

Silvio Trombetta, Eleonora Mauri



#ASAP

As Sustainable As Possible

Come gestire il tempo quando l'urgenza
diventa normalità

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Silvio Trombetta, Eleonora Mauri

#ASAP

As Sustainable As Possible

Come gestire il tempo quando l'urgenza
diventa normalità

FrancoAngeli

Isbn: 9788835157878

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2024 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

Introduzione	pag.	7
1. Il tempo nella storia dell’Umanità	»	13
1.1. Da “ <i>as soon as possible</i> ” a “ <i>as sustainable as possible</i> ”	»	18
2. I fattori che influenzano la gestione del tempo	»	21
2.1. I fattori organizzativi nella gestione del tempo	»	22
2.2. Implicazioni relazionali nella gestione del tempo	»	24
2.3. I fattori psicologici che hanno impatto sulla gestione del tempo	»	25
3. L’organizzazione del tempo nell’epoca del lavoro ibrido	»	27
3.1. Tecniche di previsione e pianificazione	»	29
3.2. Tecniche per prioritizzare correttamente quando tutto serviva per... ieri	»	33
3.2.1. Il metodo dei pesi	»	35
3.2.2. La griglia di Eisenhower	»	41
3.2.3. Il criterio 20-80	»	43
3.3. Tecniche di programmazione del tempo	»	44
3.3.1. La tecnica 60-20-20	»	46
3.4. Usare correttamente l’agenda elettronica	»	49
3.5. I ladri di tempo e gli ostacoli all’efficacia, alla performance e alla soddisfazione	»	52
3.6. L’agenda ibrida: rischi, opportunità e comportamenti efficaci	»	58
3.7. La delega come strumento di efficientamento dell’uso del tempo	»	61

4. La componente relazionale nella gestione del tempo	pag.	67
4.1. Il paradigma dell'urgenza e l'aspettativa della risposta istantanea	»	68
4.2. Reattività e proattività: sentirsi soddisfatti della propria giornata	»	71
4.3. Il contagio emotivo negativo e le dinamiche tossiche del gruppo di lavoro	»	74
4.4. Le 3 sfere del controllo personale	»	79
4.5. Tornare a prendersi cura dei rapporti umani nel contesto lavorativo (e non)	»	84
5. Cosa c'entra la psicologia nella gestione del tempo	»	89
5.1. La teoria delle spinte e dei permessi: come ci guidano nel gestire il tempo	»	89
5.2. La frustrazione quotidiana e la "malinconia della domenica pomeriggio"	»	95
5.3. Riscoprire e ricordarsi il valore della propria vita	»	98
5.4. Un nuovo concetto di equilibrio: la work life integration	»	107
5.5. Biologia e gestione del tempo	»	111
6. Strumenti digitali e gestione del tempo	»	113
6.1. Gestire le e-mail e le chat (senza esserne schiavi)	»	113
6.2. Riunioni, call e videocall	»	120
6.3. Strumenti elettronici di time management	»	125
6.4. Iperstimolazione e soglia di attenzione	»	127
6.5. Intelligenza artificiale e impatti sulla gestione del tempo	»	130
7. La misura dell'apprendimento	»	133
7.1. Risposte appropriate agli stimoli dell'esercizio	»	135
Ringraziamenti	»	141
Bibliografia	»	145

Introduzione

Viviamo tempi accelerati. I tempi del “tutto e subito”. Ricordiamo con un pizzico di nostalgia i tempi cadenzati dei progetti familiari: nei prossimi cinque anni faremo questo passo, poi ci dedicheremo a quest’altro. Tempi nei quali c’era il gusto di assaporare il progetto, definirlo meglio, intraprenderlo gustandosi il viaggio e non soltanto la meta. Sono i ricordi adolescenziali. Poi, una volta passati gli anni e diventati grandi, siamo entrati nel mondo del lavoro: uno di noi, Silvio, a metà degli anni ’90, Eleonora dieci anni dopo. A metà anni ’90, c’erano i tempi della cosiddetta “bolla informatica”, nella quale l’economia reale e la finanza erano spinte verso l’alto dal proliferare dei servizi di information technology.

Rispetto ai tempi cadenzati del decennio precedente, si percepiva un aumento della velocità. Ma **le Aziende**, alle quali abbiamo cominciato a offrire i servizi di consulenza organizzativa e di gestione delle persone, **riuscivano ancora a fare dei piani**. Che si chiamavano **di medio-termine**, quando lo spazio di tempo era di circa tre anni a partire dalla data nella quale il piano veniva elaborato, e prendeva forma di un piano a lungo termine quando invece lo spettro temporale che ambiva ad abbracciare era di circa cinque anni. Si trattava di piani che, al mutare delle condizioni di contesto, dovevano essere senz’altro rivisti e aggiornati, ma che, contemporaneamente, mantenevano la loro consistenza per periodi, appunto, medio-lunghi.

Oggi non è più così. **I piani aziendali hanno un respiro temporale decisamente inferiore**. Non perché manchi nei manager attuali la capacità di elaborare strategie di più ampio respiro, ma perché sono le condizioni di contesto ad evolvere in modo così veloce, repentino e contraddittorio da obbligare chi definisce le strategie ad accontentarsi di uno spettro temporale più contenuto.

Le ragioni di questa volubilità del contesto sono ovviamente molteplici e ci porterebbe fuori tema affrontarle qui in dettaglio¹. Per stare sulla superficie

1. Negli ultimi dieci anni si sono succeduti diversi acronimi per descrivere il contesto di

e nominare semplicemente le principali cause, possiamo dire che, indubbiamente, **la globalizzazione e la diffusione della tecnologia e della Rete sono alla base della vorticoso accelerazione che ci troviamo a vivere.**

La grande quantità di informazioni disponibili e di stimoli che queste stesse informazioni generano, definiscono quel sistema di aspettative del “tutto e subito” del quale abbiamo accennato avviando il nostro ragionamento.

La disponibilità delle tecnologie ci consente poi di raggiungere chiunque e di essere raggiunti ovunque e sempre. Chi ci sta cercando ha spesso la possibilità di sapere dove siamo e di verificare (per effetto di una notifica ricevuta) che ci ha effettivamente raggiunti, con un messaggio e con una mail. Lo stesso possiamo fare noi. Questa condizione genera un sistema nel quale tutti hanno l’aspettativa di ricevere risposte e soluzioni in tempi brevissimi.

Tutto ciò impatta sulla richiesta prestazionale che le persone hanno nei nostri confronti e che noi abbiamo nei confronti degli altri, generando anche grandi aspettative auto-indotte, di super-performance. In un mondo nel quale non corrispondere alle aspettative ci fa rimanere indietro e nel quale restare indietro non è accettabile, siamo costretti a colludere con l’aspettativa altrui di avere “tutto e subito”, e, anche se non la condividiamo, finiamo per chiedere anche noi “tutto e subito” agli altri.

Ne deriva un modo di lavorare forsennato, nel quale accettiamo di fare tanto, se non proprio tutto, in tempi brevi. Siamo così costretti a correre, abbassando talvolta la qualità dell’erogazione e dell’analisi e spesso il nostro benessere.

