

Francesco Muzzarelli
Francesco Tamba

GOVERNARE IL TEMPO

La soft skill fondamentale
per stressarsi con metodo e ottenere di più



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Francesco Muzzarelli
Francesco Tamba

GOVERNARE IL TEMPO

La soft skill per stressarsi con metodo
e ottenere di più



FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Indice

Prefazione , di <i>Stefano Maruzzi</i>	pag.	9
Premessa , di <i>Francesco Muzzarelli, Francesco Tamba</i>	»	11

Parte I

Le sfide della società postmoderna e i criteri indispensabili per auto-organizzarsi

1. Presto e bene, questo e quello, tutto e subito	»	19
1.1. Il campo di battaglia: innovazione ed efficienza	»	19
1.2. La persona fra prepotenza degli obiettivi e ansia dei risultati	»	21
1.3. La dea produttività e la carenza cronica di tempo	»	23
2. Imparare a “fare i conti” col tempo	»	26
2.1. Time management: negoziare il tempo con se stessi e con gli altri	»	26
2.2. Tanto è sempre tutto urgente! O importante? Vabbè è la stessa cosa!?	»	29
2.3. Diamoci le priorità, imprevisti ed emergenze permettendo	»	34
2.4. Cinque cattivi consiglieri	»	38
2.5. La matrice di Eisenhower analizzata come (forse) non avete mai visto prima	»	39
3. Attenzione ai sabotatori	»	49
3.1. I fattori di inefficienza endogena: quella sporca dozzina	»	49

3.2. I fattori di inefficienza esogena: il quintetto dei disturbatori seriali	pag.	59
3.3. Come farsi il “tagliando temporale”: la revisione critica dell’allocazione del tempo	»	67

Parte II

Tempo, stress e psicologia: come amministrare pensieri ed emozioni

4. La natura mentale del tempo	»	73
4.1. La difficile convivenza tra Crono e Kairos	»	73
4.2. Neuroscienze ed esperienza del tempo	»	75
4.3. Personalità e risonanza temporale	»	77
5. Nella stretta dell’ansia	»	82
5.1. Paura e preoccupazione	»	82
5.2. Come contenere l’incendio emotivo e coltivare la lucidità	»	83
5.2.1. Gli estintori anti-ansia di pronto impiego	»	84
5.2.2. La strada verso la stabilità emozionale	»	85
6. Nel vortice della distrazione	»	87
6.1. Concentrazione <i>versus</i> task switching: un duello mentale attualissimo	»	87
6.2. Gli effetti cognitivi della sbornia digitale	»	89
6.3. Mantenere la trazione: come distrarsi il meno possibile	»	90

Parte III

Il tempo come leva manageriale all’interno delle organizzazioni

7. Tempo personale e tempo di lavoro	»	95
7.1. Due metà non uguali	»	95
7.2. La porosità del tempo	»	96
8. Il tempo nelle attività lavorative	»	99
8.1. L’evoluzione dell’orario di lavoro	»	99
8.2. Le mutevoli leggi del tempo	»	101
8.3. La programmazione e gestione del tempo di lavoro	»	103
8.4. La difficile arte della stima	»	107

8.5. La pianificazione operativa	pag. 110
8.6. La rendicontazione	» 111
9. La negoziazione del tempo sul lavoro	» 116
9.1. La negoziazione manager – collaboratore	» 116
9.2. La negoziazione fra team inter-funzionali	» 117
9.3. La negoziazione cliente – fornitore	» 118
10. Tendenze e nuove sfide	» 121
10.1. Il lavoro agile o <i>smart working</i>	» 121
10.2. Il diritto alla disconnessione	» 123
10.3. La settimana lavorativa di 4 giorni	» 125
10.4. La generazione YOLO	» 126

Parte IV
Risorse tecnologiche e uso del tempo:
saper scegliere lo strumento giusto
per auto-organizzarsi al meglio

11. Tecnologie e strumenti per la gestione del tempo	» 129
11.1. Amici in soccorso o ulteriori e inutili tormentatori?	» 129
11.2. Perché utilizzare uno strumento di gestione del tempo	» 131
11.3. Analogico, digitale o ...?	» 132
11.4. Principi e considerazioni generali	» 135
12. Dalla teoria alla pratica	» 138
12.1. Il metodo R.O.A.D.	» 138
12.2. Un esempio pratico	» 142
13. Le soluzioni digitali per la gestione del tempo	» 147
13.1. I principali contendenti	» 147
13.2. Calendari o agende digitali	» 148
13.3. Elenchi di attività (To-do List)	» 154
13.4. Un'efficace alternativa: il metodo ibrido	» 158
14. Altre tipologie di soluzioni digitali	» 162
14.1. Soluzioni per presidiare la matrice di Eisenhower	» 162
14.2. Soluzioni per organizzare riunioni	» 163
14.3. Soluzioni per tenere traccia del tempo impiegato	» 164
14.4. Soluzioni per prevenire la distrazione	» 164
14.5. Il futuro che avanza tra assistenti virtuali e intelligenza artificiale	» 168

15. I criteri per una scelta consapevole	pag. 172
15.1. Gli ecosistemi digitali	» 172
15.2. L'importanza dell'identità digitale	» 175
15.3. I principali criteri di valutazione	» 177
Bibliografia	» 183

Prefazione

di *Stefano Maruzzi**

Le innovazioni tecnologiche degli ultimi venti anni hanno caratteristiche uniche, quasi senza precedenti, le cui conseguenze sulla società sono solo vagamente ipotizzabili al momento.

Il 2023 è, a detta degli esperti, l'anno della diffusione di massa dell'*Artificial Intelligence*; è ChatGPT l'esempio al momento più lampante, strumento introdotto solo nel dicembre 2022.

Di sicuro siamo tutti consapevoli che una dimensione in particolare è stata direttamente e pesantemente rivisitata da inizio secolo: la gestione del tempo e l'atteggiamento nei suoi confronti.

Le ricadute dell'adozione e del consumo massiccio di social media hanno evidenti conseguenze sulle ultime generazioni: hanno prodotto una moltitudine di presunti *content creators* e di *influencers* (elemento potenzialmente positivo) e assorbono una fetta non trascurabile del tempo di ciascuno di noi. La comprensione completa di tutto ciò sarà misurabile solo fra qualche anno.

