti di minore energia;
- Evitare di posizionare riunioni una di seguito all'altra;
- Accorpate, quando possibile le attività riguardanti e-mail, telefonate, documenti;
- A mano a mano che la settimana prosegue, inserire le attività prioritarie che non si sono portate a termine.

# Quanto programmare?

- Più elevato è il grado gerarchico, meno strutturato diventa il lavoro.
- Il manager di alto livello gestisce l'imprevedibile e l'ambiguo, entrambi difficili da strutturare.
- La possibilità di riuscita è legata alla capacità di individuare chiaramente gli obiettivi prioritari.
  - Lasciare più tempo libero
  - Inserire solo le attività e le scadenze veramente critiche
  - Essere disponibili ad annullare alcune attività programmate.



# STRUMENTI di programmazione

## LISTA DELLE COSE DA FARE (*to-do-list*)

Contenuti:

- Riunioni a cui si deve partecipare, con relativi orari;
- Decisioni da prendere;
- Telefonate da fare o ricevere;
- Documenti, e-mail, lettere da scrivere;
- Attività con priorità 1 o 2 rimaste dai giorni precedenti

# STRUMENTI di programmazione

## LISTA DELLE COSE DA FARE

- Da stilare la sera prima di andare via o la mattina, come prima attività
- Tirare una riga su ogni attività conclusa (che soddisfazione!)
- Chiedersi perché non si sono portate a termine le altre attività:
  - Sottostima del tempo necessario?
  - Tentativo di evitarle?
  - Troppi imprevisti?
  - Troppe interruzioni?

# Le cause del PROCRASTINARE

*Perché in certi casi continuiamo a rimandare delle attività, dilungandoci in questioni poco importanti o perdendo tempo?*

Tre sono le cause fondamentali:

- Attività sgradevoli e di poco interesse
- Timore di non riuscire a svolgere l'attività
- Difficoltà ad individuare da dove cominciare

# Attività sgradevoli e di poco interesse

- Di solito non farle genera senso di colpa e insoddisfazione. Per motivarsi occorre pensare a quanto saremo soddisfatti dopo averle concluse.
- Programmare le attività sgradevoli in modo che sia difficile o impossibile sottrarsi (es.: prendendosi un impegno con un collega).
- Promettersi un premio una volta concluso (es.: un cappuccino con brioche), oppure una punizione in caso contrario (es.: non me ne vado finché non finisco).
- Se possibile, delegarle
- Se non si possono delegare, occorre ammettere a se stessi che si sta temporeggiando perché le si trovano sgradevoli. ...E poi fare uno sforzo per eseguirle.



## Attività sgradevoli e di poco interesse

### PRINCIPIO DI PREMACK

- Eseguire per prime le attività meno gradite e, una volta concluse, dedicarsi a quelle piacevoli.

### VANTAGGI

- Le attività gradite assumono il valore di rinforzo una volta concluse quelle meno piacevoli.
- Si evita di rimandare le attività sgradevoli o di farle quando si è più stanchi (essendo meno produttivi ci richiedono ancora più tempo).





## Timore di non riuscire a svolgere l'attività

- Analizzare la situazione ed essere onesti con se stessi: ammettere di avere paura del fallimento.
- Quando si teme di non avere la formazione adatta o le risorse sufficienti per portare a termine un impegno, dirlo apertamente e procurarsi l'aiuto che serve.

# Difficoltà ad individuare da dove cominciare

*Se l'attività è molto complessa, in particolare se il compito è ingente, nuovo o caratterizzato da un percorso indefinito, è difficile capire da dove sia meglio iniziare... Per questo si temporeggia.*

In questi casi si può:

- Iniziare da un punto qualunque, e organizzarsi di seguito
- Suddividere l'incarico in parti e partire da una di esse.



# LADRI DI TEMPO

LE DISTRAZIONI: internet, social, whatsapp, lettura giornali, e-mail personali, telefonate, conversazioni con colleghi, ...

Al di là del tempo che si “perde” in queste attività, il vero problema è la difficoltà a riportare l’attenzione sull’attività lasciata.

I COSTI DI COMMUTAZIONE corrispondono al tempo necessario per tornare a concentrarsi sull’attività interrotta.

Per evitare interruzioni:

- Eliminare i segnali acustici di whatsapp
- Chiudere il browser se non serve
- Chiudere il programma di Posta elettronica
- Non farsi passare le telefonate
- Chiedere di non essere disturbati



# LADRI DI TEMPO

Metodo GTD (Getting Things Done)

## “Regola dei 2 minuti”:

- Se un'azione che «chiede di essere eseguita» può essere completata in meno di due minuti, va fatta subito.
- Se mi è arrivata, e l'ho presa in considerazione, ormai mi ha già distratto (e per tornare con attenzione all'attività di prima mi servirebbe altro tempo).
- In questo modo me la posso dimenticare.

# La tecnica del Pomodoro

- Metodo di gestione del tempo ideato alla fine degli anni '80 da Francesco Cirillo, sviluppatore software ed imprenditore di origini italiane.



# Come applicare la tecnica del pomodoro

- Scegli un'attività da completare.
- Valuta quanto tempo richiede per essere completata. Suddividi il tempo totale in unità di 25 minuti (ogni «pomodoro» vale 25 minuti)
- Imposta il timer a 25 minuti
- Lavora sulla tua attività senza distrazioni e senza interruzioni, finché il timer non avrà suonato.
- Prenditi una pausa di 5 minuti.
- Ogni 4 “pomodori” prenditi una pausa più lunga di 15-30 minuti.





## Vantaggi

- Ogni pomodoro è finalizzato al completamento di un'attività specifica. Questo ti consente di mantenere elevata motivazione e concentrazione.
- Grazie alla stima dei pomodori che servono a completare l'attività, ti rendi immediatamente conto di quante e quali attività riuscirai a completare realisticamente entro la fine della giornata.
- Il confronto quotidiano tra pomodori stimati e pomodori effettivi ti insegna a diventare un pianificatore migliore.



# Accorgimenti per far funzionare la tecnica del pomodoro

1. Non diventare un “collezionista” di pomodori, non prolungare i pomodori oltre i 25 minuti.
2. Impara a gestire le interruzioni
  - Interruzioni interne (distrazioni): scriverle per fare dopo
  - Interruzioni esterne (colleghi, parenti, partner, etc.): informare che stiamo facendo altro, negoziare un altro momento per rispondere e poi richiamare per rispondere come accordato.
3. Usa le pause in modo intelligente



# Cosa fare e cosa NON fare durante le pause

- FARE attività molto semplici come bere un bicchiere d'acqua, prendere un caffè, fare dello stretching e così via: il modo migliore per resettare la tua concentrazione è quello di sfruttare le pause per fare un po' di movimento o comunque un'attività manuale.
- Cose da NON FARE durante le pause tra un pomodoro e l'altro (soprattutto quelle brevi):
  - controllare i messaggi sullo smartphone.
  - controllare o rispondere ad email.
  - accedere a Facebook o altri social.
  - continuare a pensare al lavoro da fare.
  - impegnarsi in attività complesse.