I canali di comunicazione attraverso i quali rivolgerci agli altri e quelli tramite i quali i nostri interlocutori cercano noi, si sono moltiplicati. Agli “short messages” e alle mail, che già da anni ci inseguono ovunque siamo, e oltre il normale orario di lavoro, si sono aggiunti i canali cosiddetti “social” che tutti (o quasi) utilizziamo per scambiarcisi notizie e informazioni.

La pandemia da Covid-19 ha fermato il Mondo per qualche mese e lo ha rallentato per quasi un anno. Sembrava che quello stop, quel flusso forzatamente rallentato, avesse sviluppato una riflessione sul senso di quel correre, di quel “fare accelerato”, tanto da immaginare un “dopo” diverso.

E, in effetti, diverso lo è stato per davvero. Ma, dal punto della gestione del tempo, ci sono stati effetti anche peggiori.

Si sono aggiunti altri canali di comunicazione: oggi, oltre ai flussi precedentemente esistenti, possiamo essere raggiunti anche attraverso le **piattaforme di collaborazione**, che hanno sviluppato le loro infrastrutture per supportare il lavoro da remoto in periodo pandemico. Il proliferare delle informazioni e delle richieste che ci raggiungono ha ulteriormente accentuato l’esigenza di corrispondere reazioni pronte e tempestive.

volubilità e di incertezza del contesto socio-lavorativo. A partire dal V.U.C.A. che sta a significare volatile, incerto, complesso e ambiguo, al più recente B.A.N.I. (fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile). Aggettivi che segnalano come navigare i mari del contesto lavorativo sia sempre più complicato, per tante ragioni.

L'introduzione di una maggiore dose di ibridazione del lavoro, con ciò intendendo una combinazione di lavoro svolto in presenza con quello svolto da remoto rispetto alla sede aziendale (e rispetto alle persone con le quali collaboriamo), **ha generato** anche alcuni benefici nella gestione del tempo, favorendo la possibilità di trovare un maggiore e più facile equilibrio fra le esigenze lavorative e quelle personali. Anche se, ascoltando le persone che lavorano nelle organizzazioni, rileviamo, in realtà, **un generale affaticamento**. Fare una riunione, d'altronde, è diventato molto facile: basta "chiamare" i partecipanti a collegarsi sulla piattaforma di collaborazione scelta e il gioco è fatto. Si fanno più riunioni con tanti partecipanti. Il tempo di tutte e tutti è assorbito in questo modo e spesso si arriva a fine giornata con una quantità di lavoro in back-office ancora da smaltire, dopo aver parlato tutto il giorno in riunioni on-line; ognuna delle quali, peraltro, in genere si chiude con un ulteriore carico di cose da fare.

Interi giornate impegnate in riunioni e un carico di attività da svolgere che non progredisce perché siamo impegnati in riunione, durante le quali vengono aggiunte alla lista delle attività da svolgere altri compiti: quindi, non riusciamo a svolgere quanto era già in *pipeline* e che avremmo dovuto fare per presenziare in riunioni nelle quali ci chiedono di fare ancora altro. Un paradosso!

Non siamo nella posizione di fermare questo flusso da soli. Se ci fermassimo, rimarremmo indietro e rimanere indietro non è consentito, nel senso che genera conseguenze: a volte solo d'immagine, talora anche sostanziali, in termini di guadagni e di opportunità.

In un simile contesto, è facilmente spiegabile la ragione per la quale, come consulenti aziendali, riceviamo numerose richieste nelle quali ci viene chiesto di aiutare le organizzazioni nel costruire sistemi di lavoro moderni e contemporanei, ma anche sostenibili: per il benessere delle persone e per il business aziendale.

Se, da una parte, il lavoro da fare è quello di organizzare i processi in maniera funzionale, dall'altra è indubbio che lo sviluppo delle capacità di persone e team nell'aumentare la loro efficacia nella gestione del tempo è fondamentale.

È chiaro, infatti, come **la capacità di gestire il tempo in modo efficiente ed efficace divenga cruciale per lavorare e vivere** corrispondendo alle aspettative degli altri e per raggiungere i risultati, senza soccombere dal punto di vista del benessere personale.

Siamo così arrivati a definire l'obiettivo di questo libro, che è quello di **garantire a chi ci sta leggendo di impadronirsi di tecniche e strumenti per riuscire a barcamenarsi nel "casino" che deve gestire**, sia in ambito professionale, sia nel contesto personale e familiare, perché ciò di cui parleremo sarà indifferentemente applicabile a tutti gli ambiti della vita di chi ci sta leggendo.

Arriveremo a fornire gli strumenti per un'efficace gestione del tempo esplicitando i fattori che influenzano il (e che contemporaneamente sono "impattati" dal) time management.

Scopriremo infatti che **la gestione del tempo** è una capacità che è **influenzata non soltanto da fattori organizzativi e gestionali**, come è intuitivo immaginare, **ma anche da fattori** appartenenti a mondi potenzialmente lontani, **come quello relazionale e sociale**, come **la psicologia** e come, persino, **la biologia**.

Conoscere la disponibilità di energia nella nostra curva biologica giornaliera e settimanale è importante per avere un'efficace gestione del tempo. Così come avere la consapevolezza che alcune dinamiche comportamentali sono determinate da processi psicologici che ognuno di noi sviluppa, ci aiuta a riconoscere alcune disfunzionalità nell'uso del tempo.

Quando avremo compreso i fattori che impattano sulla gestione del tempo e in che modo possiamo neutralizzare gli effetti che non sono funzionali e, viceversa, amplificare le conseguenze gradite, vedremo e sperimenteremo tecniche e strumenti che facilitano un'efficace gestione del tempo: fare previsioni accurate, definire le priorità, programmare correttamente le attività pianificate.

Abbiamo l'ambizione di mettere in condizione chi avrà l'amore di leggerci fino in fondo di cambiare passo rispetto alla propria gestione del tempo. Significherà:

- consentirgli di fare più cose;
- consentirgli di fare più cose "on time";
- aumentare il proprio benessere e abbassare il livello di "distress".

Per iniziare proponiamo a lettrici e lettori di rispondere alle domande del questionario che segue. Sarà molto utile per consentir loro di:

- entrare in argomento;
- stimolare la loro curiosità su una serie di aspetti che, in corso di lettura, troveranno risposte;
- misurare il loro livello di conoscenza prima di leggere il libro;
- misurare quanto sarà cresciuto il loro apprendimento dopo aver letto il libro.

Infatti, in fondo al libro, troveranno analogo test, che potrà essere compilato di nuovo, senza guardare le risposte date qui sotto. La differenza fra le risposte esatte date alla fine e quelle raggiunte all'inizio consentirà di misurare quanto il libro ha accresciuto la conoscenza del lettore rispetto alla capacità di gestire il tempo in modo efficace.

Aver aumentato la conoscenza dell'argomento non significherà automaticamente essere diventati più bravi a gestire il tempo, perché una cosa è avere la conoscenza, un'altra è saper applicare in concreto quella conoscenza.

L'ambizione di chi scrive è tuttavia quella di migliorarle entrambe: conoscenza e capacità.

