



PERCHÉ NON HO MAI TEMPO?



GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO

ONE  4
we take care

OSM Lavoro

PERCHÉ NON HO MAI TEMPO? - GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO

ISBN: 9788899127084

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write
<http://write.streetlib.com>

Indice

IL TEMPO: UN VINCOLO MA UNA RISORSA	2
EFFICACIA ED EFFICIENZA	3
IL TEMPO SPRECATO	4
LA LEGGE DI PARETO	6
LA LEGGE DI PARKINSON	7
IL PRIMO PASSO: CONOSCERSI	8
“THE BIG ROCKS OF LIFE”	9
LA SCALA DELLA DETERMINAZIONE	11
URGENZA, IMPORTANZA E PRIORITÀ	13
I QUADRANTI DEL TEMPO	15
I SERBATOI DEL TEMPO	17
LA “TASK LIST”	19
CHE “CRONOTIPO” SEI?	21
IL “TIMEBOXING”	22
IL DIAGRAMMA DI GANTT	23
PREVEDERE L’IMPREVISTO	24
“LO FACCIO DOPO”	27
IL SOGNO E L’UTOPIA	28
VITTIMA E COLPEVOLE	30
CONTATTI	32
EDITORE	33

C'è un detto universalmente conosciuto, vecchio di quasi quattrocento anni ed attribuito ad uno dei conti di Chesterfield, che già di per sé riassume quello che forse è il concetto base del cosiddetto *"time management"*, ovvero la gestione del tempo. Lo conosciamo tutti: ci raccomanda di non rimandare a domani ciò che si potrebbe fare oggi.

"Tempus fugit" avvertivano i latini. Il tempo fugge. E lo fa così velocemente che noi oggi preferiamo addirittura dirci che "vola". Il tempo è insieme un vincolo e una risorsa ed è per questa sua doppia veste che da sempre l'uomo si è posto il problema del suo uso.

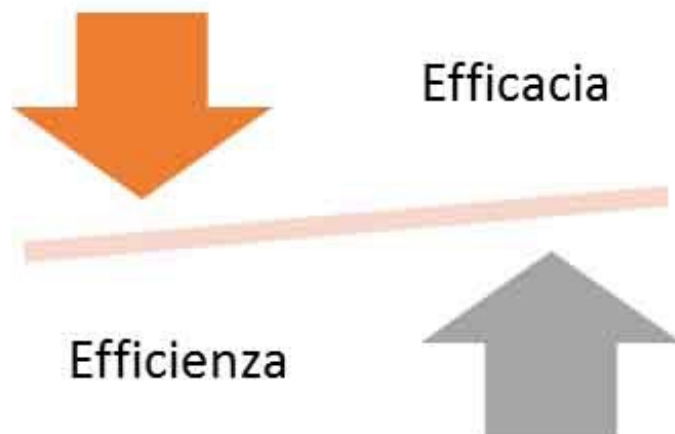
La prima agenda della storia è stata stampata nel 1812 a Londra e la Letts, l'azienda che l'ha creata, ne produce tuttora 22 milioni di vari esemplari all'anno che vengono commercializzati in 75 paesi. Agenda è un termine preso di sana pianta dal latino e significa "cose da fare". Fino a qualche decennio fa l'esigenza di gestire bene il tempo era finalizzata all'obiettivo di riuscire a farne di più di quelle "cose". Perché "il tempo è denaro", come ammonì Benjamin Franklin, uno dei padri fondatori degli Stati Uniti tant'è che il suo faccione spicca ancora sulle banconote da 100 dollari.

Oggi la filosofia del *"time management"*, pur non rinnegando il proposito di favorire una maggiore produttività, guarda oltre. Suggerisce metodi che aiutano non tanto a fare le "cose" in meno tempo quanto piuttosto a fare meglio le "cose giuste". L'aspetto quantitativo è finito in secondo piano rispetto all'aspetto qualitativo e questo non vale solo per il tempo strettamente professionale, quello che dedichiamo al lavoro.

Più che denaro, il tempo è vita. Imparare ad amministrare il tempo per molti versi è imparare a gestire noi stessi, ricercando – nell'equilibrio fra doveri e piaceri, fra utile e dilettevole – quello che un famoso slogan pubblicitario definisce "il gusto pieno della vita".

Nel 2013 il quotidiano londinese *The Guardian* ha chiesto ad Adzuna, un motore di ricerca specializzato nelle offerte di lavoro, di stilare una classifica dei termini più utilizzati negli annunci da parte di aziende e selezionatori. Sotto la lente sono passate 500 mila inserzioni. Ebbene la parola che compariva con più frequenza era “*organized*”, intercettata 99.862 volte, a dimostrazione di quanto il cosiddetto **senso organizzativo** sia una qualità fondamentale per aver successo nel mondo del lavoro.

Dal senso organizzativo dipendono in buona parte l’**efficienza** e l’**efficacia** di qualsiasi attività. A prima vista, efficacia ed efficienza potrebbero apparire due sinonimi. In realtà l’efficacia è la capacità di saper raggiungere al meglio gli obiettivi programmati mentre l’efficienza si misura nel rapporto fra il risultato ottenuto e il consumo di risorse che ha richiesto, in termini di costo, di tempo o di dispendio di energie.



Una terapia è efficace quando produce una guarigione. Più lo fa in maniera risolutiva e più risulta efficace, indipendentemente dallo sforzo o dalle spese da affrontare. In un’azienda però il conseguimento di un obiettivo non può prescindere da criteri di **economicità**, un concetto che è strettamente legato all’efficienza.

Si può essere efficaci ma non efficienti oppure efficienti ma non efficaci. Un cuoco potrebbe brillare per efficacia, proponendo un menù che ottiene un elevato gradimento, ma peccare di inefficienza se nel prepararlo eccede nello spreco di materie prime. Potrebbe viceversa brillare per efficienza, optando per ricette che gli consentono di impiegare razionalmente tutto ciò che contiene la dispensa, ma peccare di inefficacia se piatti e portate non rispecchiano i gusti della clientela.

La redditività di qualsiasi attività dipende perciò in gran parte dalla capacità di utilizzare in **modo efficiente** le risorse disponibili raggiungendo in **modo efficace** gli obiettivi prefissati. In sostanza, efficienza e efficacia vanno combinate ricercando fra loro il miglior **equilibrio**.