Nel frattempo, siamo tutti esposti a una progressiva frammentazione del tempo grazie alla pervasività e alla velocità delle connessioni internet e alla disponibilità di una miriade di dispositivi. Tutto sembra più vicino, diretto, ricco, documentato e immediato fino a raggiungere la dimensione del tempo reale. Ce ne rendiamo conto nella nostra vita personale e anche in quella lavorativa, due ambiti una volta separati e scanditi da ritmi ben definiti.

Oggi, come spiegato nel libro, la porosità del tempo è una realtà che sperimentiamo quotidianamente e che complica le nostre giornate, rendendo sempre più labile il confine tra il personale e il professionale. La recente pandemia ha evidenziato a giovani e adulti questa nuova condizione, trasformando gli spazi abitativi in uffici o classi, ma soprattutto scardinando l'agenda delle nostre giornate. Possibile trovare qualche rimedio?

* Board Advisor di diverse organizzazioni internazionali, former Google (Italy Country Director), Microsoft (MSN Italy Country Manager), Condé Nast (CondéNet International President), e GoDaddy (Vice President Europe, Middle East and Africa).

Gli autori offrono un ampio quadro di consigli per equipaggiarsi e dotarsi delle soluzioni e degli strumenti più consoni al fine di gestire al meglio questa nuova fase, ovviamente destinata a restare e ad ampliarsi con l'introduzione di ulteriori nuove tecnologie.

Organizzazione, *mindset* ed educazione: queste le tre armi a nostra disposizione per “combattere” con successo le insidie dei 1.440 minuti giornalmente a nostra disposizione, come ci viene ricordato dai due Francesco.

Consiglierei di dedicare almeno 400 dei 1.440 minuti a un profondo e meritato riposo notturno, indispensabile per affrontare e gestire i restanti 1.000 in modo adeguato.

Buona lettura.

Premessa

di *Francesco Muzzarelli, Francesco Tamba*

Affermazione classica: il tempo è tiranno!

Controdeduzione altrettanto classica (tipica di formatori e consulenti): assolutamente no! Tutt'altro: è la risorsa più democratica che esista. Perché? Perché è disponibile per tutti nella medesima quantità: 24 ore al giorno, ovvero 1.440 minuti.

L'argomentazione prosegue così: tutte le mattine ognuno di noi si alza e ha a disposizione un patrimonio di 1.440 minuti.

Un impegnatissimo manager e un pigro pensionato, quindi, possiedono il medesimo patrimonio temporale.

Ciò che fa la differenza è come lo investi o spendi.

Pertanto bisogna darsi obiettivi focalizzati, pianificare, organizzarsi, lavorare per priorità, delegare se possibile e convivere al meglio con lo stress che, in ogni caso, farà capolino.

Fine della storia.

Il ragionamento, sulla carta, non fa una piega.

Ciò che produce tante pieghe e contropieghe è la sua traduzione nella realtà operativa di ognuno e la sua convivenza con la personalità individuale.

Motivi per i quali prende vita, e in modo assai acceso, un'altra linea di pensiero, molto diffusa. Eccola: sì, sì, certo che occorre pianificare e organizzarsi, bella scoperta. Ma poi, nella pratica, succede che devo fare sempre:

- tutto;
- tutto io;
- tutto subito;
- alla massima velocità;
- senza sbagliare;
- e... col sorriso sulle labbra (per ostentare il trionfo della motivazione sullo stress).

In altri termini: **congestione operativa cronica**.

Il punto “**tutto subito**” è quello più spesso considerato come la principale causa della pressione percepita e dell'affaticamento mentale.

Ed è legato alla frase-incubo “**È sempre tutto urgente!**”.

Solo in questa frase si celano varie questioni metodologiche di frequente non considerate o malintese che, fatalmente, generano la congestione operativa cronica, conducendoci a una percezione del tempo squilibrata (ansio-gena) e a un suo impiego tanto emotivo quanto grossolano.

Gestire il tempo è sempre una gara dura che richiede forte autodisciplina e risente della situazione ambientale. Inutile illudersi di trasformare un campo di battaglia in un villaggio turistico.

Il lavoro attuale, la sua natura, il contesto socio-economico in cui si svolge, i mezzi tecnologici che esso porta con sé, il loro uso improprio e le più recenti contingenze mondiali, rendono molto agitate le acque in cui si deve nuotare.

Il **tempo**, oramai, non va “**gestito**”; va **incessantemente negoziato e ri-negoziato**, con se stessi e gli altri. E un po' di fatica è inevitabile.

Per fare ciò occorrono criteri metodologici semplici ma precisi e strumenti concreti. Esperienza, buon senso e buona volontà sono risorse preziose ma non più sufficienti. La prospettiva non è “smettere di stressarsi” e generare grandi quantità di tempo libero. È “stressarsi con metodo e strumenti adeguati”, che significa stressarsi meno e migliorare i risultati. Più precisamente si tratta innanzitutto di salvaguardare il benessere psico-fisico e poi di contenere effetti indesiderati quali:

- scarsa qualità del lavoro;
- flusso di lavoro inefficiente;
- scadenze perse;
- cattiva reputazione professionale;
- squilibri importanti nel rapporto vita personale/lavoro.

Testi in proposito? La bibliografia nazionale ed estera è oceanica. Le risorse in rete sono incommensurabili e non sempre di qualità alta. Scrivere un altro libro? Meglio di no.

O invece sì? Un formatore e un imprenditore-manager, in particolare esperto nell'IT, si sono entrambi ritrovati un po' insoddisfatti in materia, hanno unito i loro punti di vista e hanno raccolto la sfida di creare questo manuale sul **management del tempo**.

Tre i punti di partenza fondamentali.

1. Il management del tempo è una delle soft skill più trasversali e “delicate” (accanto alla comunicazione interpersonale) e, di fatto, influenza pesantemente la messa in pratica adeguata di tutte le altre. Essere frettolosi, di-

sorientati, stanchi e irritati non giova a niente e nessuno. Anzi è la causa primaria di molti errori relazionali e operativi, perché si diventa sbrigativi e superficiali. L'argomento, non a caso, è sempre più attuale e richiesto nella formazione aziendale e deve quindi essere affrontato con grande cura e concretezza.