Il lettore esprima ora il suo accordo o disaccordo riferito alle affermazioni riportate nella pagina successiva, annotando le proprie scelte con una X nella casella corrispondente. Buon esercizio:

	Del tutto in disaccordo A	Del tutto d'accordo B
1. Il tempo è ingestibile perché non dipende da noi		
2. Lavorare per priorità significa fare le cose velocemente		
3. Pianificare significa decidere quando fare le cose che devo fare		
4. Per permettere alle persone di lavorare bene è necessario non imporre loro vincoli temporali		
5. A volte, il meglio è nemico del bene		
6. Le attività routinarie vanno fatte per prime		
7. Innanzitutto bisogna fare le cose urgenti		
8. Per utilizzare bene il tempo, bisogna fare per prime le cose che richiedono più tempo		
9. Programmare significa accorgersi prima di ciò che accadrà		
10. Le cose importanti sono quelle che stanno per scadere e quindi vanno portate a termine per prime		
11. Una riunione deve sempre essere fissata indicando soltanto l'orario di inizio, oltre all'ordine del giorno		
12. Se una persona non sente di averne bisogno, non serve che utilizzi l'agenda		
13. Gestire il tempo è una competenza che ha a che fare con la concretezza; dunque, non c'è nessuna implicazione psicologica		
14. Se non priorizzo non posso programmare		
15. È molto opportuno e ordinato fare le cose nell'ordine con il quale te le chiedono		
16. Delegare non è un processo, significa soltanto avere l'umiltà di chiedere un aiuto a un collega		
17. Stimare realisticamente la durata delle attività è importante per gestire bene il tempo		

	Del tutto in disaccordo A	Del tutto d'accordo B
18. Una cosa è pianificare, un'altra è programmare		
19. Gestirei bene il mio tempo se solo gli altri me lo permettessero		
20. È opportuno delegare le cose urgenti		
21. La percezione del tempo muta a seconda del contesto		
22. Il problema di gestire bene il tempo è un problema dei nostri giorni, con tutto ciò che abbiamo da fare		
23. " <i>Chi ha tempo non aspetti tempo</i> " lo ha detto Gesù a Lazzaro, invitandolo ad alzarsi		
24. Saper dire di no è importante per gestire bene il tempo		
25. Le persone sempre indaffarate riescono a gestire bene il proprio tempo		
26. Quando si deve dire di no aiuta il fare una proposta alternativa		
27. Priorizzare significa programmare cosa fare prima e cosa dopo		
28. Programmare significa definire delle priorità		
29. Per gestire bene il tempo è importante lasciare spazi vuoti in agenda		
30. La regola di Pareto dice che le cose routinarie vanno fatte un po' per volta tutti i giorni		

A causa del quadro che abbiamo descritto nell'introduzione, pensiamo, dal nostro punto di vista a ragione, che il problema della gestione del tempo sia una questione assolutamente contemporanea, conseguenza del contesto descritto, del sistema delle aspettative che innesca e della corsa che ne deriva.

In realtà, le cose non stanno esattamente così: almeno, non solo così.

Sin da tempi antichissimi, l'uomo si è interrogato sul suo rapporto con il tempo, sia con un approccio, per così dire, mistico, sia su un versante più terreno e quindi «organizzativo».

Sembrerebbe insomma che il tema del tempo e del suo buon utilizzo abbia sempre impegnato i ragionamenti degli esseri umani e che quindi il problema che ci poniamo al giorno d'oggi sia in realtà un problema antico che trova domande e risposte che devono essere necessariamente aggiornate in contesti nuovi. Il problema di gestire bene il tempo ha assunto forme diverse e i disagi che ad esso sono stati associati hanno preso una forma differente. È probabile, infatti, che in passato, la questione si ponesse in termini esattamente opposti a quelli attuali: magari auspicando una velocizzazione operativa di alcune attività, mentre oggi aneleremmo un loro rallentamento.

Invitiamo il lettore a verificare che quanto stiamo dicendo corrisponde a verità, digitando sul motore di ricerca preferito o chiedendo a un software evoluto di Intelligenza Artificiale «frasi celebri gestione del tempo», per scoprire che tantissimi pensatori, filosofi, personalità celebri e donne e uomini della strada si sono occupati di riflettere su come utilizzare efficacemente il tempo e su quali ostacoli contrastassero eventualmente con questa ambizione.

È interessante verificare che, per quanto le riflessioni e le frasi celebri siano di varia tipologia e riferibili a epoche e contesti molto diversi gli uni dagli altri, i messaggi che contengono sono attualissimi e possono ispirare comportamenti efficaci ancora oggi e generare emozioni nelle quali riconoscersi tuttora.

Una frase di Seneca ci insegna come gestire il tempo nell'epoca dell'intelligenza artificiale!

Forse non sono dunque l'overdose della tecnologia, la globalizzazione, la grande disponibilità di informazioni e il lavoro ibrido ad averci complicato la gestione del tempo, se è vero che, anche quando tutto ciò non esisteva, l'Uomo s'interrogava sulle medesime dinamiche e affrontava simili difficoltà.

Così, Seneca, nei primi decenni dopo la nascita di Cristo aveva la stessa sensazione che abbiamo oggi noi, ossia che il tempo ci sfugge di mano senza che se ne abbia piena consapevolezza, e scriveva: *parte del tempo ce lo strappano di mano, parte ce lo sottraggono e parte scivola via senza che ce ne accorgiamo*. Noi possiamo pensare che duemila anni fa il tempo scorresse più lentamente, senza la possibilità di consultare un device, senza pc, senza radio, senza televisione... come è possibile che sin da allora ci fosse la sensazione che il tempo scorra inesorabilmente e velocemente?

Eppure è così, come ci testimonia il detto latino *tempus fugit* e come anche Dante scriveva: *vassene il tempo e l'uom non se n'avvede*.

Fermare il tempo è d'altronde un'ambizione e un desiderio frustrati in ogni epoca.

Altamente istruttive per noi contemporanei sono anche alcune riflessioni sul tempo da parte di Giordano Bruno, il filosofo che il Vaticano ritenne eretico e che la storia ci racconta sia stato bruciato, come si faceva con le streghe, in piazza Campo dei Fiori a Roma. Prima di questa immeritata fine, egli disse qualcosa di estremamente attuale. Abbiamo infatti accennato, nell'introduzione, come il fare tanto e di fretta faccia spesso deteriorare la qualità delle nostre prestazioni e la profondità di ciò che facciamo, avvinti come siamo nel nostro furioso agire velocemente. Leggete cosa scriveva Bruno nel XVII secolo: *rallentare... perché l'intelligenza è operazione di quiete e non di moto*. A parere di chi scrive, una delle più belle riflessioni della storia dell'Umanità. L'intelligenza, ossia l'inter-ligere, il leggere fra le righe, il capire bene, l'approfondire sono operazioni che si possono svolgere soltanto se si rallenta, se ci si ferma a pensare e sono in fondo impossibili, se si corre soltanto e non si ha tempo di... rallentare, appunto.