Il tempo per definizione è “prezioso” e un vecchio detto ci avverte che “il tempo è denaro”. Eppure del tempo spesso non se ne ha piena **consapevolezza**. Una ricerca ha stabilito che chi lavora in ufficio mediamente perde **38 ore all’anno**, l’equivalente in pratica di una settimana lavorativa, soltanto per rintracciare – frugando fra le scartoffie accumulate sul tavolo, rovistando nei cassetti o smanettando fra i *files* archiviati su un computer – quelle famose cose che “quando ne hai bisogno non si trovano mai”. Quelle 38 ore sono una media. I più disorganizzati di ore ne perdono molte di più.

I dieci minuti buttati via sono poca cosa nell’economia di una giornata ma se vanno a sommarsi nell’arco di un mese o di un anno ci portano via quantità di tempo di cui forse non ci rendiamo conto. Un’idea ce la fornisce la tabellina qui sotto, che come base di calcolo ha le **giornate lavorative** (che convenzionalmente sono 210 all’anno e hanno una durata di 8 ore).

Ebbene, se giornalmente ci capita di perdere dieci minuti per dare un’occhiata a delle *email* smistateci dai colleghi senza benché non abbiano attinenza con il nostro lavoro, nel giro di un anno questa attività **totalmente inutile** ci ruberà più di quattro giornate e nel giro di cinque anni poco meno di un mese.

Il classico quarto d’ora accademico che ritarda l’inizio di una riunione, se diventa una norma e si ripete tutti i santi giorni, sottrae in un anno ben più di una settimana alle attività di *routine*.

Ma ecco in quante giornate e in quante ore lavorative si traduce, con l’accumularsi degli anni, una perdita di tempo di 10, 15, 30 e 60 minuti al giorno.

AL GIORNO	IN 1 ANNO	IN 5 ANNI	IN 10 ANNI	IN 20 ANNI
10 minuti	4 giornate e 3 ore	21 giornate e 7 ore	43 giornate e 6 ore	87 giornate e 4 ore
15 minuti	6 giornate e 4,5 ore	32 giornate e 6,5 ore	65 giornate e 5 ore	131 giornate e 2 ore
30 minuti	13 giornate e 1 ora	65 giornate e 5 ore	131 giornate e 2 ore	262 giornate e 4 ore
1 ora	26 giornate e 2 ore	131 giornate e 2 ore	262 giornate e 4 ore	525 giornate

Senso organizzativo, efficacia ed efficienza sono indissolubilmente legate ad un **uso razionale** del tempo. Un primo passo per ottimizzare l’uso che ne stiamo facendo è identificare quelle attività e quelle situazioni che, nostro malgrado, **ci rubano tempo** o ce ne sottraggono troppo. Vale la pena di prendere carta e penna e di **compilare una lista**.

Intendiamoci: non si tratta di criminalizzare la pausa caffè, le quattro chiacchiere con i compagni di lavoro, le “toccate e fuga” sui social network e così via. Quanto più una giornata di lavoro è intensa, tanto più qualche distrazione è ammessa o perfino lecita e neces-

saria. A volte però certe distrazioni ci prendono davvero la mano e ciò va a nostro scapito e ci si ritorce contro: può bastare un qualsiasi imprevisto perché di colpo ci si trovi affogati.

Nello spazio di una giornata lavorativa, se la analizziamo bene, quasi sempre si insinuano situazioni dispersive o attività futili che ci succhiano tempo più di quanto sia ragionevole. In prima linea, fra i “ladri matricolati” di tempo, figurano ad esempio le **interruzioni**. Più sono prolungate e più rendono difficoltoso poi tornare a focalizzarsi e concentrarsi su ciò di cui ci si stava occupando (alcuni studi hanno rilevato che occorrono fino a 8 minuti per riordinare le idee).

A posteriori, quanto tempo si scopre di aver buttato via per non avere saputo accorciare la durata di una telefonata con qualcuno che ci stava “attaccando un bottone”? O per non essere riusciti a far capire a un collega che non era affatto il momento giusto per prestarli ascolto? Quante volte ci lasciamo distogliere da un “Hai un attimo?” per ritrovarci immersi in una interminabile discussione dalla quale non c’è modo di tirarsi fuori?

In poche parole, quanto tempo ci facciamo portar via perché non siamo capaci, quando ne avremmo tutte le ragioni, di **dire di no** o di **mettere un limite**, senza peccare di scortesia, **alla nostra disponibilità**?

Secondo gli studi di Vilfredo Pareto [1], noto economista ed esperto di statistica, in ogni fenomeno una piccola parte delle cause determina la maggior parte degli effetti. Pareto stabilì, ricavandone un principio che porta il suo nome, anche le proporzioni che in linea generale caratterizzano questo squilibrio: è meglio conosciuto come “**Legge dell’80/20**” ed asserisce che in qualsiasi fenomeno circa l’80% degli effetti, o una percentuale comunque significativa degli stessi, può essere fatta risalire al 20% delle cause o a una percentuale simile.

L’80% per cento della popolazione mondiale consuma il 20% dell’energia. L’80% del traffico di una città è concentrato in un 20% di strade. L’80% dei ricavi di una azienda dipende da un 20% della clientela e sempre da un 20% di questa deriva l’80% delle lamentele. Gli esempi potrebbero essere un’infinità.

La legge di Pareto si applica anche al tempo: **l’80% dei risultati che puoi ottenere dipenderà da un 20% del tuo tempo e da un 20% delle cose che fai.** E i risultati saranno tanto più significativi se saprai combinare al meglio il tuo tempo con le cose che fai.



[1] Vilfredo Federico Damaso Pareto (1948-1923) nacque in Francia da padre italiano. Genio multiforme si è occupato anche di sociologia e di politica ed è stato il primo a introdurre il concetto di *élite*.

Abbiamo ridotto i tempi di trasporto e di comunicazione. In meno di tre ore oggi un treno ci porta da Roma a Milano e in pochi secondi possiamo interconnetterci e dialogare con una persona distante migliaia di chilometri. Per di più, le tecnologie in gran parte delle attività hanno ridotto i tempi di produzione di un bene. Tutto questo ha comportato quote crescenti di “tempo liberato”, eppure un po’ per tutti noi, per quanto ce ne sia di più a disposizione, è un luogo comune dirci **“Mi manca il tempo...”**.

Sull’uso del tempo esistono ricerche che hanno prodotto sorprendenti risultati. In media ad esempio un uomo o una donna spendono complessivamente 5 mesi della loro vita a lamentarsi. Una formidabile spugna che assorbe enormi quantità di tempo all’uomo moderno è poi la televisione: si è calcolato che sempre in media un individuo trascorre più di un migliaio di ore all’anno davanti al piccolo schermo, cioè all’incirca un mese e mezzo. A farci i conti è un ottavo della nostra vita. Riflettendoci, anche qui a posteriori: quante di quelle ore vengono bene impiegate?