2. Credere che per essere utili non occorra aver colto la versione definitiva e migliore dei temi trattati: il nostro scopo è supportarvi, non condurvi alla perfezione.
3. Creando il manuale, ecco quello che non vogliamo che esso rappresenti:
 - una collezione di aforismi, frasi motivazionali e luoghi comuni relativi al tempo;
 - un'accozzaglia di consigli "vaghi" che il lettore non riuscirà mai a mettere in pratica perché non adatti al suo contesto;
 - un trattato che non consente di ottenere alcun ritorno pratico, fosse anche uno solo, dopo aver letto (e riletto) tutto il testo.

L'ipotesi di minima è che il lettore si "porti a casa" un **percorso di ricerca e sperimentazione concreto e rasserenante**.

Il manuale è composto da quattro parti complementari¹.

La **parte I** offre una visione panoramica dello scenario attuale e indica i **criteri metodologici** indispensabili per governare il tempo con consapevolezza ed efficacia, soprattutto nell'ottica dell'auto-organizzazione.

Questa parte si compone di tre capitoli:

- il **capitolo 1** sottolinea i fattori socio-economici che rendono tanto stringente quanto difficile il saper allocare e riallocare il tempo, a fronte di obiettivi cangianti, della necessità di risposta veloce e del crescere dei carichi di lavoro;
- il **capitolo 2** illustra i criteri ordinatori fondamentali per dotarsi di una razionale metrica del tempo con cui assegnare attività previste a spazi di tempo (pianificazione) e destinare spazi di tempo ad attività estemporanee (riplanificazione dinamica). Troppo spesso si reagisce sotto la sola dittatura dell'urgenza o impiegando altri riferimenti sbagliati che inducono in errore e accrescono lo stress;
- il **capitolo 3** contiene la rassegna dettagliata dei "ladri di tempo" più invasivi, distinguendo quelli da noi stessi dipendenti (fattori perditempo endogeni) e quelli dovuti all'ambiente di lavoro (fattori perditempo esogeni). Per ognuno di essi troverete indicazioni pratiche di contenimento, a tutto beneficio della vostra efficienza ed efficacia.

1. Il testo è nato dalla collaborazione degli autori. In particolare, F. Muzzarelli ha redatto la parte prima e seconda, F. Tamba la terza e la quarta.

La **parte II** è dedicata alla **percezione mentale dello scorrere del tempo**, l'esperienza soggettiva che influenza pesantemente il comportamento e la percezione dello stress. Non sistemare le priorità o farlo in modo errato, è più spesso dovuto a questioni emozionali che operative.

In dettaglio:

- il **capitolo 4** richiama i principali meccanismi cognitivi ed emotivi implicati nella nostra personale relazione psicologica col tempo presente, passato e futuro e spiega perché siamo tutti vittime del senso d'urgenza;
- il **capitolo 5** tratta della prima e più diffusa minaccia al focus mentale: l'ansia. Scoprirete come sorge, da cosa è alimentata e cosa si può concretamente fare per limitarla;
- il **capitolo 6** affronta il secondo fattore di instabilità del focus mentale: la distrazione, in particolare quella indotta dai media digitali, sia nel tempo di lavoro, sia nel tempo libero. Apprenderete semplici accorgimenti per difendere con successo la vostra concentrazione, un fattore di efficienza ed efficacia importantissimo.

La **parte III** estende la visuale al governo temporale dentro l'organizzazione dell'azienda, dal punto di vista del **management**: la pianificazione delle attività del team, la negoziazione del tempo con collaboratori, clienti e fornitori fino ad arrivare alle sfide più recenti quali il lavoro agile e il diritto alla disconnessione.

Questa parte comprende i seguenti capitoli:

- il **capitolo 7** esamina come il tempo personale e quello lavorativo interagiscano tra di loro, in particolare illustrando il concetto di porosità del tempo e delle sovrapposizioni che lo influenzano;
- il **capitolo 8** ripercorre le tappe che hanno portato all'attuale schema regolante l'orario lavorativo e introduce le principali leggi empiriche che influenzano l'utilizzo del tempo a nostra disposizione. Sono inoltre analizzati i criteri che guidano la programmazione e la pianificazione operativa nonché il delicato tema della stima del tempo richiesto per svolgere un'attività;
- il **capitolo 9** analizza la negoziazione quale strumento manageriale per regolare l'impiego del tempo lavorativo in diversi contesti relazionali;
- il **capitolo 10** introduce le nuove tendenze e sfide che si sono diffuse con la recente pandemia. Dal lavoro agile al diritto alla disconnessione, fino alla settimana lavorativa di quattro giorni e alle generazioni che per ultime si sono affacciate sul mondo del lavoro.

La **parte IV** è dedicata ai **supporti tecnologici**: in piena era digitale è impensabile non sapersi orientare con spirito critico nella miriade di strumenti che la tecnologia offre per gestire il tempo.

Questa parte è articolata come segue:

- il **capitolo 11** approfondisce i motivi che portano all'adozione di uno strumento di supporto, soffermandosi sulle principali differenze tra soluzioni analogiche e digitali;
- il **capitolo 12** presenta il metodo R.O.A.D. pensato come ausilio per semplificare il processo di messa in pratica dei principi introdotti nei capitoli precedenti. Troverete anche un esempio pratico della sua applicazione;
- il **capitolo 13** esamina le principali categorie di soluzioni digitali orientate alla gestione del tempo: calendari digitali, elenchi di attività e metodi ibridi. Il capitolo è corredato da un caso concreto di impiego di un'applicazione particolarmente diffusa;
- il **capitolo 14** introduce altre tipologie di soluzioni digitali per la gestione del tempo, fino ad arrivare ai sistemi di intelligenza artificiale;
- il **capitolo 15** offre i criteri principali da adottare per una scelta consapevole della soluzione più adatta alle proprie esigenze.

Il testo è pensato per **professionisti, specialisti di funzione, general manager, project manager, team leader** di qualsiasi livello e per tutti coloro che desiderano apprendere o potenziare l'impagabile capacità di manovrare con criterio e soddisfazione il tempo e l'energia. Anche nella vita extra-lavorativa.

Contiamo di essere riusciti a costruire un libro chiaro, completo, pragmatico e di agevole lettura. Tuttavia, non magico.

A noi questa responsabilità.

Ai nostri lettori l'ardua sentenza e l'augurio di ricavare buoni frutti.

Infine, un suggerimento per aiutarvi a intraprendere un **cammino concreto** di miglioramento.

Abbandonate l'idea che con "qualche tecnica" riuscirete a "fare tutto con calma", a controllare totalmente il tempo e le varie influenze esterne che vi sottraggono la sovranità nella sua amministrazione.