Percepisco questo precetto come attualissimo. D'altro canto, che l'essere umano abbia nei secoli compreso come la fretta e il fare di corsa non solo non consentano di andare in profondità, ma comportino anche rischi per la vita stessa delle persone, lo scopriamo attraverso una frase recuperata in un contesto completamente differente e distante dall'Europa rinascimentale di Giordano Bruno. I beduini del deserto si tramandano nei secoli, di generazione in generazione, questo motto: *fermati un attimo... arriverai prima*. Nel deserto funziona così: se per arrivare prima, pensi di continuare a camminare senza fermarti, i beduini sanno cosa succede: non arriverai mai! Chi ha provato, povero lui, non l'hanno più visto. Così, la saggezza popolare invita a fermarsi, quale chiave di successo per fare prima.

Anche questo, se ci pensate, è un motto molto attuale anche per il nostro stile di vita occidentale: potrebbe essere posizionato lungo strade e autostrade per invitare gli automobilisti a fare più soste e a rallentare la marcia. In fondo, come ci dicevano le nonne: *chi va piano, va sano e va lontano*.

Il mondo occidentale ha scoperto nel 2020 il senso del rallentare. Pur non volendo, nel 2020 il Mondo intero è stato costretto a fermarsi prima e rallentare poi a causa della pandemia dovuta alla circolazione del virus Covid-19. I Governi di quasi tutti i Paesi del Mondo hanno dovuto adottare misure di mitigazione dell'epidemia obbligando le persone a stare in casa evitando di uscire e a chiudere ogni attività produttiva e di svago.

Fermarsi è stato necessario ma doloroso per le abitudini delle persone e per i gravissimi riflessi sull'economia. Le persone hanno forzatamente sperimentato un nuovo modo di vivere, un diverso registro esistenziale e hanno potuto apprezzare alcuni vantaggi di quello stop forzato.

Ne è emersa la *great resignation*, una profonda riflessione che ha cambiato per molti il senso delle cose, un riposizionamento dei valori e dei significati di quello che ognuno fa.

Ciò ha comportato, in tutto il Mondo, per alcuni, una rivisitazione dei propri desideri e obiettivi, che si è concretizzata in scelte di vita spesso radicalmente lontane da quelle intraprese precedentemente. Riposizionando tempi e velocità dell'agire di alcune e alcuni.

D'altronde, tornando alle frasi celebri sulla gestione del tempo, Lutero scriveva che *il procrastinare e la fretta sono due vizi contrapposti*. Ritroveremo questo precetto come base di alcune tecniche, molto attuali, per una corretta gestione del tempo. La frase intanto ci ricorda che, se la fretta non è un buon modo d'agire, e bisogna quindi sapere anche rallentare, non per questo è giustificabile vivere al grido di "lo farò domani", ossia procrastinare costantemente: non è un buon modo per gestire efficacemente il tempo. Ce lo ricorda d'altronde anche un famigerato detto popolare: *chi ha tempo non aspetti tempo*; molto importante ricordare che, se anche pensiamo in futuro di avere tempo per fare, potrebbe sempre accadere che, per qualche ragione, quel tempo svanisca. Se dobbiamo dunque fare qualcosa e abbiamo tempo per farlo, è opportuno non perdere l'opportunità. Domani potrebbe stagliarsi davanti a noi un'agenda totalmente libera e quindi, invece di fare qualcosa oggi, potremmo procrastinarla a domani, nella legittima previsione di riuscire a farla. Ma una riunione imprevista, un incidente qualsiasi, ecc., potrebbero cambiare la situazione, mettendoci nella condizione di dover rimpiangere il tempo ormai trascorso nel quale non abbiamo fatto ciò che dovevamo, pur potendo. Il tempo perso è perso per sempre.

Un altro detto popolare recita che *il tempo è denaro* e tutti oggi ne comprendiamo ampiamente il significato, a conferma che la percezione che i nostri avi avevano del tempo non è molto diversa dalla nostra.

Così, anche quando ci hanno insegnato che *il tempo è tiranno* ci stavano impartendo una lezione di time management: il tempo rischia di tiranneggiarci, ossia di farci fare ciò che vuole lui, di trascinarci nell'ozio, nella fretta o nell'oblio, per ritrovarci a non avere dato il giusto peso alle priorità. Ecco perché è molto importante diventare padroni del proprio tempo, imparando a gestirlo in modo efficace, in tutte le circostanze.

Evidentemente, in ogni epoca, come abbiamo già detto, l'Uomo ha ragionato sul suo destino in funzione del tempo.

Probabilmente, **anche in tempi e in culture lontane aveva gli stessi problemi di noi contemporanei: il tempo non basta mai**. Forse l'Uomo di ogni epoca ha cercato di utilizzare il tempo per fare più di quanto fosse realmente fattibile, in un dato spazio di tempo: come facciamo noi oggi, ha probabilmente cercato di utilizzare un contenitore per metterci dentro un contenuto che non avrebbe potuto starci dentro.

In fondo, è questo il nostro problema principale: dimensionare correttamente contenuto (quante cose posso fare) e contenitore (lo spazio di tempo dato).

Molto spesso usiamo questa comune espressione: «Non ho tempo». Altre volte, per spiegare o giustificare che non siamo riusciti a fare qualcosa nei tempi attesi dai nostri colleghi, amici o familiari, siamo soliti dire: «non ho avuto tempo».

Attenzione perché, in entrambi i casi, **non stiamo dicendo qualcosa di sensato**.

La ragione di questo giudizio così netto trova radici in alcune evidenze. La prima è questa: **il tempo è l'unica risorsa realmente equa distribuita sulla faccia della Terra**. Se ci pensate, infatti, il tempo è l'unica risorsa conosciuta della quale tutti (ma proprio tutti: poveri e ricchi, grandi e potenti del Globo e persone comuni, praticanti e non praticanti, persone malate e persone sane, adulti e bambini, ecc.) possiamo disporre in modo identico.

Chi ci legge, chi scrive e il Papa, probabilmente, hanno un'unica cosa in comune: 24 ore di tempo!

Per il resto, è probabile che abbiamo vite, reddito, valori, amicizie, proprietà, caratteri, ecc. diversi, ma siamo tutti accomunati dalla dotazione di 24 ore di tempo al giorno! Non è straordinario? E questa è una delle ragioni per le quali adoriamo la risorsa tempo e adoriamo occuparcene: questo libro, in fondo, nasce anche da questa passione.

Mettiamoci dunque d'accordo sin d'ora: quando pensiamo "non ho tempo" dobbiamo, d'ora in avanti, riformulare con qualcosa di più vero. Per esempio: "ho scelto di fare altro"; "ho dato o dovuto dare precedenza ad altro". Perché è quello che effettivamente avremo fatto. Più o meno consapevolmente, ma è così che è andata.

Scopriremo più avanti come robuste tecniche potranno garantirci di fare prima ciò che è sensato, nella cornice dei nostri obiettivi e priorità, assicurandoci di non aver lasciato indietro qualcosa di maggiormente importante e urgente. Per il momento, accontentiamoci di concludere che **l'espressione «non ho tempo» è un “non-sense”** e procediamo ad analizzare un altro frequente modo di dire, che abbiamo l'ambizione di smantellare.

Spesso ci troviamo infatti dentro gli affanni che derivano da ciò che abbiamo descritto nell'introduzione. E, in molti frangenti nei quali siamo in affanno, ci sembra di non riuscire ad arrivare a fare tutto e **concludiamo che «il problema è il tempo!»**.

