

La saggezza antica nel time management

di Paolo Macchioni¹

Premessa

Il *time management* è da oltre mezzo secolo un pilastro della formazione manageriale ma è anche un tema sempre attuale perché oggi, come migliaia di anni fa, il tempo non basta mai.

Certo, la vita frenetica di oggi non è paragonabile a quella che caratterizzava l'antica Grecia o l'antica Roma e probabilmente i grandi filosofi e pensatori di allora, se rinascessero oggi, non sopravviverebbero molti giorni.

Ma tutto è relativo e forse, per sentirci meno stressati, basterebbe fare tesoro delle centinaia di riflessioni, consigli, proverbi tramandatici dall'antichità.

In questo articolo ne vengono riproposti alcuni, evidenziandone anche la valenza formativa.

Sed fugit interea fugit irreparabile tempus

La constatazione di Virgilio (*“Ma intanto fugge, fugge irrimediabilmente il tempo”*) ci ricorda che si dice impropriamente “gestire il tempo” ma in realtà il tempo non si fa gestire da nessuno. Non si può “mettere via”, non ci viene restituito, si consuma progressivamente e perciò l'unica cosa che possiamo fare è gestire noi stessi nel tempo. Quando diciamo che non abbiamo tempo per fare alcune cose, in realtà stiamo implicitamente dicendo che abbiamo dovuto o voluto fare altre cose, oppure che non abbiamo saputo fare diversamente. E' l'uso del tempo che indica le priorità “di fatto”. E' l'istinto che porta a fare noi ciò che potremmo far fare ad altri, a non aggiornarci in tempo utile, a seguire a fare nello stesso modo qualcosa che

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it



potremmo fare diversamente in minor tempo. E' la ragione che ci deve far riflettere che il tempo è indispensabile ma è una risorsa fungibile, integrabile, sostituibile con altre risorse.

Il tempo è denaro

Questo vecchio proverbio fa riflettere che, come il denaro, di tempo c'è chi non ne ha e chi ne ha troppo, chi sa risparmiarlo e chi usarlo correttamente.

Chi non ne ha deve riflettere su cosa fa per averlo. Chi lo spreca deve riflettere su quanto durerà questa condizione di vita.

Fra i due poli estremi c'è un giusto livello di efficienza ed efficacia. Efficienza significa risparmiarlo, evitando sprechi ma facendo attenzione anche alle privazioni eccessive. Efficacia significa destinarlo alle cose "giuste", che ci occorrono prioritariamente.

L'istinto porta a non distinguere fra importanza e urgenza. Eppure sono questi i due criteri principali con cui definire le priorità, ma con una forte differenza in termini di impatto anche a livello psicologico. Quanto più facciamo priorità per importanza, tanto più siamo noi che gestiamo. Quanto più seguiamo il criterio dell'urgenza, tanto più ci facciamo gestire.

In altri termini, l'unico criterio-guida dovrebbe essere quello dell'importanza del problema da risolvere, della situazione da gestire, della cosa da fare, per noi stessi o per l'organizzazione alla quale apparteniamo. Di volta in volta, dovremmo perciò chiederci: questa cosa a che serve ? quale risultato mi fa ottenere ? che valore ha per me o per la mia organizzazione ? Solo questa riflessione può consentirci di non fare un'altra cosa (ad esempio: cancellare un appuntamento, non rispettare una scadenza) anche se irreversibile (cioè, non sarà più possibile farla) o dinamicamente negativa (cioè, più tempo passa e peggio è).

Le persone più stressate nel rapporto con il tempo sono quelle che valutano tutto urgente, che non chiedono informazioni utili per valutare l'importanza delle cose da fare o, a fronte di una richiesta, si limitano a chiedere: per quando serve ? (ottenendo quasi sempre una risposta ironica e scontata: per ieri).

Tra una persona che lavora dieci ore ma riesce a definire la maggior parte delle priorità valutando l'importanza delle cose da fare e una che lavora cinque ore ma segue solo il criterio dell'urgenza, è sicuramente più stressata quest'ultima.

