

## Gestione del tempo e organizzazione del lavoro: Come ottimizzare l'efficacia dell'equipe

di Alessandra Testani

*Consulente della persona, della coppia e della famiglia (L.4/2013)*

*Presidente dell'Associazione Nazionale Consulenti della persona, della coppia e della famiglia  
il Bilanciere*

Iniziamo con una riflessione sulle “Convinzioni” e sulle “Percezioni”:

Le Convinzioni Sono i messaggi con i quali siamo cresciuti fino a farli nostri

- Chi dice: «chi va piano va sano e va lontano», il messaggio implicito è: *mi godo il tempo senza sensi di colpa*
- Chi dice: «chi ha tempo non aspetti tempo», il messaggio implicito è *non puoi perdere tempo*

Ecco che nascono le incomprensioni, perché le due affermazioni hanno delle **convinzioni** diverse.

Le Percezioni invece sono totalmente soggettive, esiste una realtà oggettiva ma non esiste un modo oggettivo di percepirla. La soggettività è filtrata dai nostri bisogni, dalle nostre esperienze pregresse, dal nostro stato emotivo.... Anche la percezione del nostro tempo è condizionata dalle nostre convinzioni.

Il tempo è un concetto astratto, non si può creare, accantonare, o risparmiarlo per usarlo in un altro giorno e, una volta consumato, è impossibile da recuperare... Alcuni scienziati affermano che il **tempo non esista??!** Ancora c'è molto da studiare su questo argomento, ma di una cosa possiamo essere certi: **il tempo è soggettivo!**

A chi di voi non è capitato di vedere il tempo letteralmente volare via ed altre, invece, in cui le lancette dell'orologio sembravano essersi bloccate? La nostra percezione del tempo può essere influenzata dalle attività che stiamo svolgendo, dalle persone con cui ci troviamo, dai nostri stati d'animo o dalle nostre convinzioni.

Ci sono poi situazioni in cui il nostro cervello si blocca letteralmente con conseguente distorsione del flusso del tempo, generando nel nostro corpo violente reazioni emozionali quali lo *stress* che nasce dal *sensu di sopraffazione*; tale sentimento a sua volta è scaturito da una *percezione distorta del tempo*: la nostra mente inizia a pensare ossessivamente a tutte le attività che dobbiamo fare o portare a termine, e queste visualizzazioni sono talmente potenti che al nostro cervello arriva lo stimolo di dover realizzare *tutto e subito* senza un attimo di *pausa*.

Questa distorsione del tempo, innesca delle forti reazioni chimiche nel nostro corpo che reagisce preparandosi ad affrontare questa enorme mole di lavoro (immaginaria) con scariche di *adrenalina* e *cortisolo* causando lo stress.

Per meglio comprendere questa distorsione vi racconto una breve storia:

*Un giorno un agricoltore disse alla moglie: “domani andrò ad arare 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 i silos per prendere il granturco.*

*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'accetta nel pollaio.*

*Andando a cercare l'accetta 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!"*

Questa storiella rafforza il concetto che sapere gestire il tempo non significa fare più cose possibili ma fare soprattutto le cose che consentono il raggiungimento dell'obiettivo che ci siamo prefissati.

Essere multitasking è disfunzionale, fare troppe cose contemporaneamente non funziona! Nel momento in cui il nostro cervello deve passare da una cosa all'altra, da un'azione all'altra, mette in moto dei processi che portano via tempo ed energie!!!

È molto più produttivo fare una cosa alla volta! Se la nostra mente è concentrata solo su quella cosa saremo più efficienti e la porteremo avanti in molto meno tempo, aumentando così, il nostro senso di soddisfazione perché l'abbiamo fatta in piena consapevolezza, inoltre, ogni volta che lasciamo le cose incomplete, lasciamo degli anelli aperti che ci portano via tempo ed energie per poterci dedicare ad altro.

Saper gestire il proprio tempo ci consente di sfruttare nel modo più produttivo le ore dedicate al lavoro, permettendoci di avere tempo anche per la nostra vita, le nostre passioni, i nostri affetti e questo può fare la differenza per il nostro benessere.

La gestione del tempo è una delle abilità fondamentali per garantire il successo di un gruppo di lavoro, in sostanza, è il processo di pianificazione e controllo del tempo, applicato ed utilizzato in specifiche attività, al fine di aumentare l'efficacia, l'efficienza e la produttività.

Negli ultimi decenni sono stati sviluppati diversi metodi per la gestione ottimale del tempo. Sulla carta, sono tutti efficaci ma ognuno di noi, probabilmente, si troverà meglio con uno piuttosto che con un altro o anche usare una combinazione dei diversi metodi prendendo da ciascuno gli spunti che meglio si adattano alla nostra personalità, al tipo di attività lavorativa, ecc...