Non diventerete persone sempre super-concentrate ed emotivamente imperturbabili, avrete comunque difficoltà a coordinare i vostri impegni con quelli degli altri. La frenesia vi farà spesso compagnia, quanto meno quella di chi vi sta accanto. Gli imprevisti non mancheranno.

Nessuno di noi può rovesciare un'economia spietata, né un mondo fittamente interconnesso, votato alla produttività, alla velocità e al tripudio digitale. Se accettate questo, potrete serenamente allontanare l'idea impossibile di domare al 100% lo scorrere del tempo e, armati di costanza e pazienza, rimboccarvi le maniche per lavorare su tutto ciò che è possibile, nelle diverse situazioni.

Buona lettura e buona sperimentazione!

Parte I

Le sfide della società postmoderna e i criteri indispensabili per auto-organizzarsi

Neanche il futuro è più quello di una volta.
(Herman Josef Abs)

Innanzitutto il lavoro fa male.
Tanto è vero che quando un medico
visita un ammalato, come prima cosa gli
dice: “Riposo assoluto”.
Hai mai sentito dire “Lavoro assoluto”?
(Eduardo de Filippo)

Non riuscirete mai a raggiungere la vostra
destinazione, se vi fermate ogni piè sospinto
a lanciare pietre a ogni cane che abbaia.
(Winston Churchill)

Dalla meta mai non toglier gli occhi.
(Alessandro Manzoni)

1

Presto e bene, questo e quello, tutto e subito

1.1. Il campo di battaglia: innovazione ed efficienza

Il contesto socio-economico nel quale viviamo è ben noto a tutti. La società post-industriale, nel suo insieme, è carica di complessità, incertezza e contraddizioni. Nell'arco di un quarto di secolo, siamo passati da un'epoca centrata sulla conservazione (del guadagno, del lavoro fisso, della famiglia, della casa, delle tradizioni) a una condizione socio-economica che impone il cambiamento perenne, la flessibilità, il dinamismo, l'accelerazione crescente, il «tutto e subito», il «questo e quello», il «presto e bene».

Ciò che distingue la nostra epoca da quelle precedenti è l'**acutissima accelerazione del cambiamento** e la sua costante presenza. Cambiamenti da crisi e crisi da cambiamenti senza soluzione di continuità. L'inerzia e il "galleggiamento" sono i nemici da battere.

Perché tutto ciò? Nei Paesi sviluppati la società è immersa in mercati saturi e globalizzati. La pressione concorrenziale è estrema. Il cliente non perdona: è esigente, diffidente e infedele; non foss'altro perché ha l'imbarazzo della scelta.

Il problema centrale per tutte le imprese è vendere producendo margini. Le strade maestre per competere e sopravvivere sono due e sono famose: **innovazione** ed **efficienza**¹. Entrambe obbligatoriamente e spasmodicamente perseguite. E non facili da far convivere.

Innovazione in termini di prodotti, servizi, idee, progetti, processi, tecnologie, strutture organizzative, competenze, culture, valori.

Efficienza significa contenere i costi, soprattutto quelli fissi: riorganizzare, ottimizzare, ridimensionare, accorpare, delocalizzare, eliminare gli sprechi, fare il più possibile con il meno possibile. Personale compreso.

1. Tardivamente e ancora timidamente fa capolino una terza leva: la sostenibilità ambientale. Meglio tardi che mai. L'ecosistema grida vendetta.

Del resto la cifra più tipica del capitalismo industriale è proprio l'**efficienzismo**: tutto è guidato dal concetto di produttività economica². Che significa ottimizzare l'impiego del tempo e delle altre risorse necessarie ai processi di produzione e distribuzione di beni e servizi.

La **coppia innovazione-efficienzia** genera il "campo di battaglia" tipico del mondo lavorativo: ambiguità, senso di urgenza costante, obbligo a essere sempre motivati, scattanti, instancabili, disposti a rifare la gavetta ogniqualvolta necessario, a inseguire obiettivi cangianti e a volte anche contraddittori. Il tutto rapidamente e senza mai sbagliare.

Una metafora che funziona: occorre essere abili centometristi e maratonei allo stesso tempo (più che una metafora, un ossimoro).

Come ben noto, si tratta di specialità atletiche molto diverse sotto tanti punti di vista: parametri biometrici dell'atleta, alimentazione, allenamento fisico e mentale, contesto ambientale.

Da qui, balzando (come ginnasti) fuori dalla metafora sportiva, il bisogno fortemente sentito di dotarsi di criteri e strumenti per amministrare il "tempo di gara" nella vita e nel lavoro, destinando con cura la propria energia psico-fisica³.

In pratica si tratta di **applicare selettivamente i processi mentali** (attenzione, concentrazione, memoria) per **produrre azioni/effetti** in una certa **sequenza temporale**.

Nel linguaggio corrente le azioni sono chiamate "**attività**" e gli effetti prendono il nome di "**risultato**".

La prefigurazione qualitativa e quantitativa di quest'ultimo è il famoso "**obiettivo**".

La sequenza temporale è un sistema ordinatore fatto di catene (precedenze e scadenze) logico-operative. È la celeberrima "**pianificazione**".

Siamo certissimi che di obiettivi, pianificazione, attività e risultati avete già letto e sentito. E che ci avete molto spesso pensato e sudato sopra.

2. Una nota critica, molto legata al dibattito attuale. Oggi l'intreccio produzione/consumo nel mercato ha del paradossale: con il consumismo di massa non solo si producono merci per soddisfare bisogni delle persone, ma si producono anche bisogni per garantire la continuità della produzione di merci. Cioè il consumo è diventato mezzo di produzione e le merci "hanno bisogno" di essere consumate. È come se un dentista si inventasse una diavoleria per procurare carie alle persone, in modo da garantirsi il lavoro. Questo intreccio è anche inefficiente poiché esistono e persistono aree devastate dalla carestia in un pianeta in sovrapproduzione. Nel mondo sprechiamo una quantità di cibo sufficiente a sfamare circa metà della popolazione umana, tre volte il numero degli affamati. E pensare che qualcuno, questo pasticcio, lo chiama "crescita". Una crescita perversa e controversa che ci espone sempre più a shock ecologici (degrado ambientale, sconvolgimento climatico), economici (crisi, disoccupazione, competizione sfrenata), sociale (disuguaglianze, isolamento, conflitti, dimissioni di massa) e, infine, cultural-psicologici (stress, nichilismo e depressione).