La maggiore criticità si ha quando si sommano i due criteri dell'importanza e dell'urgenza, dando luogo così ad una situazione di emergenza. Ma anche in questo caso, a ben vedere, il *driver* mentale è una considerazione di importanza, rafforzata dall'urgenza, ovvero dalla dinamicità negativa dell'evento. Ad esempio, se abbiamo un doloretto, l'appuntamento dal medico lo cancelliamo se abbiamo altri impegni. Ma se il sintomo peggiora notevolmente, la visita dal medico balza al primo posto delle nostre priorità.

Tutti coloro che, sul lavoro, si sentono in "emergenza continua" dovrebbero chiedersi: se domani fossi costretto ad assentarmi per qualche giorno, cosa succederebbe? Scoprirebbero così che le cose realmente importanti, non rinviabili e non delegabili, sono pochissime.



Fermiamoci un attimo, arriveremo prima ²

Questo antico proverbio arabo avverte chi attraversa il deserto che, se non si fanno delle pause ogni tanto, non solo ci si mette più tempo ma si rischia di non arrivare. Anche in Formula Uno, a volte, un “pit stop” in più aiuta a vincere la gara. Nel rapporto con il tempo, vale lo stesso principio: fermarsi per fare il punto della situazione aiuta a riprendere meglio il cammino. Perciò lo “strumento” principale che abbiamo a disposizione per evitare lo stress da mancanza di tempo è il “pit stop” ovvero la pausa di qualche minuto dove aggiorniamo le priorità e decidiamo cosa fare nel tempo che rimane. E in tal senso, la nota matrice di Eisenhower ci ricorda che:

- le attività *urgenti e importanti* debbono essere gestite subito direttamente oppure vanno affidate ad un "alter-ego";
- le attività *importanti ma non urgenti* possono essere rinviate (facendo però attenzione all' "ingolfamento" procrastinato) oppure delegate ma controllando puntualmente il delegato (la delega vale per i collaboratori direttamente gestiti ma può essere anche un incarico che si affida a personale di staff oppure un lavoro che si chiede di fare a qualche collega);
- le attività *urgenti ma non importanti* vanno delegate oppure gestite direttamente ma dedicandoci poco tempo;
- le attività *non urgenti e non importanti* possono essere archiviate o gestite nei ritagli di tempo.

Non exiguum temporis habemus, sed multum perdidimus

La riflessione di Seneca (*“Non è vero che abbiamo poco tempo: la verità è che ne abbiamo perso molto”*) ci invita a considerare come abbiamo usato il nostro tempo. Se esistesse una macchina che ci facesse tornare indietro di qualche ora o qualche giorno, scopriremmo molte inefficienze nella gestione delle nostre attività, in gran parte causate dai furti dei cosiddetti “ladri di tempo”. Questi nostri nemici possono essere “soggettivi” (come, ad esempio, alcune incapacità, le cattive abitudini, ecc ...) oppure “oggettivi” (come i vincoli organizzativi, le interferenze, i cambiamenti imprevisti, ecc ...).

Da molti anni, nelle aule di formazione, viene proposto ai partecipanti un elenco di oltre venti “ladri di tempo”, invitando ciascuno a selezionare i due o tre che incontra più frequentemente nella quotidianità operativa e a pianificare la gestione di specifici “antifurti”.

Fra quelli “soggettivi”, i ladri di tempo che risultano più diffusi sono l’incapacità di dire di no, le riunioni o colloqui inconcludenti e le attività non pianificate. Le principali considerazioni al riguardo sono le seguenti:

Incapacità di dire di no

Saper dire di no non vuol dire “irrigidirsi” o non saper fare eccezioni. Significa valutare con tempestività se chi ci distrae dalle nostre attività ci prospetta

² cfr. MACCHIONI P. - *Check-up manageriale* - (F. Angeli, 2012), paragrafo 5.1

realmente qualcosa di più importante rispetto a ciò che avevamo pianificato. Rinunciare ai nostri impegni per dar retta sempre agli altri, può darsi che ci fa voler bene di più ma comporta una delega in bianco nella definizione delle priorità.