Cyril Parkinson, uno studioso britannico scomparso nel 1993, proprio a proposito del tempo stabilì a metà del secolo scorso un’altra legge che porta il suo nome. Parkinson si rese conto che un po’ tutti **tendiamo ad utilizzare per una attività non il tempo necessario, bensì quello a disposizione**. “Il lavoro – scrisse testualmente – si espande fino ad occupare tutto il tempo disponibile; più è il tempo e più il lavoro sembra importante e impegnativo”.

Qual è la conseguenza? Che più tempo si ha e più se ne spreca. Se ci pensate bene, **quando il tempo stringe siamo più concentrati e attivi**, più efficienti e più efficaci. Se per predisporre una relazione reputate che il tempo necessario sia un’ora e vi imponete di farlo entro quel tempo, con ogni probabilità ci riuscirete e il prodotto finale non sarà inferiore a quello che ne sarebbe uscito dedicandovi il doppio o il triplo del tempo.

Il tempo è stato definito **“The Great Equalizer”**, il grande equalizzatore: è una risorsa di cui tutti abbiamo la stessa quantità. Ma per nessuno di noi è una risorsa inesauribile. È semplicemente una risorsa che possiamo sfruttare in modo più produttivo e più intelligente. Per quanto nessuno di noi possa sapere quanto tempo ci rimanga, il tempo se ne facciamo un **uso razionale** non ci manca.

Il tempo non è una risorsa incontrollabile ma per padroneggiarlo il primo passo è **conoscersi**. Quali sono i propri ritmi, le proprie abitudini, le proprie debolezze? Non dobbiamo considerare il tempo una “camicia di forza” ma nemmeno un fattore sul quale non possiamo minimamente incidere.

Sapere **impiegare bene il tempo** ci renderà non solo più produttivi ma meno stressati e più appagati. Prima però di passare all'applicazione di un metodo che ti consenta di gestire al meglio le tue giornate, ecco tre azioni preliminari che ti aiuteranno per cominciare a “guadagnare” del tempo.

ANALIZZA le perdite di tempo	CLASSIFICA le interruzioni	STABILISCI delle scadenze
• Compila una lista delle attività o delle situazioni che in qualche modo ti "rubano tempo" nel disbrigo del tuo lavoro • Determina quali sono superflue, futili oppure esageratamente ripetitive • Valuta quali sono eliminabili o riducibili oppure procrastinabili nei cosiddetti "tempi morti" di una giornata di lavoro	• In un ambiente di lavoro le interruzioni che ti distolgono da qualcosa su cui ti stavi impegnando sono inevitabili • Le interruzioni tuttavia non sempre sono indispensabili • Annotati per una settimana tutte le interruzioni che ti hanno rallentato e classificalle in "molto importanti", "importanti", "poco importanti", "inutili" • Valuta come puoi comportarti per ridurre o eliminare le "poco importanti" e le "inutili"	• Per la legge di Parkinson tendiamo a dedicare alle varie attività il tempo che abbiamo a disposizione e non quello necessario • Compila una lista completa delle attività alle quali devi dedicarti nell'arco di una settimana • Stabilisci per ciascuna una scadenza e sempre a ciascuna assegna uno spazio di tempo realistico nel quale portarla a termine

Nel luglio del 2012, in un ospedale dell'Idaho, se n'è andato **Stephen Covey** dopo un lunga agonia causata dalle complicazioni sopravvenute per un malaugurato capitolombolo in bicicletta. Di lì a qualche mese avrebbe compiuto 80 anni. Covey è unanimemente considerato uno dei più importanti autori a livello internazionale sulle tematiche manageriali e venne indicato dalla rivista Time come uno dei 25 americani più influenti al mondo. Il suo libro più noto, *"The seven habits of highly effective people"* (nelle versioni italiane "I sette pilastri del successo" o "Le sette regole per avere successo" nelle più recenti edizioni), ha venduto oltre 25 milioni di copie.

Ebbene, un giorno nel corso di un seminario Covey ad un tratto fece una pausa e tirò fuori un barattolo di vetri e una pila di ciottoli. "Okay – disse –, è il momento di sottoporvi un quiz". Svitò il coperchio del barattolo e domandò all'uditorio: "Quanti di questi ciottoli pensate possano essere contenuti qua dentro?". Ottenute le più disparate risposte, Covey infilò nel barattolo uno dopo l'altro tutti i ciottoli che si era portato. Arrivarono fino all'orlo.



"Trovate che sia pieno?" chiese alla platea. Tutti gli risposero di sì. Covey scosse il capo, estrasse un pugno di ghiaia e lasciò scivolare i sassolini negli interstizi. "E ora è pieno?" chiese di nuovo. "Forse no" azzardò qualcuno. Covey annuì e stavolta fece comparire un sacchetto di sabbia che andò a riempire gli spazi lasciati vuoti da ciottoli e ghiaia. "Ora è pieno?" tornò a domandare. Il silenzio fu rotto da un "No" isolato e poco convinto. "Esatto" confermò Covey: da sotto il tavolo prese una piccola caraffa e versò l'acqua che conteneva nel barattolo, riavvitò il coperchio e rivolto agli astanti disse "Secondo voi, cosa ho

voluto dimostrare?”. “Che per quanto sia piena la tua agenda – intervenne uno dei presenti – c’è sempre un modo di infilarci qualcosa in più”. “Niente affatto – replicò Covey –, non è questo il punto. Il punto è che se non metti prima le pietre più grandi, poi nel barattolo non riuscirai più a farcele stare”.

Subito dopo Covey rese evidente che se, con un procedimento inverso, avesse iniziato a riempire il barattolo con acqua, sabbia e ghiaia si sarebbe composto sul fondo uno strato sufficientemente spesso da impedire che, immettendo per ultimi i ciottoli, il contenitore potesse richiudersi. I ciottoli, le “big rocks”, nell’esperimento di Covey rappresentavano le cose più importanti e il senso della sua dimostrazione era che **se non si dà la precedenza alle cose che più contano non si troverà mai il tempo perché ce ne si possa occupare.**

Quali sono, nella vita e nel lavoro, le tue “big rocks”?

Quante volte durante le tue giornate pensi a cose che dovresti fare per il tuo benessere, per la tua crescita professionale, per dare una svolta alla tua vita? Poniamo, limitandoci al campo del lavoro, che ti siano precluse un sacco di opportunità perché non te la cavi troppo bene con l'inglese e che tu sia perfettamente consapevole che frequentando un corso intensivo quelle opportunità le potresti cogliere. Eppure non ti decidi a farlo perché sostieni che “ti manca il tempo” e continui a rimandare. Ti stai esattamente comportando come quelli che, dopo un'ennesima abbuffata, si ripromettono “da lunedì mi metto a dieta”. Ma i lunedì passano e la dieta non comincia mai.