3. L'azione mirata e consapevole diventa un vero e proprio modello mentale grazie al quale le persone possono e devono estrinsecare una determinazione assoluta a risolvere i problemi e ad attraversare l'instabilità tipica dei contesti complessi.

Il tema è infatti tutt'altro che nuovo, ne siamo ben consapevoli.

Però è sempre assai dibattuto e percepito come una delle principali **criticità del comportamento organizzativo**, a tutti i livelli.

Oltre che dibattuto è anche terreno di confusione terminologica e metodologica e ospita una manualistica eterogenea, contenente indicazioni spesso assai generiche o, al contrario, legate a contesti del tutto particolari.

Infine, è un argomento che facilmente diventa terreno di **scontro fra teoria e pratica** in merito all'applicazione dei principi di efficacia.

Esattamente di questo ultimo aspetto ci occuperemo nei due prossimi paragrafi.

1.2. La persona fra prepotenza degli obiettivi e ansia dei risultati

Ecco a voi il filo rosso che attraversa il pensiero economico e manageriale contemporaneo: il successo presente e futuro delle organizzazioni dipende innanzitutto dalla valorizzazione del “**capitale umano**”. Si tratta del famosissimo *people management*.

Ed ecco sotto alcune delle sue più diffuse declinazioni.

- La persona è il fattore chiave di successo in ogni attività di business. Nessun altro fattore è più importante per costruire un vantaggio competitivo duraturo.
- Massimizzare il valore per gli stakeholder e valorizzare il potenziale umano sono le due facce di una stessa medaglia.
- Il benessere organizzativo è fondamentale.
- Sempre più occorrono persone capaci di affrontare la complessità auto-organizzandosi con creatività e coraggio.
- L'obiettivo dell'organizzazione è remare tutti, in sincronia, nella medesima direzione, coralmemente ispirati dai valori di condivisione, responsabilità, coinvolgimento e lealtà.
- Bisogna guidare la crescita professionale delle persone, stimolandole a dare ogni giorno il meglio di sé, come se l'azienda fosse la loro.

Si tratta di principi giusti e affascinanti, tuttavia capaci di infrequenti riscontri nella realtà e diventati la base di una ormai smodata retorica del “capitale umano”⁴.

La centralità delle persone in seno alle organizzazioni è un tema attualissimo del quale, da anni, si parla in tutti i convegni, in tutte le riviste specializzate, in tutti i libri, in tutte le università, in tutte le Business School.

4. In Muzzarelli (2011) trovate un'analisi approfondita delle differenze fra il dichiarato e l'agito del management contemporaneo.

Ma la realtà ha (molto) spesso altri connotati:

- i modelli organizzativi e contrattuali sono centrati sulla riduzione e sulla flessibilizzazione del costo del lavoro;
- il primato del risultato economico di breve-medio termine è assoluto;
- la ricerca della massima produttività è una costante;
- i climi organizzativi sono caratterizzati da competitività interna, frenesia, malattie da stress;
- tutti (o quasi) sono stanchi, frettolosi, irritabili e diffidenti.

Non c'è da meravigliarsi: gran parte delle imprese di oggi sono delle “democrazie autoritarie”. Quindi tutti gentili e accomodanti, però poi... il lavoro è lavoro e bisogna raggiungere gli obiettivi, anche perché il mercato non perdona e occorre crescere, crescere e ancora crescere.

Le persone si trovano allora su un crinale che separa vallate molto diverse e assai contraddittorie.

Da un lato festose richieste di entusiasta partecipazione allo sviluppo aziendale, giocosi incontri di team building, convention motivazionali con carboni ardenti da cavalcare, cene con discorso incoraggiante del presidente e intensi programmi di formazione centrati sulla comunicazione efficace.

Dall'altro glaciali richieste di azione e risultato al cui cospetto tutto è da sacrificare (in primis la tua pregressa pianificazione appresa con tanta devozione in un **training di... time management!**), indeclinabili e improvvise richieste di disponibilità extra orario di lavoro per “finire un importante progetto” e riunioni fiume costruite per fingere che le idee e le decisioni vengano fuori dal gruppo di lavoro e non siano imposte dal capo di turno.

Non sta a noi decidere cosa sia giusto o sbagliato. Ogni contesto ha le sue peculiarità e generalizzare è fuori luogo. Certamente l'attuale situazione economico-sociale non aiuta nessuno, né mamma azienda, né i suoi figlioli.⁵

Il tema-radice è questo: **far stare un numero di attività sempre maggiore in un contenitore cronologico che resta uguale** (l'orario di lavoro o tutt'al più le intere 24 ore, qualora non si dormisse).

La difficoltà nel **negoziare e allocare il tempo** è di conseguenza sentitissima a tutti i livelli dell'organizzazione. Dal più illuminato e scaltro leader, al più responsabile e dedito follower.

Del resto, le aziende non prevedono il futuro, devono continuamente fare i conti con la concorrenza, la tecnologia e le leggi. Di recente anche con pandemie e guerra. Esse quindi cambiano rotta spesso, velocemente e lo fanno

5. Attualissimi sono i fenomeni internazionali della *great resignation* (https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Resignation) e del *quite quitting* (<https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>). Il lavoro sembra aver perso *appeal*. Forse ne abbiamo progressivamente deturpato il senso, trasformandolo in un modo di impiegare il tempo (e la vita) che ha poco a che fare con la progettualità, col benessere personale e collettivo, con la dignità della persona.

senza chiedere il permesso ai collaboratori. La nuova rotta, per di più, non è necessariamente corretta.

Ciascun membro dell'organizzazione (ciascun lavoratore) ha un ruolo con funzioni e compiti col cui esercizio dà il proprio contributo all'attività dell'impresa, secondo le logiche stabilite dalla direzione e alla direzione deve rendere conto dei risultati.⁶

Per fare ciò al meglio, sarebbe importantissimo intrattenere lineari e cordiali rapporti di collaborazione reciproca con tutti gli attori organizzativi (interni ed esterni), condividere le informazioni in modo simmetrico e tempestivo, avere una visione complessiva delle interdipendenze funzionali.

Una condizione che spesso non appartiene al reale.