Nel nostro caso, più che di metodi, parliamo di consigli, piccole tecniche facilmente applicabili, che comportano però costanza e dedizione fino a diventare parte integrante del nostro modo di lavorare (e vivere...) ed arrivare ad applicarli quasi senza rendercene conto.

## **I metodi**

Alcune tecniche si basano sui sensi come la vista o il tatto: utilizzare lavagne, Post-It, elenchi da spuntare, ma anche la semplice calendarizzazione (ovvero un semplice timer, un orologio o un calendario con cerchiata una data di scadenza) sono gli strumenti più utilizzati.

Altri metodi, invece, sono legati più all'astrazione, alla capacità di immaginazione e organizzazione mentale.

Ad esempio, per chi preferisce ragionare per schemi mentali la vista di una clessidra o di un timer può suscitare ansia e diventare addirittura causa di distrazione e ulteriore fonte di stress, al contrario chi ha uno spirito più pratico può sentire che gli manchi la terra sotto i piedi se non ha una percezione fisica di ciò che è stato fatto e che deve ancora fare.

Quindi, ognuno di noi deve trovare la propria modalità e, magari, dopo un po' di tentativi possiamo arrivare ad elaborare un nostro metodo personale che ci aiuti a gestire al meglio il nostro tempo sia nel lavoro che nella quotidianità.

- **Gestione del tempo in blocchi:** significa riservare ad ogni attività una specifica fascia oraria all'interno della giornata o della settimana. Questa modalità ci aiuterà ad avere più controllo sulle attività che svolgiamo durante la giornata e ad essere consapevoli che in ogni momento stiamo dedicando del tempo esattamente a ciò che in quel momento lo richiede, ciò ci permetterà di avere una maggiore attenzione e concentrazione su ciò che stiamo facendo. Sapere che il tempo dedicato ad una determinata attività è limitato a certe fasce orarie, faciliterà inoltre il compito di portare a termine il lavoro svolto, senza lasciarlo a metà. Dedicarsi ad una sola attività alla volta consente infatti di non dover continuamente spostare la propria attenzione da un'attività all'altra. Inoltre, una maggiore attenzione si traduce sempre in una minore percentuale di errori, e di conseguenza in un notevole risparmio di tempo oltre ad un lavoro fatto meglio.
- **Pensiero tridimensionale:** significa avere una percezione *realistica* del tempo in relazione alle attività da svolgere. Ogni volta che ci sentiamo stressati al pensiero di un progetto/attività da portare a termine, impariamo a fermarci per un momento di *consapevolezza* e a percepire l'insieme delle attività da compiere nella loro *natura tridimensionale*, immaginando, appunto, le tre dimensioni di quel progetto/attività, e cioè:
  - Percepirne la *lunghezza*: quanto tempo abbiamo a disposizione per portare a termine il lavoro? (es. qual è la data di consegna/scadenza?).
  - Percepirne la *larghezza*: quante ore di lavoro/impegno giornaliero occorrono per arrivare alla scadenza nei termini?
  - Percepirne la *profondità*: per quanto possa essere importante questo lavoro, bisogna tener conto anche di altri aspetti della nostra vita oltre questo; comprendere che ci sono altre attività che possono aiutarci a rilassarci e a godere della vita ci permetterà di dare la giusta *profondità* al progetto.Nel momento in cui riusciamo a dare la giusta misura tridimensionale ai nostri impegni, il senso di sopraffazione inizia a svanire. Certamente dobbiamo tener presente che imparare a pensare in 3 dimensioni non è semplice. Essere consapevoli che la nostra mente distorce il tempo e genera inutilmente nervosismo e stress non è sufficiente. Bisogna fare un ulteriore sforzo, ossia applicare quelle strategie che ci consentano realmente di pensare in 3 dimensioni ed applicarle costantemente. Quelli che propongo di seguito sono solo alcuni metodi che ognuno può sperimentare efficaci o meno per sé:

1. **Imparare a fare backward planning**, cioè fare una pianificazione al contrario. Questo sistema di pianificazione delle attività ci consente di osservare il nostro progetto/lavoro/idea nella *giusta prospettiva*, aiutandoci a distribuire le tante attività lungo la linea del tempo, la *Lunghezza*. Pianificando le attività in questo modo, riacquistiamo il controllo sul progetto, ci focalizziamo sul lavoro da fare qui ed ora e riduciamo notevolmente lo stress.
2. **Definire dei traguardi quotidiani**, più un obiettivo è lontano nel tempo e più ne abbiamo una percezione vaga (e forse anche distorta). Il segreto per realizzare davvero i nostri obiettivi è quello di trasformarli in *traguardi quotidiani*. Questo ci consentirà di dare ai nostri obiettivi la giusta *Larghezza*. Al contrario, se non procediamo con i sotto obiettivi quotidiani i nostri progetti rimarranno solo sogni nel cassetto o desideri irrealizzabili.
3. **Preoccuparsi di iniziare e non di completare un lavoro**, gran parte del nostro tempo lo dedichiamo alla spasmodica ricerca di come raggiungere il nostro obiettivo, siamo preoccupati di dover completare un'immensa quantità di lavoro, siamo nervosi per il poco tempo a disposizione, siamo terrorizzati dalle scadenze imminenti, in altre parole la nostra mente è sempre proiettata in un futuro nebbioso e incerto, in questo modo perdiamo la capacità di percepire la *profondità* dei nostri progetti. Perdendo di vista che la nostra vita è qui ed ora!

Possiamo quindi affermare che se vogliamo riuscire a gestire il nostro tempo e controllare lo stress dobbiamo imparare a focalizzarci sul momento presente, ma soprattutto imparare a preoccuparci di *iniziare* il nostro lavoro/progetto e non di completarlo.

Non è un caso se lo stress è una delle cause principali di *procrastinazione*, e non è un caso se per *combattere lo stress* dobbiamo innanzitutto *smettere di procrastinare!*<sup>1</sup>

Smettere di procrastinare non significa smettere di vivere anzi, significa *iniziare a vivere*, proprio perché nel momento in cui decidiamo di agire, smettiamo automaticamente di perdere tempo!

Per combattere la procrastinazione abbiamo bisogno di:

- **Motivazione:** Ogni volta che abbiamo intenzione di fare qualcosa dobbiamo ripensare ai motivi che ci hanno spinto.
- **Iniziare:** è la parte più difficile, bisogna focalizzarsi sulle parti positive, sulle cose che ci porteranno soddisfazione. Al contrario guardare solo alle difficoltà potrebbe frenarci e farci procrastinare... Certamente dobbiamo essere responsabili e quindi valutare le possibili difficoltà che possiamo incontrare ma senza farci bloccare da esse.
- **Cambiare:** Cambiare le proprie abitudini, l'arte di procrastinare l'abbiamo appresa negli anni ma tutto può essere modificato, basta iniziare modificando un'abitudine alla volta ed essere costanti. In media per cambiare un'abitudine ci vogliono 21 giorni ma anche questo è un dato soggettivo.

---

<sup>1</sup> Procrastinare, dal lat. *procrastinare*, der. di *crastinus*, agg. di *cras* «domani», col pref. *pro-*<sup>1</sup>] (*io procrastino*, ecc.), letter. – Differire, rinviare da un giorno a un altro, dall'oggi al domani, allo scopo di guadagnare tempo o addirittura con l'intenzione di non fare quello che si dovrebbe, <https://www.treccani.it/vocabolario/procrastinare/>.

- **Obiettivi chiari e sfidanti:** Nel 1960 il dottor Edwin Locke ha spiegato che gli impiegati erano più motivati quando avevano obiettivi chiari e sfidanti, rispetto a quando questi ultimi erano vaghi e semplici. Prima di lui, nel 1954, Peter Drucker nel suo libro "The practice of Management" descrive il suo metodo di decisione degli obiettivi che viene riassunto con l'acronimo **SMART**:
  - S = Specifico, l'obiettivo deve essere il più possibile chiaro e specifico
  - M = Misurabile, l'obiettivo deve essere misurabile attraverso obiettivi intermedi
  - A = Attuabile, l'obiettivo deve essere realizzabile
  - R = Realistico, l'obiettivo deve essere realistico, utile e raggiungibile
  - T = Temporizzato, l'obiettivo deve avere uno specifico tempo di realizzazione
  
- **La matrice Eisenhower:** Il Principio di Pareto afferma che l'80 % dei risultati prefissati può essere raggiunto con il 20 % dell'investimento di tempo totale. Il problema è che spesso l'altro 80 % lo occupiamo con compiti che portano solo al 20 % dei risultati. Questo problema fu riconosciuto anche dal Generale americano e 34° Presidente degli Stati Uniti Eisenhower, il quale sviluppò un metodo di gestione del tempo in cui viene utilizzata una matrice per classificare gli incarichi da svolgere secondo la loro priorità. Si dice che quando Eisenhower era Generale comandante delle forze alleate in Europa durante la seconda guerra mondiale, dividesse il suo tavolo in quattro settori, dove collocava le pratiche che doveva sbrigare assolutamente lui, quelle che poteva delegare ad altri, quelle che poteva rimandare o eliminare. Il suo motto era: *La cosa importante è raramente urgente e ciò che è urgente è raramente importante* (D. D. Eisenhower).  
 Egli fece una distinzione tra l'**importanza** e l'**urgenza** dei compiti rappresentato da quattro quadranti, in seguito denominata "La matrice di Eisenhower".