Riunioni o colloqui inconcludenti

Le riunioni sono una delle cause principali di “perdita di tempo” in Italia. E anche i colloqui (con clienti e fornitori, esterni o interni) spesso durano più del necessario. Eppure, sono strumenti organizzativi indispensabili che, se ben utilizzati, consentono di risparmiare tempo. Per renderli meno dispersivi è però necessario programmarli e gestirli meglio.

Attività non pianificate

Si dice che ogni minuto che si dedica alla pianificazione ne fa risparmiare almeno tre nella fase di attuazione. Fossero anche solo due, è sempre un risparmio di tempo. Ad esempio, una telefonata pianificata (con una scaletta degli argomenti da discutere e tutte le informazioni a disposizione) durerà certamente di meno di una fatta senza pensarci. L’istinto ci porta ad accorciare i tempi componendo subito il numero della persona con cui vogliamo parlare. La ragione ci deve guidare ad attendere qualche minuto per prepararci (almeno mentalmente) e trovare le espressioni più sintetiche (che ci consentiranno di risparmiare tempo e migliorare la chiarezza).

Fra quelli “oggettivi”, i ladri di tempo più diffusi sono invece i molti impegni nello stesso momento, le informazioni carenti o ridondanti e i cambiamenti frequenti.

Molti impegni nello stesso momento

Se ci sentiamo spesso “ingolfati”, costretti a seguire più lavori contemporaneamente, tutti urgenti, improcrastinabili, ecc... occorre intervenire in termini correttivi, innanzi tutto rivedendo la pianificazione delle nostre attività. Dobbiamo resistere alla “tirannia dell’urgenza” ed evitare di programmare almeno il 20% della giornata (o della settimana) per poter così “aprire una valvola di sicurezza” nei momenti più critici ed evitare rischiosi e dispersivi *multitasking*.

Informazioni carenti o ridondanti

Viviamo nell’era dell’informazione. Basta un *input* e possiamo essere sommersi di informazioni. Ma non sempre sono quelle che ci servono e talvolta ci blocchiamo nel lavoro che stiamo facendo perché ci mancano le informazioni “giuste” oppure non riusciamo a districarci nella mappa organizzativa perché non sappiamo identificare chiaramente le responsabilità. Per evitare inutili perdite di tempo, sta a noi pilotare sia le fonti interne della nostra organizzazione che quelle esterne, precisando con maggiore

attenzione i dati che ci occorrono e coinvolgendo gli interlocutori sull'uso che ne faremo. Molte informazioni non richieste arrivano purtroppo per posta elettronica, soprattutto per il frequente abuso delle mail "per conoscenza".

Cambiamenti frequenti

Un cambiamento strategico, organizzativo, operativo (procedurale o informatico), può essere deciso e varato rapidamente ma richiede poi tempi lunghi per la realizzazione perché si scontra quasi sempre con le inevitabili e legittime "resistenze al cambiamento" (non solo di chi è contro ma anche di chi, pur essendo a favore, è portato istintivamente a "fare come prima").

Per velocizzare l'attuazione del cambiamento ed evitare sprechi di tempo, è necessario acquisire e diffondere tutte le informazioni che aiutino a capirne i motivi e assumere un ruolo di guida e supporto, che faciliti il conseguimento dei risultati attesi.

Chi ha tempo non aspetti tempo

Quest'ultimo proverbio ci invita a "giocare di anticipo" non solo nella gestione delle nostre attività più importanti ma anche nella realizzazione di un piano di autosviluppo finalizzato ad aumentare i "pit stop", a rivedere le priorità, a trovare i giusti "antifurti", nella consapevolezza che, se vogliamo migliorare il nostro rapporto con il tempo, dobbiamo dedicarci tempo.

Breve bibliografia

Gambirasio G.

Più risultati in meno tempo

F.Angeli, 2007

Haynes M.E.

Time management

F.Angeli, 2003

Macchioni P.

Check-up manageriale

F.Angeli, 2012