Siamo perfettamente consapevoli di questo e perciò sappiamo che il **management del tempo è sempre faticoso** e mai delegabile a qualche tecnica, semplice e adatta a tutti.

Pertanto, il duello fra **cose teoriche** e **cose pratiche** è sempre pronto ad accendersi, nel senso che l'applicazione degli accorgimenti di efficacia/efficienza è indubbiamente critica e risente tantissimo delle caratteristiche del contesto: natura dell'attività svolta (processi, procedure, strumenti, ambiente fisico nel quale si svolge), qualità delle relazioni organizzative, abitudini pregresse, personalità e motivazioni individuali, condizioni psico-fisiche, congiuntura storica.

Proprio per questo dobbiamo approfondire lo studio delle forze e delle risorse in campo.

1.3. La dea produttività e la carenza cronica di tempo

L'azienda è il luogo di produzione e distribuzione di ricchezza, di espressione di identità e socialità, di costruzione di apprendimento e professionalità. Così si legge nella letteratura manageriale "meglio intenzionata". Fino alla parola "ricchezza" compresa, non ci sono dubbi: far tornare i conti è imprescindibile.

La parte critica è quella successiva. Essa sconta un peccato originale: per realizzarsi ha **bisogno di tempo** da dedicare alla **riflessione**, all'**elaborazione** e allo **scambio**.

E, come tutti sperimentiamo tutti i giorni, **non c'è tempo!**

Perché? Perché dobbiamo essere efficientissimi, cioè dobbiamo massimizzare il risultato ottenuto da ciascuna ora di lavoro: si tratta, nientemeno,

6. La gerarchia è antica e, fin qui, intramontabile; può essere ingentilita, ma mai fino in fondo. Sembra ancora oggi essere, tutto sommato, il metodo migliore per organizzare le risorse (umane e non), soprattutto quando si tratta di svolgere molti compiti con molte persone. In azienda non è vero che siamo tutti uguali, dotati delle medesime opportunità/responsabilità e che tutti dobbiamo/possiamo conoscere le medesime informazioni. Ci piaccia o no, così è.

della **produttività**, il grande incubo di tutte le aziende, specie in tempi di crisi.

La produttività è il rapporto fra la quantità di prodotto ottenuto e la quantità di lavoro (o altre risorse) impiegato per ottenerlo. Il reciproco della produttività si chiama coefficiente tecnico: indica quanto lavoro occorre per ottenere l'unità di prodotto. Meno ne serve meno si spende, meno si spende più si è competitivi.

Essendo la produttività un quoziente, per innalzarlo le vie sono due: accrescere la produzione a parità di lavoro impiegato (lo stesso numero di impiegati deve macinare più fatture; un dirigente deve guidare tre aziende in contemporanea); oppure diminuire il lavoro utilizzato a parità di produzione (che è quello che succede quando si "riduce l'organico").

Il tutto si chiama "**processo di ottimizzazione**", ma sono assai più suggestivi i nomi anglofoni: *cost saving*, *lean organization*, *rightsizing*, *downsizing*.

E allora, come comportarsi in tale contesto votato alla produttività?

Leggete con attenzione i quindici punti seguenti.

1. Chiaritevi (e richiaratevi) gli obiettivi, anche durante la giornata, prendendovi una o più piccole pause di focalizzazione.
2. Identificate le priorità e create piani d'azione scritti.
3. Sappiate cambiare programma per riallinearlo alle mutate esigenze aziendali. Non è gradevole, ma è una regola del gioco.
4. Rimanete concentrati sui risultati da ottenere, contenendo le distrazioni.
5. Imparate a lavorare per "blocchi di tempo" di una certa durata.
6. Non siate né superficiali, né perfezionisti: entrambe le cose vi faranno sprecare tempo.
7. Evitate di agitarvi: è sempre controproducente.
8. Non fatevi inghiottire dalle tecnologie e dai social network.
9. Delegate ciò che è possibile.
10. Sappiate dire di no alle richieste non collegate alle priorità.
11. Non procrastinate (se non occasionalmente).
12. Non lavorate in multitasking (se non occasionalmente).
13. Evitate che il tempo professionale cannibalizzi quello privato.
14. Fate esercizio fisico con regolarità.
15. Sfidatevi di continuo, come se fosse un gioco: cercate di fare meglio del vostro meglio, trovate modi migliori per svolgere le vostre attività.

Che ve ne sembra? Come definireste l'insieme di questi spunti?

A voi la scelta:

1. quindici istruzioni perfette per creare un supereroe da film di fantascienza;
2. una check list di ovvietà. Chi ha buon senso e un minimo di esperienza non può che, più o meno, operare in questo modo;

3. le solite storie teoriche che raccontano nei corsi di gestione del tempo;
4. una sintesi ben riuscita dei fondamentali del *time management*, forse l'esito di un'intervista a un manager efficiente, efficace e non stressato;
5. un elenco di cose giustissime ma quasi impossibili da mettere in pratica a causa del sovraccarico di lavoro, delle continue interruzioni e della multicanalità della comunicazione digitale.

Nella nostra esperienza, il parere più frequente è il numero 5.

La questione centrale è: cosa ostacola l'applicazione di queste (giustappunto correttissime) indicazioni?

Mancanza di metodo, scarsa consapevolezza, cattive abitudini, organizzazione sbagliata, reazioni emotive fuori controllo, negligenza, incostanza, fattori ambientali vincolanti?

Un po' di tutto questo, in dosi variabili, a seconda dei casi.

Casi da valutare uno a uno.

Approfondiamo.

Box 1 – La trappola dell'efficienza

L'obiettivo della "produttività innanzitutto" peggiora le condizioni di lavoro: aumentano i ritmi e i carichi, si moltiplicano le occasioni di sbagliare e contemporaneamente cresce l'intolleranza all'errore (si perde tempo!), le persone sono ossessionate dalla prestazione poiché chiamate a fare sempre **di più**, sempre **di meglio** e sempre **in meno tempo**.

Anche la qualità della vita extra-lavorativa, ovviamente, ne risente in negativo. Conciliare la vita personal-famigliare col lavoro richiede oggi doti da acrobata.

È dunque facile sentirsi come criceti imprigionati nella trappola dell'efficienza.