	<b>Urgente</b>	<b>Non urgente</b>
<b>Importante</b>	<i>Compiti A</i> Sbrigare subito	<i>Compiti B</i> Portare a termine entro la scadenza, in autonomia
<b>Non importante</b>	<i>Compiti C</i> Delegare	<i>Compiti D</i> Cestino o archivio

Nel primo riquadro vanno messe tutte le **attività importanti e urgenti da fare subito**: ad esempio quando sono le 6 del pomeriggio e dobbiamo ancora decidere cosa cucinare per cena. Queste sono le attività che ci causano la maggiore stress perché sappiamo che dobbiamo farle (sono importanti) e che abbiamo poco tempo per farle (sono urgenti).  
 Nel secondo riquadro vanno invece tutte le **attività importanti ma non urgenti e che quindi abbiamo la possibilità di pianificare**: ad esempio la domenica sera programmare il menù

per tutta la settimana successiva. **Queste sono le attività che tendiamo a rimandare**, perché sono sì importanti, ma non sono urgenti (quindi è facile non trovare la motivazione). Al tempo stesso però, **sono anche le attività che se svolte con regolarità ci permettono di non finire nel primo riquadro** che è sempre causa di stress.

Nel terzo riquadro mettiamo invece tutte le **attività che non sono importanti, ma che sono urgenti**: ad esempio telefonare alla nonna per chiederle se vuole venire a cena. È urgente perché manca poco all'ora di cena, ma non è importante (nel senso che non è importante che siamo proprio noi a farlo), quindi queste sono le **attività da delegare**.

Infine, nel quarto riquadro rientrano tutte quelle **attività che non sono né importanti né urgenti**, come ad esempio guardare le notifiche su Facebook. Certamente, tutti abbiamo bisogno dei nostri momenti di svago e di relax, ma quelle del quarto riquadro sono **le attività da evitare quando ci sono altri compiti più importanti e più urgenti da portare a termine**. Riassumendo, seguendo il metodo Eisenhower svolgiamo prima i compiti importanti ed urgenti per poi dedicarci a quelli che sono ugualmente importanti, ma meno urgenti, mentre i compiti meno importanti possono essere delegati ad altre persone o, a volte, abbandonati del tutto. La matrice di Eisenhower distingue quindi quattro sfere di competenza e l'utilizzo di tutti e quattro i quadranti, a lungo termine, favorisce la produttività e l'ottimizzazione del tempo.

La matrice di Eisenhower aiuta a migliorare la gestione del tempo in quanto permette una chiara definizione delle priorità che portano alla realizzazione dei progetti più importanti per primi. Il metodo è particolarmente pratico quando abbiamo un tempo particolarmente limitato e impariamo così a delegare i compiti meno importanti. Ciò a sua volta offre il vantaggio di coinvolgere maggiormente i delegati che si sentiranno coinvolti e responsabilizzati.

Spesso è difficile valutare correttamente l'importanza di un compito. Di conseguenza può accadere che i compiti importanti siano delegati alle persone sbagliate e che, di conseguenza, non siano completati in modo soddisfacente.

Per quanto riguarda l'urgenza, invece, può essere determinata da scadenze. Se non viene fissata una scadenza, la persona delegata si trova a dover stabilire da solo l'urgenza dell'incarico che può non corrispondere alle nostre aspettative.

Da quanto detto finora è, quindi, evidente come la gestione del tempo abbia un ruolo determinante nell'ambito della gestione di un gruppo di lavoro.

È fondamentale in ogni ambiente lavorativo, ma anche per le singole persone, pianificare e programmare il tempo, in base agli obiettivi prefissati, alla determinazione e alla gestione delle priorità, per ottimizzare le attività al fine di **aumentare l'efficacia, l'efficienza, la soddisfazione e il benessere delle persone coinvolte**.

## **Bibliografia**

CIRULLI F., *Stress e adattamento*, Dizionario di medicina 2010, Treccani.

COVEY S., *First things first*.

GABASSI P. G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

SELYE H., *A syndrome produced by diverse Noxious agent*, in: 'Nature', n.138, 1936.

VAN DER KOLK BESSEL, *Il corpo accusa il colpo*, Raffaello Cortina Editore (2015).