Ci sono tre verbi che la grammatica italiana definisce servili: **dovere**, **potere**, **volere**. Dovere sancisce un obbligo, potere un'eventualità e volere un'intenzione.

Nella vita e nel lavoro ci sono cose che dobbiamo fare, altre che possiamo fare e altre ancora che vogliamo fare. Ma all'opposto esistono anche cose che **non dobbiamo** fare (perché ad esempio esulano dalle nostre responsabilità), **non possiamo** fare (per incapacità, perché mancano le condizioni o altro) e **non vogliamo** fare (perché le troviamo inopportune, faticose, sgradevoli o altro).

La scena lavorativa è dominata dalle cose che dobbiamo fare, le quali in genere prendono il sopravvento su altre che vorremmo o potremmo fare, inducendoci a trascurarle. Tuttavia capita anche che per qualche ragione non ci dedichiamo a cose che dovremmo fare (“Oggi non me la sento”, “Non ho abbastanza tempo”, “Ci penserò nei prossimi giorni con più calma”).



Se incrociamo “devo” e “non devo”, “posso” e “non posso”, “voglio” e “non voglio” saltano fuori una serie di combinazioni che inquadrano tutti i possibili atteggiamenti, raziona-

li od umorali, che ciascuno di noi può avere quando si tratta di decidere se occuparci di un'attività, di un progetto, di un problema o di qualsiasi altra cosa in cui impiegare il nostro tempo. Li abbiamo appena ordinati in una sorta di **scala della determinazione**. La determinazione è massima quando coincidono il “dovere” e il “volere” fare una cosa ed è inesistente quando coincidono il “non dovere” e il “non volere” farla.

Ad influenzare la determinazione interviene però anche la variabile “potere”. Non è infrequente che, davanti a cose che dovremmo e vorremmo fare, a frenarci siano impedimenti o condizionamenti di varia natura. Possono essere oggettivi o soggettivi, reali o pretestuosi.

Ora fermati un attimo e fruga nella tua memoria: in genere quando rinunci a fare qualcosa perché “ti manca il tempo”, si tratta di una giustificazione assolutamente fondata o si tratta di un alibi che ti dai per pigrizia o altro?

Il concetto di **urgenza** è unicamente collegato al fattore tempo. Il concetto di **importanza** è viceversa legato all'impatto che un'azione o una situazione possono avere in un contesto. Sia urgenza sia importanza possono avere un diverso **grado**.

In un pronto soccorso ospedaliero una figura chiave è l'infermiere addetto all'accettazione, il quale ha il compito di effettuare il cosiddetto "triage", cioè la procedura attraverso la quale assegna un **ordine di priorità** ai casi da trattare. Per farlo in un pronto soccorso si assegnano dei codici di diversa colorazione:

- **CODICE ROSSO: Emergenza.** Pericolo di vita, necessità di intervento immediato.
- **CODICE GIALLO: Urgenza non differibile.** Potenziale compromissione a breve di una funzione vitale, necessità di intervento rapido.
- **CODICE VERDE: Urgenza differibile.** Affezioni acute con basso rischio di compromissioni di funzioni vitali, necessità ritardabile di una prestazione medica.
- **CODICE BIANCO: Nessuna urgenza.** Patologia lieve, senza necessità di provvedimenti solleciti.

Che cosa perciò porta a definire le priorità? Le determina la **somma** del grado di importanza (nel caso di un codice rosso il fatto che il paziente versa in pericolo di vita) e del grado di urgenza (sempre nello stesso esempio la necessità di un intervento immediato da parte dei medici).

In un ambiente di lavoro la valutazione del grado di importanza e del grado di urgenza di un'azione o di un compito deve tener conto delle esigenze complessive. In questa chiave, **vanno considerate prioritarie quelle azioni che sono necessarie per effettuarne altre**

In un'azienda le varie funzioni si intrecciano: ecco perché sono da includere nelle priorità quegli adempimenti, benché li si possa ritenere di relativa importanza, che se non eseguiti rallentano o penalizzano il lavoro degli altri.

SMASCHERA i tuoi "alibi"

- Fai una lista di 10 cose, comprese quelle extra lavoro, che avresti potuto fare ma non hai fatto nell'ultima settimana
- Individuane 5 per le quali avresti potuto facilmente "trovare del tempo"

DETERMINA i tuoi "codici rossi"

- Fai una lista di 20 cose, comprese quelle extra lavoro, che devi o vorresti fare la prossima settimana
- Scegli le 4 che consideri prioritarie e le 4 che potresti eventualmente rimandare

Abbiamo già accennato a Stephen Covey e al suo bestseller “*I Sette Pilastri del Successo*”. Ebbene nel libro è illustrato un sistema di gestione del tempo^[2] che ha fatto davvero scuola. Per applicarlo devi preliminarmente predisporre una griglia. L'operazione è piuttosto semplice: disegna un quadrato e suddividilo in quattro quadranti. In orizzontale, nei due quadranti che poggiano sulla base scrivi “**Non importante**” e nei due che stanno sopra scrivi invece “**Importante**”. Ora, in verticale, nei due quadranti sulla sinistra scrivi “**Urgente**” e nei due sulla destra “**Non urgente**”. Ne ricaverai una figura come quella che vedi qui sotto.



A questo punto hai quattro caselle. Quali sono le cose urgenti che devi fare? Se sono importanti segnale nella casella in alto a sinistra, se non sono importanti segnale nella casella in basso sempre a sinistra. Quali sono le cose importanti che devi fare? Se sono urgenti indicale nella casella in alto a sinistra, se non sono affatto urgenti annotale nella casella in alto a destra. Per tutto il resto, le cose non urgenti e non importanti alle quali comunque dovrai dedicarti, c'è la casella in basso a destra.

Adesso hai un quadro delle cose da sbrigare: avranno la priorità quelle “urgenti e importanti” ma destina una buona parte del tuo tempo anche alle cose “non urgenti ma importanti”, quelle che fanno la differenza, riservandoti in agenda qualche mezza giornata

in cui stacchi il telefono e chiudi la porta. Se non lo fai, finirai per essere schiacciato solo dalle cose urgenti, comprese quelle meno importanti: non morirà nessuno se le rimandi di una mezza giornata. Se non riesci in qualche modo ad essere padrone del tuo tempo, sarà il tempo ad essere padrone di te.

Cosa collocare nelle quattro caselle? Questo dipende da te e dalle situazioni del momento. Covey, riferendosi ad un manager, ha fornito che sommariamente ti riassumiamo qui sotto.