Ora, care lettrici e cari lettori: come possiamo pensare che una risorsa che abbiamo descritto così straordinaria come il tempo, per il fatto di depositarsi su tutti noi indistintamente in una dotazione data e identica, possa costituire un problema? Semmai, converrete con noi che il tempo è una straordinaria opportunità, le cui eccezionali caratteristiche non abbiamo neanche finito di descrivere.

Siamo abituati a disporre anche di altre risorse, oltre al tempo, e sappiamo che le risorse che utilizziamo male, che finiamo per sprecare, finiscono. Bene, questa caratteristica non è propria del tempo. Il tempo ci viene offerto ogni giorno nella medesima dotazione di 24 ore, sia quando lo abbiamo sprecato, sia se lo abbiamo utilizzato bene: non veniamo premiati con un tempo più esteso se siamo stati virtuosi, ma neanche penalizzati se ne abbiamo fatto un cattivo utilizzo. Non vi pare anche questa una straordinaria peculiarità della risorsa-tempo?

Come poter affermare quindi di questo straordinario strumento che esso possa costituire il problema? **Anche questo**, a onor del vero, **è un “non-sense”**. Nel quale cadiamo sovente perché operiamo quella che gli psicologi chiamano “cancellazione”. Ossia, la nostra mente si dimentica di rilevare una parte per sé scomoda, una parte con la quale non vuole fare i conti. Qui la parte cancellata è relativa al fatto che il problema non è il tempo in sé, ma la nostra capacità di gestirlo.

Suona in modo più sensato, infatti, dire che la causa del non riuscire a fare tutto, in un determinato lasso di tempo, è la nostra (in)capacità di gestire il tempo. Questo è probabilmente molto più vero. Soprattutto se facciamo rientrare nella nostra responsabilità anche la difficoltà che abbiamo nel dire di no, quando ci viene richiesto di fare qualcosa che esorbita dalla nostra autentica possibilità di riuscire a farlo. Vedremo più avanti, con maggiore dettaglio, perché, e come fare a gestire queste situazioni. Ci basti qui condividere che il modo con il quale gestiamo il tempo può essere il problema, mentre mai potrà esserlo il tempo in quanto tale. Ragione sufficiente allora per seguirci ancora un po' e procedere nel capire come migliorare questa capacità così decisiva per avere successo e per incrementare il nostro benessere nell'agire quotidiano.

1.1. Da “*as soon as possible*” a “*as sustainable as possible*”

L’acronimo ASAP è molto diffuso nelle comunicazioni quotidiane. Significa *as soon as possible*, cioè prima possibile, e viene usato per sottolineare all’interlocutore l’urgenza della nostra richiesta. Noi però vogliamo osare e darne una nuova definizione più positiva, che speriamo possa diffondersi e sovrascrivere quella precedente: *as sustainable as possible*, cioè il più possibile sostenibile. L’idea è, quindi, che il criterio guida non sia più (o solo) l’urgenza, ma il rendere il nostro e l’altrui lavoro soddisfacente, accettabile ed equilibrato.

In questo periodo il termine *sostenibilità* è diventato molto di moda. Ma cosa significa e come impatta sul tema della gestione del tempo?

“Sostenibilità: nelle scienze ambientali ed economiche, condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”. Questo concetto è stato introdotto nel 1972, nel corso della prima conferenza ONU sull’ambiente. La sostenibilità discende dallo studio dei sistemi ecologici, tra le cui caratteristiche assumono rilevanza proprietà quali:

- la capacità di carico;
- le possibilità di autoregolazione;
- la resilienza;
- la resistenza.

“Capacità che, nel loro insieme, influiscono sulla stabilità dell’ecosistema. Un ecosistema in equilibrio è implicitamente sostenibile; inoltre, maggiore è la sua stabilità, maggiori sono le sue capacità di autoregolazione rispetto a fattori interni, e soprattutto esterni, che tendono ad alterarne lo stato di equilibrio”¹.

Già da queste prime righe possiamo intuire alcune riflessioni rispetto al tema del tempo. Innanzitutto, la sostenibilità porta ad avere una visione di medio-lungo periodo, che è in antitesi rispetto alla modalità con cui ci siamo abituati a lavorare in questi ultimi anni, in cui predomina la logica del brevissimo periodo. Si lavora oggi per oggi, se non addirittura oggi per il giorno precedente. **“Serviva per ieri” è una frase detta con troppa leggerezza per il fardello pesante che porta con sé:** l’idea di essere sempre e comunque in ritardo, nonostante gli sforzi e le ore extra. Ci priva di ogni elemento di efficacia personale, portandoci ben lontani dal concetto di sostenibilità.

C’è poi il **tema dell’autoregolazione:** quanto siamo veramente nelle condizioni di autoregolarci nel nostro quotidiano? Di gestirci le nostre priorità e

1. Enciclopedia Treccani.

di dare un ordine alle attività da svolgere? E, dall'altra parte, quanto esercitiamo il nostro potere personale per fare delle scelte consapevoli in tal senso, senza dare sempre la colpa all'azienda, al capo, ai colleghi o al sistema? Perché l'autoregolazione – lo dice la definizione stessa di sostenibilità – è una delle chiavi dell'equilibrio.

Quindi, sicuramente, le aziende hanno una grande responsabilità nel lavorare sulla loro sostenibilità interna ed esterna, ma anche noi abbiamo il nostro pezzetto. E in questo libro abbiamo l'obiettivo di riscoprirlo, esplorarlo, gestirlo, orientarlo e gioirne: alla ricerca di un equilibrio che è ancora in via di definizione.

La sostenibilità è nelle nostre mani, ne siamo tutti responsabili. Quindi può essere utile iniziare a prestare attenzione a come interagiamo con i nostri colleghi, capi, clienti. Mettiamo pressione? Usiamo una comunicazione distruttiva? Diamo scadenze troppo ridotte, facendo lavorare i colleghi di corsa e male? La nostra disorganizzazione ricade sugli altri? Pretendiamo risposte immediate? Saturiamo di riunioni le agende altrui? Queste sono tutte riflessioni che possiamo fare. Perché il malessere nei contesti lavorativi c'è ed è evidente, ma, benché molti se ne lamentino, in pochi fanno ammenda riconoscendo di essere parte di quel meccanismo. E allora questo potrebbe essere un ottimo punto di partenza: essere noi, in primis, *as sustainable as possible*.

2

I fattori che influenzano la gestione del tempo

Abbiamo già accennato, nei precedenti capitoli, che la questione di migliorare la nostra efficacia nella gestione del tempo dipende da molteplici fattori.

È in gioco, ovviamente, una dimensione organizzativa: conoscere tecniche e strumenti per l'organizzazione del tempo è condizione necessaria per migliorare la nostra efficacia, ma non costituisce l'unico elemento rilevante per riuscire.

Concorrono allo scopo numerosi altri aspetti:

- fattori relazionali e sociali;
- fattori psicologici e biologici;
- fattori neuropsicologici legati al genere.