La **trappola** consiste in questo: diventando più efficienti si libera del tempo che, invece di rimanere "libero", si riempie di nuove cose da fare. Paradossalmente ci si ritrova sempre più indaffarati: è come essere a fronte di una catena di montaggio inarrestabile che ci consegna un altro pezzo da lavorare non appena abbiamo concluso quello precedente. Più diventiamo "produttivi", più velocemente viaggia la catena. Come nota Burkeman: "... a rigor di logica, in un mondo in cui esistono lavastoviglie, microonde e aerei a reazione, il tempo dovrebbe sembrarci più abbondante. Nessuno, però, ha questa sensazione; anzi, la vita accelera e la pazienza diminuisce. È più snervante attendere due minuti per il microonde che due ore per il forno, o dieci secondi per il caricamento di una pagina Internet che tre giorni per una lettera"⁷.

7. Si veda Burkeman (2022) pag. 16.

2.1. Time management: negoziare il tempo con se stessi e con gli altri

Se così stanno le cose, che senso ha studiare i criteri per **negoziare il tempo**¹? Non è che è tutta teoria e che si rischia di fare inutili esercizi di stile metodologico? O, peggio, di sognare ingenuamente grazie a frasi motivazionali del tipo “Il tempo è un’onda inarrestabile e tu sei un ottimo surfista?”.

In fin dei conti ciascuno di noi si organizza (o si arrangia) come meglio può e pazienza se non si riesce a fare di meglio².

Ognuno faccia le proprie valutazioni, confrontando l’onere del cambiamento con il disagio associato all’attuale situazione che vive.

Potete “tranquillamente” continuare ad agire come avete sempre fatto. Un dato è certo: si cambia solo quando si prende la decisione netta di fare qualcosa in modo differente, il più delle volte sospinti da una sensazione di forte disagio o inadeguatezza.

Qualche domanda esplorativa in proposito.

- Che concezione avete del vostro modo di impiegare il tempo?
- Che reputazione avete presso voi stessi? Quella del pasticciere ansioso o del pignolo inconcludente?
- Che significa e quanto è importante per voi guadagnare in efficienza ed efficacia?
- Vi sentite capaci di intervenire? Pensate che ne valga la pena?
- Ha per voi senso farlo adesso o in questo momento pretendete troppo?

1. Poco più avanti specificheremo in dettaglio il senso della parola “negoziazione” applicata al tempo. Anticipiamo che non si tratta di un tema sindacale. È tutt’altro.

2. Col rischio di passare per “maestrini”, affermiamo, anche per personale esperienza, che in tanti casi, un forte vincolo è la carenza di determinazione e costanza nell’esercizio e nell’adattamento delle “tecniche”. Ciò senza nulla togliere a certe condizioni organizzative o sociali che possono limitare pesantemente qualsiasi sforzo di time management.

È importante soffermarsi sul **dialogo interiore**, cioè il modo in cui parliamo a noi stessi (basato su convinzioni e aspettative), perché è il principale responsabile delle emozioni che proviamo. Le emozioni, a loro volta, innescano o disinnescano i comportamenti.

Un piccolo suggerimento per indirizzare in modalità generativa il vostro *mindset*. Specie quando vi sentite schiacciati dalle attività, usate il **metodo del “come se”**: immaginatevi nei panni di persone ben organizzate e molto produttive e chiedetevi come vi comportereste. E se doveste dare il buon esempio a qualcuno di inesperto che vi osserva, cosa fareste?

Se avete deciso di prendere la questione in mano, dovete aprirvi a un’ottica di sperimentazione, prendervi le vostre responsabilità e identificare i possibili cambiamenti. Che saranno piccoli e gradualmente.

Perché voglio gestire meglio il tempo? A cosa miro esattamente? Ci sono ostacoli insormontabili nell’ambiente (persone, situazioni³, spazi fisici, procedure, attrezzature)? E nella mia testa (pensieri disfunzionali, emozioni distruttive, perfezionismo, terrore dell’errore, pigrizia, routine consolidate)?

In concreto c’è qualcosa che posso fare? Quali le alternative?

Uno spunto pratico: pensate a questa analisi come a un lavoro di consulenza, come se steste valutando un prodotto/servizio per un cliente, al quale presentare un resoconto dettagliato e obiettivo.

Con un approccio del genere la distanza percepita fra teoria e pratica si riduce molto, perché si entra nell’ottica della “**formazione canoa**” e si abbandona quella della “**formazione traghetto**”⁴.

I percorsi di formazione e i manuali non sono traghetti, bensì canoe.

La differenza è evidente.

Sui traghetti scrutate l’orizzonte, mangiate, dormite e, nel frattempo, arrivate a destinazione. A bordo delle canoe, per arrivare a destinazione, si rema.

Non è disponibile alcun rimorchiatore. Nessuno può remare al vostro posto. Se gli effetti del vostro pagaiare non sono quelli voluti, bisogna modificare qualcosa.

Per cambiare i risultati bisogna cambiare i comportamenti: è potentemente elementare. Ma non facile.

Leggere un libro o seguire un seminario e sperare che, di conseguenza automatica, mutino le cose, è essere seguaci del pensiero magico. Sappiamo che è ovvio, ma sappiamo anche quanto basti poco per cadere in questa trappola assurda, fatta di inconsapevolezza e pigrizia mentale.

Un’ultima importante precisazione, ancora una volta per far alleare la teoria con la pratica.

3. Una situazione spesso critica è questa: la congestione operativa non è dovuta all’incapacità della persona, bensì al carico di lavoro sproporzionato. In casi simili le buone pratiche di *time management* sono dei palliativi. Il problema risiede nella progettazione organizzativa.

4. A questo tema cruciale e ai suoi risvolti pratici è interamente dedicato un testo. Si veda Muzzarelli (2022).

Notate che all'inizio del paragrafo abbiamo scritto “**negoziare il tempo**” e “**non gestire il tempo**”.

Il verbo “negoziare”⁵ lo abbiamo scelto perché rimanda alla costante necessità di trovare accordi con se stessi e gli altri in merito all'uso del tempo. Più precisamente si tratta di:

1. assegnare attività (previste) a spazi di tempo
(**pianificazione di giornata/settimana/mese**);
2. assegnare spazi di tempo ad attività (impreviste)
(**ripianificazione dinamica o pianificazione adattiva**).

In entrambi i punti, soprattutto nel secondo, il contesto attuale ci richiede un attento e incessante lavoro di analisi di cosa-e-quando-fare-o-non fare, attraverso le seguenti azioni (mentali e pratiche):

- esaminare;
- focalizzare;
- chiarire/condividere;
- collocare/ricollocare;
- anticipare/posticipare;
- delegare;
- eliminare.