[2] Questo sistema è conosciuto anche come “Metodo Eisenhower”, dal nome del presidente degli Stati Uniti dell’ultimo dopoguerra al quale è attribuita la frase: “La cosa importante è raramente urgente e ciò che è urgente è raramente importante”.

Il tempo non lo puoi comprare. Se ti “serve” tempo devi procurartelo. Puoi sottrarlo al sonno, alla famiglia, a un hobby, alla pausa pranzo. Ma la soluzione migliore è sottrarlo a quelle attività che te ne fanno consumare, per non dire sciupare, troppo nell’arco della tua giornata deviandoti o distraendoti dai tuoi obiettivi.

Va da sé che **le questioni urgenti ed importanti non possono aspettare**. Ti urlano dietro, reclamano la tua attenzione. Sono contraddistinte da un “codice rosso” ed esigono che te ne occupi immediatamente. Devi semplicemente fare attenzione a non scambiare per **emergenze** dei problemi e delle situazioni che emergenze non sono affatto.

Si tratta di un tipo di errore piuttosto comune. Spesso, anche per sollecitazioni esterne (“Hai dato un’occhiata a...”, “Dovresti chiamare...”, “Puoi farmi subito...”), attribuiamo un eccessivo grado di urgenza a cose che andrebbero **tenute in lista d’attesa**. In questi casi si finisce per essere sopraffatti dalle incombenze che rientrano non solo nel primo ma anche nel terzo quadrante.

E se a fine giornata avanza del tempo, per riprendere un po’ fiato, si passa tutt’al più alle cose che rientrano nel quarto quadrante (né importanti, né urgenti). Il grande dimenticato è il secondo quadrante, che dei quattro è il depositario del **tempo di qualità**.

Dovremmo seguire esattamente il processo inverso: ossia privilegiare il secondo quadrante. Fatte salve le questioni “Importanti e urgenti”, che sono e restano **prioritarie**, nella distribuzione del tempo dovremmo perciò fare in modo che proprio il secondo quadrante (che contiene le cose importanti benché non urgenti) **si espanda** a scapito del terzo e più ancora del quarto, che sono i **serbatoi** dai quali puoi attingere tempo.

Nel terzo e nel quarto quadrante c’è quasi sempre molta “zavorra” della quale è possibile progressivamente alleggerirsi, sia - se il ruolo ce lo consente - attraverso l’esercizio della delega sia non lasciandosi fuorviare o coinvolgere da situazioni che, esattamente nei momenti meno propizi, ci rubano quel tempo che poi viene a mancare.

Un’idea di questa “espansione” ce la suggerisce visivamente la figura qui sotto, nella quale il secondo quadrante si è dilatato mentre il terzo e il quarto si sono ristretti.



Se il tempo è il contenitore, le "cose da fare" sono il contenuto. Più o meno, quando una "cosa da fare" si aggiunge a quanto di cui ci stavamo già occupando o contavamo di occuparci, le prime valutazioni riguardano l'urgenza e la fattibilità (ci sono ad esempio tutti gli elementi per procedere o alcuni vanno ricercati?).

In sostanza, è qualcosa alla quale dobbiamo dedicarci con sollecitudine? È prioritaria rispetto ad altre attività che stavamo sbrigando? Quale spazio temporale richiede e cosa eventualmente potremmo sacrificare per eseguirla al più presto?

Il procedimento da seguire, con le varie opzioni che si possono presentare, è quello che è sintetizzato e riportato nello schema sottostante.



Per quanto si possa essere dotati di una eccellente memoria, è assolutamente indispensabile compilare e tenere aggiornata una "task list", un elenco dei compiti. Insomma le "cose da fare". Alcune saranno di *routine*, altre no. Fra queste ultime rientreranno anche i cosiddetti imprevisti che puntualmente capitano fra capo e collo in qualsiasi tipo di lavoro.

È un'operazione che a rigore dovrebbe precedere l'utilizzo della griglia di Covey e dei suoi quattro quadranti. In ogni caso, una gestione efficace ed efficiente del tempo deve necessariamente tener conto di più **orizzonti temporali**: non può mai perdere di vista il **breve termine** (il presente, la giornata che si ha davanti), ma deve rivolgere uno sguardo anche al **medio termine** e al **lungo termine**.

In proposito un prezioso suggerimento ce l'ha fornito Alan Lakein, autore del libro "Come ottenere il controllo del vostro tempo e della vostra vita" [3]. Ebbene Lakein invita ad elencare le "cose da fare" suddividendole in tre gruppi: quelle da espletare in un giorno, in una settimana, in un mese. Se vuoi, tu puoi spingerti perfino più in là: segnati anche le cose da fare entro un trimestre, un semestre, un anno...

Che utilità c'è ad avere sottomano un quadro così dilatato? Perché certi risultati possono **maturare** soltanto attraverso azioni graduali e sistematiche in uno spazio di tempo medio o lungo.

Facciamo un esempio: una delle difficoltà che si incontrano nel convincere imprenditori e manager a delegare il delegabile ai propri collaboratori consiste nel fatto che ai loro occhi è "tempo perso" quello impiegato ad istruirli, a controllarli o a correggerli ("Faccio io, perché faccio meglio e prima").

In realtà non si tratta affatto di "tempo perso" ma di "**tempo investito**": una volta che i collaboratori saranno perfettamente in grado di assolvere autonomamente le funzioni delegate, quel tempo verrà restituito con gli interessi.

Più è di ampio respiro, più un metodo di gestione del tempo è **vincente**.



[3] Il libro è citato espressamente da Bill Clinton, l'ex presidente degli Stati Uniti, nella prima pagina della sua autobiografia.

Sei un **gufo**, un **allodola** o un **colibrì**? Se ti pare una domanda assurda, ebbene sappi che ciascuno di noi ha un personale ritmo biologico e, senza addentrarci troppo nella materia, c'è chi è più attivo nelle ore serali (gli studiosi per similitudine li hanno definiti “gufi”), chi nella prima parte del mattino (le “allodole”) e chi nella parte centrale della giornata (i “colibrì”).

Statisticamente i “gufi” sono un 10% della popolazione adulta, le “allodole” un 20% e i “colibrì” il 70%. Alcune ricerche hanno cercato di accertare la prontezza di riflessi nelle classiche ore lavorative. I risultati hanno dimostrato che le “allodole” tendono col susseguirsi delle ore ad avere tempi di reazione più ritardati e che le prestazioni di “gufi” e “colibrì” erano decisamente migliori alle 17 di quanto non fossero alle 9. In generale, nelle ultime ore pomeridiane i “gufi” hanno un livello d'attenzione superiore ad “allodole” e “colibrì” che invece faticano a concentrarsi.