Li affronteremo, uno per uno, nei prossimi capitoli per fornire a chi legge un quadro il più possibile esauriente delle dimensioni da tenere sotto controllo e da presidiare se si vuole migliorare il modo di usare il tempo a disposizione per fare bene e per stare meglio. Non senza evidenziare le notevoli connessioni e interdipendenze che ognuno degli ambiti indagati svolge sugli altri, e viceversa.

Conoscere le tecniche per governare in modo efficace le 24 ore che abbiamo a disposizione ogni giorno è **fondamentale** per riuscire a fare ciò che ci sta a cuore e che, magari, è “oggettivamente” prioritario.

Tuttavia, abbiamo già scritto che si tratta di un presupposto necessario e però non sufficiente. **Pur padroneggiando la tecnica, non ne facciamo buon uso**, a volte, per effetto di condizionamenti relazionali e sociali (facciamo ciò che ci sembra desiderabile fare o ciò che pensiamo che gli altri si aspettino che facciamo)¹; o perché la nostra mente ci impone scelte che in-

1. Sui condizionamenti sociali, cfr. lo studio sulle Norme Sociali di Cristina Bicchieri, della Pennsylvania University.

consapevolmente adottiamo e che contrastano con le buone pratiche di gestione del tempo.

2.1. I fattori organizzativi nella gestione del tempo

Le tecniche di gestione del tempo suggeriscono di lavorare su quattro azioni fondamentali:

- prevedere;
- priorizzare;
- pianificare;
- programmare.

È importante, secondo noi, avviare il ragionamento facendo chiarezza su quello che amiamo chiamare il **“vocabolario organizzativo”**.

Termini come programmare e pianificare vengono spesso utilizzati, nell'uso comune, come sinonimi. Quando invece li utilizziamo in senso tecnico, assumono ed hanno significati ben diversi.

Una buona organizzazione del tempo comincia con un'accurata azione di previsione: identificare ciò che serve fare nel lasso di tempo che sto prendendo in considerazione, è condizione imprescindibile per avere successo nella gestione del proprio tempo.

È chiaro che non prevedere di dover fare qualcosa impedisce di inserire quel “qualcosa” nella “to do list” delle cose da fare. Sarà quindi dimenticata o non fatta o dovrà trovare spazio in una programmazione che non l'aveva inizialmente prevista, con conseguenze immaginabili sul piano dell'organizzazione del tempo.

Ciò che abbiamo previsto di fare lo dobbiamo inserire, come già accennato, in una “lista delle cose da fare”. È questa l'azione di pianificare (etimologicamente: fare un piano).

Da un accurato processo di previsione deriverà un “piano delle cose da fare” completo. Vedremo fra un attimo quanto sia importante che il piano si presenti completo, perché esso sarà la base di lavoro per la prioritizzazione² delle attività.

Priorizzare significa decidere cosa è opportuno fare prima e cosa fare dopo. La base sulla quale lavorare è, appunto, l'elenco delle cose da portare a termine costruito nella fase di pianificazione.

2. Si dice priorizzare o prioritizzare? La questione non ha risposta certa e univoca. Se ci affidiamo all'uso più comune prevarrebbe la seconda formulazione: prioritizzare viene usato più spesso, sia nello scritto sia nel parlato, come estensione, in forma di verbo, del sostantivo priorità. Noi, in questo libro, sceglieremo la prima formulazione. A nostro parere è più fedele all'etimologia del *prior* latino. Naturalmente, con il massimo rispetto per chi utilizza la seconda, altrettanto rispettabile, formulazione.

Vedremo che, per prioritizzare, possiamo aiutarci con diverse tecniche. Tutte potenzialmente molto efficaci. Alcune da preferire ad altre, a seconda delle circostanze, in base al livello di raffinatezza della prioritizzazione di cui abbiamo bisogno. Ci torneremo fra breve nel prossimo capitolo.

Giusto lo spazio di completare il ragionamento sulle quattro parole magiche del vocabolario organizzativo.

Una volta definito l'ordine di priorità, le attività da svolgere dovranno essere programmate. **Programmare significa tecnicamente assegnare ad ogni attività uno spazio di tempo ben definito.**

Affinché questa azione abbia successo, è necessario fare un'altra azione cruciale: **effettuare una corretta stima della durata di ogni singola attività.** È questa una componente dell'attività di previsione.

Un'inaccurata stima delle durate è una delle più frequenti cause di una inefficace gestione del tempo. Genera, com'è facile intuire, un uso inefficiente del tempo, se la stima è stata costruita per eccesso; e, ciò che è ancora peggio, una sovrapposizione di attività nel programma di lavoro, se le stime delle durate sono state impostate per difetto, ossia assumendo durate inferiori rispetto al tempo che la loro esecuzione effettivamente richiede. “*Rispondo a questa mail e arrivo da voi...*” è un'affermazione che frequentemente pronunciamo e che altrettanto frequentemente ci sentiamo rivolgere e costituisce uno dei classici esempi di un processo di sottovalutazione della durata di un'attività.

Spesso, infatti, “ancoriamo” la risposta a una mail a uno spazio di tempo “piccolo”: “*cinque minuti e via*”. Se invece analizzassimo il tempo medio di risposta a una mail, fra il momento nel quale iniziamo a pensare al contenuto della risposta e il momento nel quale, dopo aver letto ed eventualmente riformulato alcune parti, premiamo il tasto “invio”, ci accorgeremmo di come il tempo medio impiegato è decisamente superiore alla stima (quanto meno intuitiva) che abbiamo fatto.

Oltre a fare previsioni accurate delle durate, abbiamo già scritto che l'altra condizione cruciale per avere una buona gestione del tempo è prevedere tutto. Parliamo spesso di imprevisti per giustificare un nostro ritardo o un qualsiasi incaglio che abbia a che fare con la gestione del tempo: “*scusate, ho avuto un imprevisto*” è una frase così comune da essere ormai entrata nel ventaglio degli alibi che opponiamo agli altri quando ci accorgiamo di non aver gestito bene il tempo.

Dobbiamo però distinguere fra “ciò che non era oggettivamente possibile prevedere” e ciò che “non abbiamo previsto”.

La prima categoria è quella che corrisponde al vero ed effettivo imprevisto. La seconda a un evidente difetto di accuratezza del processo di previsione.

Come accennato, leggere il prossimo capitolo sarà fondamentale per impadronirsi (o rinforzare) l'efficacia nell'organizzazione del tempo.

2.2. Implicazioni relazionali nella gestione del tempo

Ci sono persone che padroneggiano egregiamente le strategie di previsione, pianificazione, prioritizzazione e programmazione del tempo, ma che lamentano ugualmente un certo livello di frustrazione nella gestione delle loro 24 ore.

Ciò accade perché si accorgono, a posteriori, di aver dato seguito soltanto parzialmente al loro **Piano di Organizzazione del Tempo (POT)**, “saltato per aria”, in tutto o in parte, in ossequio al bisogno (consapevole a volte, inconsapevole in altre) di accogliere richieste altrui, che hanno comportato lo svolgimento di attività non previste e che sono andate a sovrapporsi ad altre preventivate che, dunque, o non sono state svolte, o sono state svolte in orari non consoni, ecc.