Tutto ciò significa giustappunto **negoziare** (il tempo).

Se per amministrare il tempo bastasse pianificare (bene) ed evadere con ordine e precisione la pianificazione, sarebbe (quasi) un gioco da ragazzi. Invece, gestirsi risistemando spesso il pianificato, è gravoso e di certo non si risolve nell'applicazione occasionale di qualche tecnica facile e valida per tutti.

Anzi, mettere in pratica le “tecniche” è reso difficile proprio da questo continuo sforzo di adattamento. Sforzo del resto indispensabile.

Qual è l'alternativa?

Semplice e quadruplica:

- fare-sempre-tutto-subito;
- farlo alla massima velocità;
- iniziare in anticipo (almeno un'ora), non fermarsi in pausa pranzo (un'ora), finire in ritardo (almeno un'ora). Insomma, tre ore produttive in più al giorno;
- lavorare anche nel fine settimana.

5. Nella cultura latina la parola *negotium* indica il lavoro e significa “non-ozio”. “Negoziare il tempo” ci ricorda la necessità di negarci all'ozio dell'accordo facile (con noi stessi e gli altri) circa la sua gestione.

Per molti non è un'alternativa, bensì una stressante e sistematica prassi⁶. Sappiamo che lo sapete e che avete ragione a lamentarvene.

Sappiate che lo pensiamo anche noi e che lo abbiamo tenuto ben presente nella stesura di questo manuale.

In questo terreno impervio e privo di regole standard ci sono però almeno **tre punti fermi**. Per negoziare il tempo e agire di conseguenza servono:

1. buone relazioni;
2. criteri ordinatori;
3. strumenti di supporto (analogici o digitali).

Buone relazioni, parrebbe superfluo esplicitarlo, significa creare e mantenere rapporti di sintonia con gli altri. Atteggiamento affabile, comunicazione chiara e convincente, ascolto, coerenza e trasparenza: sono questi gli strumenti imprescindibili. Quando la relazione è cattiva, confrontarsi e condividere diventa molto difficile: ci si irrigidisce sulla propria posizione, si passa dal merito alle guerre di principio, manca la reciprocità, si dubita della lealtà, crolla la fiducia. E si chiudono tutte le porte.

I **criteri** e gli **strumenti** sono le risorse metodologiche e tecniche con cui allocare e amministrare il tempo.

A loro sono dedicati i prossimi paragrafi e capitoli.

Sempre ricordando che il tempo non sottostà al nostro governo, viaggia inesorabile e immutabile. Noi possiamo solo gestirci in relazione al suo scorrere. Esattamente come fa il rocciatore quando affronta una parete: la montagna non si piega alle sue esigenze, è lui che deve trovare il modo di sfruttare appigli e appoggi per salire. Sta al rocciatore sapersi rapportare alla roccia. Non ci sono alternative.

2.2. Tanto è sempre tutto urgente! O importante? Vabbè è la stessa cosa!?

Un giorno un agricoltore disse alla moglie: “Domani aro il campo ovest”.

Il mattino successivo uscì per lubrificare il trattore, ma gli mancava l'olio e andò al negozio a procurarselo.

Per strada notò che non era stato dato da mangiare ai maiali.

Si diresse verso il silo per prendere il granoturco.

Là vide dei sacchi che gli ricordarono che c'era bisogno di mettere le patate a germogliare. Si avviò verso la buca delle patate e per strada scorse il deposito della legna e si ricordò che prima aveva promesso di portarne un po' a casa.

Prima però doveva tagliarla e aveva lasciato l'acchetta nel pollaio.

Andando a cercare l'acchetta incontrò sua moglie che dava da mangiare alle galline e sorpresa lei gli chiese: “Hai già finito di arare?”.

“Finito?”, gridò l'agricoltore. “Non ho nemmeno cominciato!”.

6. Episodicamente può succedere a tutti. C'è qualcosa che non funziona se diventa la norma.

Conoscete questa storiella? Probabilmente sì.

È usatissima nei corsi di *time management*. È inflazionata, ma rende bene l'idea di cosa significhi non avere criteri (adeguati) per allocare le attività nel tempo.

Analizziamo l'operato del nostro sprovveduto agricoltore.

La partenza è da manuale: egli fissa (supponiamo con correttezza) la priorità-obiettivo del giorno successivo e si impegna pubblicamente comunicandolo alla moglie.

Il guaio inizia all'indomani: inciampa in piccolo buco di pianificazione (la mancanza dell'olio motore; come vedremo oltre, non è un imprevisto, ma un'incuria) che scatena ripetute perdite di focus. L'agricoltore applica più volte la modalità L.I.F.O. (Last In First Out)⁷ tipica delle persone ansiose e disorganizzate: si fa trasportare da ciò che gli capita sotto gli occhi, l'ultima cosa che attira la sua attenzione diventa la priorità del momento. Così facendo perde completamente di vista l'obiettivo di partenza, corre di qua e di là, non porta a compimento nessuna attività e arriva a sera comunque stanchissimo.

La moglie è assai probabile che lo accusi di essere inconcludente e inaffidabile. Lui, per reazione, potrebbe sostenere che lo è perché deve occuparsi di tutto e tutto è da fare subito. Segue conflitto familiare con ulteriore perdita di tempo.

Come aiutare il nostro agricoltore?

Chiarendogli per bene i **criteri d'uso del tempo**, quelli con cui negoziarlo per auto-organizzarsi.

Qui si apre un capitolo metodologico tutto sommato elementare, ma spesso frainteso, trattato superficialmente o dimenticato.

Pertanto, non prendiamolo sottogamba con la scusa che “più o meno è già noto”. La trappola è esattamente quel “**più o meno**”.

Cominciamo dalla frase più famosa:

Distinguere ciò che **importante** da ciò che è **urgente** è l'abilità principale per gestire il tempo con efficacia.

È corretta? È correttissima.

Ma per **metterla in pratica** occorre saper rispondere con precisione alle due domande che seguono:

1. Cosa è l'**urgenza** e rispetto a chi va misurata?
2. Cosa è l'**importanza** e rispetto a chi va misurata?

Ecco sotto le risposte più frequenti che otteniamo nei seminari.

7. L'acronimo è mutuato dal ben noto metodo per la contabilità di magazzino.