Dunque, con i termini gufo, allodola e colibrì si identificano tre **cronotipi**. Abbiamo già accennato a quanto sia importante conoscersi per organizzare al meglio le proprie giornate. In linea teorica la logica ci dice che è buona norma affrontare per prime le cose alle quali assegniamo la priorità (*“First things first”* diceva Covey), quelle cioè che non possiamo attendere. Sempre in linea teorica, nelle prime ore della giornata siamo di sicuro meno affaticati.

Ogni regola però ha le sue eccezioni. Se sei lento a carburare, può convenire che per le cose che richiedono particolare concentrazione ed attenzione sia più produttivo che tu ti ritagli uno spazio nelle ore nelle quali il tuo rendimento è maggiore.

A proposito di **attenzione**, una delle definizioni più interessanti è contenuta in “Principi di psicologia”, un libro che il filosofo e psicologo William James dette alle stampe nel 1890: “L'attenzione è fatta di focalizzazione e concentrazione della coscienza. Implica **ignorare** alcune cose per poter efficacemente interagire con altre”.

Che significa ignorare alcune cose? Non avere la **mente occupata** da pensieri che ti distraggono. Ci sono situazioni in cui “pensare ad altro” è pressoché automatico: sei reduce da un'animata discussione, sei in attesa di una telefonata che inspiegabilmente tarda ad arrivare, di lì a qualche ora hai un appuntamento importante.

Se c'è qualcosa che ti preoccupa o ti assilla, difficilmente potrai affrontare una questione delicata con la necessaria attenzione.

Perciò, tieni conto anche di questo nel gestire il tuo tempo.

Qual è la tua **soglia di attenzione**? Un film può durare anche più di un paio d'ore e se è avvincente non ne perdi né un fotogramma né una battuta. E tuttavia è un esempio che non fa testo. Verosimilmente la tua soglia di attenzione, cioè la capacità di occuparti di qualcosa restando concentrato al massimo su quello che fai, si aggira fra i 30 e i 45 minuti.

Gli studiosi distinguono due tipi di attenzione: volontaria e automatica. Quella automatica utilizza come interruttore i nostri sensi. E se continua a pigiare sull'interruttore (come quei film caratterizzati da incalzanti colpi scena), la soglia si può spostare molto più in là. Comunemente, però, lo standard dell'attenzione non supera i tre quarti d'ora.



Proprio alla luce di questo fatto, molti esperti di "time management" suggeriscono di scomporre la giornata lavorativa in frazioni di 30 o di 45 minuti, definendo preventivamente magari anche l'attività che verrà svolta in ogni singola frazione.

È un buon metodo che, quando è rigorosamente rispettato, consente di evitare quegli sconfinamenti che in genere, accumulandosi, portano a posticipare le attività alle quali si contava di dedicarsi a fine giornata. Quindi, se dalle 8.30 alle 9.00 ho programmato di smaltire le e-mail, allo scoccare della mezz'ora passo ad altro. Se me ne avanzano ancora un paio da evadere, lo farò il giorno successivo.

Francesco Cirillo, un italiano, è diventato famoso quando ancora studente universitario, sul finire degli anni '80, ha sviluppato quella che ha definito "**La tecnica del pomodoro**". Cirillo sostiene che oltre due milioni di persone nel mondo hanno applicato con successo il suo metodo, rilanciato anche da Staffan Nöteberg, un programmatore svedese. Il metodo ha fatto soprattutto la fortuna di un **timer da cucina**, a forma di pomodoro, acquistabile per pochi euro, che gli ha dato il nome. Eccolo qui riprodotto.

Il funzionamento è piuttosto semplice: l'orario di lavoro andrebbe sporzionato in sessioni di 25 minuti, ai quali far seguire una pausa di 5 minuti. Dopo quattro sessioni, equivalenti a due ore, ci si può concedere un break più lungo: dai 15 ai 30 minuti.

Nei paesi anglosassoni questo tipo di soluzioni vengono definite "**timeboxing**", cioè suddivisione del tempo in scatole. Il pregio? Delimitare l'arco temporale in cui compiere un'attività ci spinge a non essere dispersivi.

	<i>Mercoledì</i> <i>12</i>	<i>Giovedì</i> <i>13</i>	<i>Venerdì</i> <i>14</i>	<i>Lunedì</i> <i>17</i>	<i>Martedì</i> <i>18</i>	<i>Mercoledì</i> <i>19</i>	<i>Giovedì</i> <i>20</i>
<i>Raccolta dati</i>							
<i>Stesura bozza</i>							
<i>Grafici e foto</i>							
<i>Stesura finale</i>							

Henry Laurence Gantt è un ingegnere statunitense, vissuto a cavallo fra l'Ottocento e il Novecento. Nel 1917, due anni prima di morire ideò un diagramma che avrebbe poi portato il suo nome ed è tuttora uno strumento usato nelle attività di **gestione di un progetto**. Qui sopra ne diamo una versione estremamente semplificata.

Nell'esempio, supponiamo di avere una settimana di tempo per presentare una relazione. È un lavoro che ci porterà via parecchio tempo e dobbiamo riuscire a ricavarcelo a stralci, senza rinviare impegni già presi che sono altrettanto importanti. Dobbiamo insomma distribuire le ore che si renderanno necessarie su più giornate. Qui, nel diagramma, si è riservata una giornata e mezza per la raccolta dati, una giornata intera sia per la stesura della bozza che della stesura finale ed infine per predisporre grafici e foto da allegare al testo si è previsto un pomeriggio e la mattina successiva.

Di per sé pianificare richiede del tempo. Ma **prendersi del tempo** non significa necessariamente perdere del tempo. Illuminante a questo proposito è una bella storiella che Stephen Covey ha inserito nel suo bestseller “I sette pilastri del successo”.

Racconta di un boscaiolo intento da cinque ore a segare un albero. Un lavoro massacrante e lui è sull'orlo dello sfinimento. Un passante si avvicina, lo osserva per un po' e infine si decide a fargli notare che la sega che sta maneggiando è ormai del tutto spuntata. “Perché non si ferma qualche minuto – suggerisce perciò – per affilarla?”. E il boscaiolo, stizzito: “Non ho tempo per affilare la lama, io! Devo abbattere quest'albero al più presto!”.