Quando chiediamo a queste persone per quale ragione sia accaduto che un eccellente POT sia stato smontato per fare spazio ad altro non previsto, le risposte che riceviamo hanno, più o meno tutte, il medesimo tenore: “non lo so”; “mi rendo conto che dovrei dire più spesso di no”.

Il punto è proprio questo. A volte, **ciò che influisce su un’efficace gestione del tempo sono i nostri comportamenti**. Che, a loro volta, sono determinati da fattori relazionali e psicologici dei quali abbiamo spesso consapevolezza limitata, ma che influenzano moltissimo la possibilità (o no) di dare seguito al piano di lavoro organizzato.

I condizionamenti di tipo relazionale che subiamo riguardano principalmente il desiderio di mantenere o di instaurare relazioni positive con gli altri. Cerchiamo legittimamente di farci voler bene dagli altri, abbiamo (chi più chi meno, certo, ma sicuramente tutte e tutti un po’) piacere a corrispondere alle aspettative degli altri.

Per questo, spesso, cerchiamo anche di fare ciò che ci viene chiesto senza preavviso, all’ultimo momento e, dimostrando una qualità importante nella gestione del tempo, che è la flessibilità, accogliamo la richiesta e diamo seguito all’esecuzione.

A volte è vero che bisognerebbe dire anche qualche “no”. Anzi, sappiamo che chi riesce ad avere una buona gestione del tempo è persona che sa anche dire dei “no”.

Saper dire di “no” non significa respingere sempre le richieste altrui dimostrando rigidità, ma significa prendersi lo spazio relazionale per discutere la richiesta (comprendendo meglio l’esigenza e la reale “urgenza o importanza”) e per fare proposte alternative: “no” non significa che non lo farò mai, ma che propongo di farlo in un momento di tempo nel quale ho spazio per portare a termine l’attività che serve svolgere come conseguenza della richiesta.

La scelta di non ottemperare immediatamente o pienamente a ciò che il richiedente desidera può essere impopolare, può non farci guadagnare pun-

ti dal punto di vista relazionale; è proprio questa consapevolezza a generare una più frequente adozione del comportamento opposto (dire di sì invece che proporre un'alternativa): è questo il meccanismo che è in grado di far saltare un buon POT. Varrà dunque la pena di affrontare con maggiore dettaglio come aderire a comportamenti che coniughino efficacia relazionale a efficacia nella gestione del tempo. Vedremo come, tra l'altro, il meccanismo risolutore ha molto a che fare con l'acquisizione di un comportamento assertivo, per una trattazione dettagliata del quale rimandiamo ad altro testo di uno degli autori³.

2.3. I fattori psicologici che hanno impatto sulla gestione del tempo

Se, nel precedente paragrafo, abbiamo evidenziato l'influenza che alcune dinamiche di comportamento relazionale hanno sull'effettiva possibilità di dare seguito ad un piano di organizzazione del tempo ben congegnato, qui spiegheremo perché dedicheremo spazio, più avanti, a comprendere alcune dinamiche psicologiche che sono capaci di "boicottare" un buon piano di lavoro.

La psicologia, *ça va sans dire*, ha impatti evidenti su qualsiasi nostro comportamento. Possiamo anzi affermare che ogni azione o pensiero rappresenta la parte "visibile" di un nostro riflesso psicologico.

Non sfugge a questa regola l'influenzamento psicologico nella gestione del tempo.

Ciò che facciamo o che non facciamo nel gestire le ore che abbiamo a disposizione dipende significativamente da alcune pulsioni psicologiche che avvertiamo e che ci inducono ad adottare comportamenti che, dal punto di vista di una buona gestione del tempo, non sono opportuni o "sani".

Nel capitolo 6 entreremo nel dettaglio di questi meccanismi, anche sottoponendo il lettore a facili esercizi diagnostici che aiutino a generare consapevolezza del proprio personale posizionamento rispetto ai condizionamenti che la psiche induce nelle scelte di gestione del tempo.

Non parleremo di aspetti particolarmente sofisticati né invadenti. Banalmente, tanto per fare un esempio, la pulsione psicologica a fare tutto, subito e bene, vedremo che ha impatti non soltanto positivi nella gestione della risorsa-tempo e impareremo a padroneggiare strategie che preven- gano le più comuni distorsioni che questa "pulsione psicologica" può indurre.

3. Trombetta S., *Comportamenti efficaci nelle relazioni interpersonali*, FrancoAngeli 2022.

Avere consapevolezza delle proprie pulsioni sarà il primo passo; comprendere quali impatti esse provocano sarà il secondo livello di ragionamento che svilupperemo nel capitolo 5; conoscere e sperimentare strategie efficaci sarà, infine, il punto di approdo del nostro percorso. Vi diamo dunque appuntamento più avanti.

Abbiamo visto come l'organizzazione del tempo sia un tema antico, affrontato dagli esseri umani in tutte le epoche.

Si è anche accennato alle complicazioni che il modo di lavorare contemporaneo ha introdotto nella gestione del tempo.

Per “modo di lavorare contemporaneo” intendiamo le modalità di gestione delle attività che derivano dal periodo storico segnato dalle vicende che, a cavallo tra il 2019 e il 2020 e, in forme diverse a seconda dei Paesi fino al 2021, hanno visto il Mondo invaso dalla pandemia virale di Covid-19.

Trattandosi di un virus ad alta trasmissibilità, le scelte dei Governi sono andate (dove in modo più accentuato, dove meno) nella direzione di isolare le persone, con l'obiettivo di limitare i contatti e, di conseguenza, i contagi.

Anche le Aziende, adeguandosi a quello stato di realtà e sfruttando leggi ad hoc che ne hanno imposto o incoraggiato l'utilizzo, si sono mosse nella direzione di favorire il lavoro da remoto, quanto meno in quei casi nei quali la tipologia di attività svolta non veniva compromessa da uno svolgimento in luogo altro rispetto a quello degli uffici ad essa preposti.

Lavorando da remoto, la maggior parte delle persone ha lavorato molto bene, determinando livelli di performance che non hanno fatto rimpiangere i periodi nei quali, per svolgere il proprio ruolo, erano abituate (e obbligate) a recarsi presso la propria postazione in ufficio.

L'esperienza del lavoro da remoto ha sostanzialmente scardinato alcuni assunti logici dei quali eravamo probabilmente tutti un po' prigionieri: *“le persone producono solo se sottoposte a controllo da parte dei propri superiori; le persone lavorano le ore dovute solo se obbligate a timbrare un cartellino di presenza all'ingresso e all'uscita dell'Azienda”*.

Inoltre, l'esperienza, inizialmente forzata e come tale subita da tutti, si è rivelata, anche dal punto di vista di chi lavora, estremamente piacevole: le persone hanno risparmiato il tempo del trasferimento casa-lavoro, che, soprattutto in alcune grandi città, aveva dimensioni di una certa con-

sistenza (riversando peraltro gran parte di quel tempo in ore produttive); è stata apprezzata la flessibilità nella gestione del tempo, verificando la possibilità di riuscire contemporaneamente a esercitare egregiamente il proprio ruolo e a recuperare i propri figlie e figli a scuola, risparmiando su figure di supporto che dovevano essere ingaggiate per ottenere lo stesso risultato, con il combinato esito di una maggiore qualità della vita familiare e un minor esborso di denaro, peraltro derivante dal non dover mangiare fuori casa.