Ma quanta parte del tuo tempo ti converrà pianificare? Gli esperti qui sono piuttosto concordi: **almeno il 60%**. Se pianifichi il 60% del tuo tempo disponibile è piuttosto probabile che la tabella di marcia che ti sei dato verrà rispettata. Se pretendi di pianificare l'80-90% del tuo tempo è viceversa improbabile che tu ci riesca. Qualche inconveniente finirà per mandare all'aria i tuoi piani.

Nessuno ha la sfera di cristallo e può prevedere quali tipi di imprevisti possono verificarsi. Ma, se non prevedi che **qualche imprevisto può capitare**, ti troverai in affanno ogni volta che si verificherà.

Fra le tante “leggi” enunciate dagli studiosi che hanno trattato i temi relativi all'uso e al consumo del tempo, ce ne sono ancora tre che meritano di essere prese in considerazione. Le vedete qui sopra. Ci dicono cose delle quali siamo consapevoli ma che non sempre teniamo presenti.



Alla luce della **legge di Murphy** conviene non esagerare nel pianificare le nostre giornate di lavoro, la parte lasciata indeterminata tornerà utile nell'eventualità che ci si trovi a dover gestire degli imprevisti.

Fra la **legge di Carlson** e la **legge di Illich** si direbbe via sia un'apparente contraddizione. In realtà i due concetti espressi sono fra loro compatibili. Innanzitutto, va fatta una distinzione fra **pausa** (che dà modo di ricaricarsi, per ripartire con lucidità) e **interruzione** (che fa perdere il filo, rendendo poi difficile raccapezzarsi).

In forza della legge di Carlson è controproducente saltare da un'attività a un'altra (non a caso ci sono situazioni in cui è consigliabile tenere spento il cellulare) ma ciò non significa che un lavoro complesso non si possa scomporre in varie fasi.

La legge di Illich conferma che un break a tempo debito non solo non inficia ma migliora la nostra capacità di concentrazione.

LE SCATOLE del tempo

- Pensa ad una serie di attività alle quali ti stai dedicando in maniera casuale o disorganica o per le quali a volte non trovi nemmeno il tempo
- Individua nell'arco di una giornata o di una settimana delle precise "scatole di tempo" in cui potresti svolgerle

IL DIAGRAMMA di Gantt

- Pensa ad un progetto a medio o lungo termine che ti piacerebbe realizzare e che richiede un determinato lavoro di preparazione
- Stabilisci delle date entro le quali dedicarti alle varie fasi e valuta per ciascuna gli spazi di tempo necessari

Verrebbe da dire che la tendenza a procrastinare sia innata negli esseri umani. Quante volte un bambino, di fronte ad una richiesta di un genitore (“Vai a lavarti i denti”, “Metti a posto i tuoi giochi”), risponde “**Lo faccio dopo**”? Nella gestione del tempo la procrastinazione è uno dei “vizi capitali”. Per le più disparate ragioni un po’ tutti siamo tentati di rimandare quelle cose che troviamo sgradevoli, troppo impegnative o noiose. Talvolta questo atteggiamento è sorretto anche dalla convinzione che rispetto a “**subito**” esistano “**tempi migliori**”.

Parente stretto del procrastinare è l’**accumulare**. Se hai l’abitudine di non tenere in ordine la tua scrivania, finirai per occupare tutto lo spazio disponibile con cianfrusaglie e pile di scartoffie. Se anche raddoppiassimo la superficie della scrivania, in un paio di giorni verosimilmente si stenterebbe di nuovo a trovare un centimetro quadrato rimasto sgombro. Più robe si accumulano, più l’idea di dover dare una sistemata al tavolo diventa angosciante. Sai che dovresti farlo ma ti riprometti soltanto che lo farai “**prima o poi**”.

Più si rimanda in attesa di “tempi migliori” più si rischia di invischiarsi in “tempi peggiori”. La gestione del tempo riguarda in primo luogo il **presente** (“Cosa è più utile che faccia adesso?”) e soltanto in seconda istanza il futuro. Non si accorda con la logica del “prima o poi”.

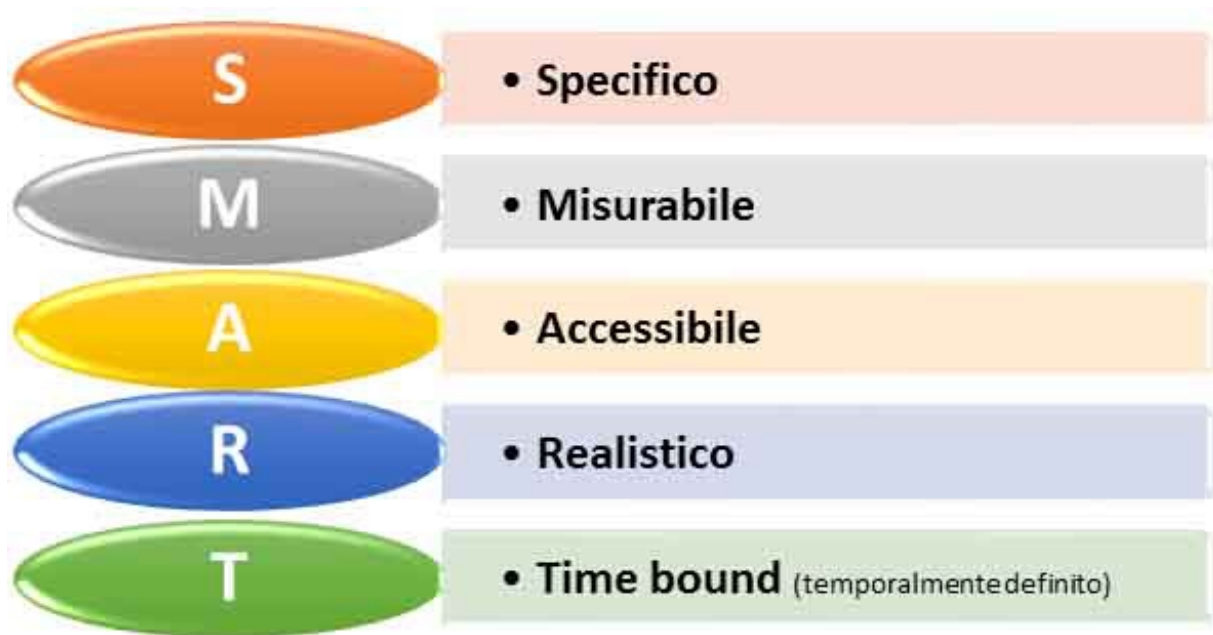
Come vincere il “vizio” di procrastinare? Kirsty O’Callaghan, un’australiana esperta in materia, ha dato un suggerimento che a prima vista può sembrare ributtante: “Per prima cosa, **mangia uno scarabeo elefante** ogni giorno”. Gli scarabei hanno disgustose abitudini alimentari, che non è il caso qui di approfondire. Già il pensare di ingoiarne uno (quello chiamato elefante può raggiungere una lunghezza di 12 centimetri) dà il voltastomaco. La O’Callaghan in sostanza vuol dirci di dare la precedenza ogni giorno a un “boccone indigesto”, cioè una di quelle cose **che dovremmo fare ma non vogliamo fare**. Perché se non ce le togliamo gradatamente di mezzo, finiranno inevitabilmente per accumularsi e ce le ritroveremo addosso tutte in un colpo.