Dunque, maggiore o uguale produttività per le aziende; personale dipendente responsabile e proattivo esattamente come prima e persone più felici.

Verificato tutto questo, la maggior parte delle Aziende ha, come si sa, deciso di prolungare l'esperienza del lavoro da remoto anche dopo la fine della fase emergenziale.

La scelta è stata quella di combinare momenti di lavoro da remoto con altri in presenza, per svolgere attività per l'efficacia delle quali l'essere fianco a fianco avrebbe elevato il livello di qualità di quelle prestazioni.

A questa miscela di momenti in presenza e momenti gestiti da remoto è stato dato il nome di "lavoro ibrido".

Un modo di lavorare che ha generato i vantaggi fin qui descritti, ma anche modalità di gestione del tempo che richiedono di essere aggiornati rispetto a questo modo peculiare di svolgere l'attività lavorativa.

In termini di vantaggi, abbiamo già accennato a un **cresciuto livello di flessibilità** all'interno delle 24 ore quotidiane, a un risparmio dei tempi di trasferimento, cui aggiungiamo un livello di concentrazione maggiore e quindi una velocità di esecuzione maggiore.

Ma vedremo che organizzare il tempo nel lavoro ibrido richiede accortezze e soluzioni sconosciute prima del 2019. Vi guideremo quindi in questo capitolo alla scoperta delle tecniche più efficaci per organizzare il tempo nel modo migliore possibile.

Nell'approcciare questo capitolo, consigliamo a chi ci legge, se può farlo, di dotarsi di un pc o di alcuni fogli di carta e di una penna.

Potrete infatti passare attraverso i contenuti che proporremo sperimentando passo-passo le tecniche e gli strumenti proposti.

Arrivati in fondo, vi troverete con un piano di organizzazione del lavoro completo, sul supporto (pc o carta) che avrete scelto.

Il tempo di lettura e quello esercitativo che ne consegua sarà stato quindi ricompensato con un esito che vi farà guadagnare ore preziose nelle prossime settimane.

Cominciate dunque, predisponendo sul supporto che avrete scelto, una tabella così strutturata e della quale spiegheremo più avanti sigle e acronimi:

Attività	Durata	Pr	Urgenza	Importanza	Uxl	OdP

Naturalmente, chi non potesse strutturare questa modalità di lavoro mentre ci legge, potrà separare i due momenti: leggere semplicemente prima, e poi applicare le tecniche che verranno presentate.

In un caso o nell'altro, seguitemi nei prossimi paragrafi.

3.1. Tecniche di previsione e pianificazione

Accennando nei precedenti paragrafi all'importanza del concetto di previsione nella gestione del tempo, abbiamo evidenziato come l'efficacia della previsione debba riferirsi a due aspetti, entrambi fondamentali:

- prevedere le attività da svolgere;
- effettuare stime accurate delle durate delle singole attività.

Si tratta di due azioni che vanno svolte in momenti diversi, ma, per entrambe, è cruciale l'accuratezza: "dimenticare" qualcosa ci farà trovare di fronte a un "finto" imprevisto¹ che richiederà, per lo svolgimento, un tempo non allocato e quindi una revisione del piano di lavoro; stimare in modo inaccurato la durata di un'attività, sia per difetto, sia per eccesso, avrà, anch'esso, un pessimo impatto sul piano di lavoro previsto, come abbiamo già accennato.

La questione diventa quindi: **come garantirsi accuratezza nella previsione? Come fare per non dimenticare niente? Come riuscire d'altronde a fare stime realistiche delle durate?**

Per quanto concerne il non "perdersi nulla", la prima strategia da utilizzare è quella di prendere, come riferimento, un determinato lasso di tempo. La previsione è più accurata se si riesce a mettere a fuoco uno spazio di tempo entro il quale la previsione va a riferirsi: le cose da fare domani, se il riferimento sono le successive 24 ore; le cose da fare la prossima settimana, se stabiliamo un perimetro di 7 giorni (o dei 5 o 6 lavorativi) dal momento della previsione.

1. "Finto" perché, in realtà, era qualcosa di prevedibile di cui ci si è "dimenticati".

Prevedere le attività da svolgere in un arco di tempo, invece, per così dire “liquido”, in quanto poco definito, è sicuramente più difficile e si rivela frequentemente un esercizio non accurato.

Cominciamo ad annotare su una pagina (di carta o elettronica) le attività che riteniamo che si debbano svolgere nel lasso di tempo che abbiamo identificato.

Così facendo, **l'attività di previsione ci conduce verso la pianificazione, che è, lo ricordiamo, il fare un piano** (delle cose da portare a termine). Scandagliamo mentalmente tutti gli ambiti della nostra vita per raccogliere tutto il da farsi relativo a ciò che presidiamo. E, con riferimento a ciascuno di quegli ambiti (es.: lavoro, vita privata, hobby, ecc.) **sforziamoci di esplorare tutti quegli aspetti che possono generare attività da svolgere**. Consideriamo anche gli obiettivi e le scadenze prossime venture che hanno gli altri (nostri capi o colleghi, o familiari) perché probabilmente alcuni di questi obiettivi e scadenze potranno generare del lavoro per noi.

Quanto più questa operazione di scandaglio sarà accurata, tanto più il *set* delle cose previste sarà accurato.

L'esperienza è un fondamentale ingrediente per effettuare previsioni accurate: è chiaro che, se ho fatto esperienza di anni durante i quali, ciclicamente, in determinati periodi dell'anno, avvengono eventi o si sviluppano momenti per i quali è richiesto un mio contributo operativo o gestionale, è chiaro che potrò giovarmi dell'esperienza fatta per fare previsioni che siano il più esaurienti possibile.

Va tuttavia segnalato che “ogni anno è diverso dagli altri” e che processi anche ripetitivi e periodicamente ripetuti possono avere modalità di esecuzione differenti.

Altro suggerimento fondamentale, per esercitare un'accurata attività di previsione, è quello di **includere** nell'esercizio **attività che** non facciamo alcuna fatica a “pre-vedere”, ma che, paradossalmente, **non inseriamo nel piano perché le diamo per scontate**: ad esempio, leggere e rispondere alle mail, oppure le telefonate che sappiamo di dover fare, o che, almeno, immaginiamo sarà inevitabile eseguire (magari non sappiamo chi saranno gli interlocutori, ma sappiamo che uno slot di tempo andrà certamente dedicato). Sono da inserire, nella previsione, e quindi nel piano, anche gli spostamenti, se necessari, per raggiungere le location di appuntamenti cui dovremo presenziare.

Facendo leva su questi suggerimenti, chiediamo adesso al lettore o alla lettrice che hanno predisposto la tabella suggerita a inizio capitolo di individuare un lasso di tempo e di effettuare la previsione delle cose da fare in quell'arco temporale. Sugeriamo di usare il riferimento della settimana: spazio di tempo sufficientemente ampio per sviluppare l'esercizio, eppure abbastanza contenuto per fare previsioni accurate. Compilate quindi la colonna “attività” prevista nella tabella, aggiungendo a piacere righe quante ne servono per raccogliere tutte le attività prevedibili.