Quali sono i tuoi “scarabei elefanti”?

“È una follia odiare le rose perché una spina ti ha punto, abbandonare tutti i sogni perché uno non si è realizzato”. Sul web questa frase è stata ripresa migliaia di volte, quasi sempre riferendo che compare nelle pagine de “Il Piccolo Principe”. In realtà in tutto il testo del capolavoro di Antoine de Saint-Exupery quella frase non c'è mai: appartiene ad una poesia in lingua inglese il cui autore è rimasto anonimo.

Il fatto che ne venga confuso l'autore non invalida certo il contenuto: perché mai dovremmo rinunciare ai nostri sogni? Nella gestione del tempo non bisogna però confondere il sogno, inteso come un obiettivo fortemente desiderato (“I sogni son desideri” cantava Cenerentola nel film di Walt Disney) con l' **utopia**. Già l'etimologia stessa ci dice che l'utopia è un “non luogo” [4], qualcosa che non esiste. L'utopia è una fuga dalle realtà.

In inglese la parola “*smart*” ha una varietà di significati: intelligente, astuto, sostenibile... Ebbene, **SMART** [5] è anche l'acronimo utilizzato in ambito manageriale per valutare la concretezza di un obiettivo.



Con “**specifico**” si intende che l'obiettivo deve essere ben chiaro e definito. È un sogno? Bene, ma esattamente cosa vuoi realizzare? “**Misurabile**” sta a significare che dovrà esserci un modo per verificare man mano i progressi che stai compiendo.

“**Accessibile**” vuol dire che per essere considerato tale devi effettivamente disporre o poterti procurare strumenti o mezzi per provare a raggiungere ciò che ti proponi.

“**Realistico**” significa naturalmente non impossibile: può benissimo essere una sfida o una scommessa dall'esito incerto, l'importante è che tu già in partenza non la consideri una causa persa.

“**Temporalmente definito**” infine vuol dire che devi darti quantomeno una scadenza di massima.

Il sistema SMART è decisamente un buon metodo per rendersi conto se un obiettivo è o meno utopico. Se insegui un'utopia, perderai soltanto del tempo. E questo è il secondo “vizio capitale”.

[4] La parola utopia deriva dal greco οὐ ("non") e τόπος ("luogo").

[5] In inglese le iniziali corrispondono a Specific, Measurable, Achievable (o Attainable), Realistic (o Relevant), Time bound (o Time based)

Il terzo “vizio capitale” è la convinzione che non riuscire a “trovare il tempo” per dedicarci alle cose che dovremmo o vorremmo fare non dipenda da noi stessi ma da fattori esterni. Ciò ci induce a perdere di vista il fatto che, indipendentemente dalla pressione di questi fattori esterni, una quota abbondante del nostro tempo è sotto il nostro **pieno controllo**. Se non la gestiamo, **qualcun altro ne disporrà al nostro posto**.

In sostanza, quando non riesci a “trovare il tempo” l’atteggiamento giusto è sentirti colpevole e non vittima, cioè **causa** e non **effetto**. Soltanto ritenendoti causa potrai individuare, analizzando le tue abitudini e i tuoi comportamenti, quei correttivi in grado di farti recuperare almeno un po’ di quel tempo che ti manca. Se ti ritieni effetto, finirai col dirti che su cause a te estranee puoi incidere ben poco.

Considerarsi causa e non effetto è dunque il **punto di partenza** per risolvere razionalmente, con un atteggiamento mentale positivo, un problema che ci disturba o che ci affligge.

FRASE DA EFFETTO	FRASE DA CAUSA
• Non mi capiscono	• Non mi sono spiegato

Fra i tanti aforismi che riguardano la gestione del tempo, ce n’è uno attribuito a Charles Buxton, uno scrittore e politico inglese vissuto nella seconda metà dell’Ottocento. Recita così: “Non troverai mai il tempo per tutte le cose. Se vuoi del tempo devi creartelo”. Forse il tempo di manca perché sei pigro, lento, dispersivo. Forse ti manca perché hai la “sindrome di Atlante”, nutri poca fiducia in chi sta intorno e ti carichi un peso eccessivo sulle tue spalle (“Se non ci fossi io!”). Forse ti manca perché c’è chi si approfitta troppo della tua disponibilità.

Quali che siano, devi essere consapevole che gran parte delle ragioni per cui ti manca il tempo sono **dentro di te**.

LA DIETA degli scarabei

- Elenca i tuoi "scarabei elefanti", cioè quelle cose che per lavoro o altro ti "tocca fare" e che affronti di malavoglia
- Stabilisci giorni e orari in cui dovrai occupartene

IL SISTEMA Smart

- Pensa a due obiettivi che ti poni nel lavoro o nella vita
- Valutali alla luce del sistema Smart
- Indica su quale dei due può convenire cominciare da subito ad investire il tuo tempo

Questo libro è frutto di anni di esperienza di ONE4 nel campo della formazione. Chi è ONE4?

Il brand ONE4 è la naturale evoluzione del gruppo OSM Network, che adeguandosi alle repentine modifiche del mercato ha strutturato una nuova serie di prodotti e servizi alle imprese indispensabili allo sviluppo delle aziende clienti e, consapevole della sua forza, è in grado di coprire a 360 gradi le esigenze di ogni azienda che desidera essere competitiva.

Sul nostro e-commerce puoi trovare altri ebook e materiali di approfondimento sui seguenti temi:

Ricerca e Selezione

Amministrazione e Finanze

Vendite

Miglioramento personale

Marketing

Leadership

Management

Di seguito trovi i riferimenti per contattarci.

ONE4 è un brand di OSM NETWORK SRL

Via Pavese 1/3

20089 Rozzano (MI)

Telefono: +39 02 89202691

Fax: +39 02 87181520

E-mail: info@one4.eu

www.one4.eu

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

Titolo dell'opera:

Perché non ho mai tempo? - Gestione e organizzazione del tempo

Edito da:

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: info@osmnetwork.ch

www.osmnetwork.ch

Prima edizione

Gennaio 2015

ISBN 978 88 99 127 08 4