

L'arte di non perdere tempo

La **pianificazione** è un vantaggio competitivo, il **time management** è ormai materia nelle università. E fonte di benessere psicofisico. I **consigli** per evitare riunioni inutili, false urgenze, distrazioni | **Isabella Colombo**

NELL'ERA DELLA VELOCITÀ, generata da tecnologie sempre più avanzate che permettono di produrre prima e di più, la pianificazione del tempo è diventata un vantaggio competitivo. Non a caso il time management è oggetto di ricerca in vari ambiti e materia di studio universitario, le capacità di gestione della giornata lavorativa sono sempre più richieste nei curriculum e le grandi aziende organizzano corsi per insegnare ai dipendenti come stabilire le priorità, non cadere vittima delle false urgenze e ignorare le distrazioni.

Una di queste, per esempio, è Yogorino, franchising internazionale di yogur-

terie. «Lavorare sulla pianificazione del tempo ci ha consentito non solo di aumentare il trend di crescita tra il 10% e l'11%, ma ha permesso a me e ai miei collaboratori di guadagnare in qualità della vita. E per l'azienda, in un contesto sempre più competitivo e sfidante, una migliore qualità della vita delle risorse umane si traduce in maggiore produttività anche nel medio e lungo termine», spiega **Giovanni Pavanello**, della direzione Italia franchising Yogorino. Che ha affidato il compito di traghettare l'azienda verso una migliore gestione del tempo personale e collet-

tivo ad **Andrea Frausin**, business coach, trainer internazionale, psicologo e presidente di Talenti Group (Andreafrausin.it). «La corretta gestione di un'azienda e del proprio staff richiede oggi sempre di più un uso strategico e scientifico del tempo», afferma il coach. «Bisogna saper trasformare per esempio in fattore critico di successo le riunioni, ottimizzare la propria agenda, tutti aspetti che richiedono metodi precisi e una raffinata conoscenza di sé e della psicologia applicata».

Modelli ed esempi di organizzazione del tempo

I manuali di time management mettono a disposizione diverse tecniche, rivolte a professionisti e manager in tutto il mondo. Un classico è l'*Eisenhower box*, che serve a valutare urgenza e importanza: le cose da fare vengono elencate in uno schema suddiviso in quattro sezioni: importanti e urgenti, importanti ma non urgenti, non importanti ma urgenti, non importanti né urgenti. Così è facile capire che cosa delegare, cosa fare di persona e cosa eliminare del tutto.

Ogni manager applica poi tecniche personali, cucite addosso alle proprie esigenze, elaborate sulla base delle esperienze personali o di corsi specifici. **Li Fan**, la donna a capo dello staff di ingegneri di Pinterest, il più grande social network di immagini, suddivide per esempio le attività per giorni della settimana: il martedì le riunioni di gruppo, il giovedì i colloqui individuali, il venerdì la progettazione, e così via. In questo modo risparmia il tempo necessario a passare mental- ▶▶

Contabilità dell'inefficienza

■ La società di consulenza Bain & Company ha conteggiato il tempo mediamente perso dai manager in riunione: 21 ore su 47 di lavoro settimanale.

■ Uno studio della Bolt Insurance Agency dimostra che le riunioni mal preparate sono la prima perdita tempo (47%), seguite dalla cattiva organizzazione dell'ufficio (43%), dai colleghi perditempo (36%), dalle email (20%) e dalle assillanti richieste dei superiori (14%).

■ Salary.com, società digitale che si occupa di servizi alle imprese, ha condotto uno studio su un migliaio di lavoratori di vari ambiti aziendali: l'89% degli intervistati ha ammesso di perdere tempo; il 30% spreca dai 30 ai 60 minuti al giorno, pause escluse; le maggiori distrazioni sono ricerche su Google (23%) e chiacchiere su Facebook (15%).

► mente da un ambito all'altro, capire a che punto era rimasta e perdersi per eccesso di multitasking. **Anthony Casalena**, amministratore delegato di Square-space, società It newyorchese, suddivide i compiti nell'agenda lasciando grandi spazi vuoti, quasi metà giornata. Gli servono per ammortizzare gli imprevisti e gli impegni che prendono più tempo del previsto. **Emmanuel Arnaud**, ceo di HomeExchange, multinazionale per

l'ospitalità turistica tra privati, confina le telefonate al tragitto in bici verso l'ufficio e tiene le riunioni a colazione o a pranzo, così il tempo alla scrivania è dedicato tutto ai progetti.

Questi esempi del mondo anglosassone dimostrano come il time management riguardi anzitutto la conoscenza e la gestione di se stessi, dei propri comportamenti e delle abitudini. «Questa considerazione per molte persone non

è accettabile fin quando non si scontrano con un problema serio: un richiamo sul lavoro che lamenta le loro inefficienze, un licenziamento, un brusco cambiamento della vita per i più svariati motivi», avverte **Andrea Frausin**. «A quel punto, i più lungimiranti decidono di affrontare la situazione mettendosi in gioco e iniziano un percorso di miglioramento scoprendo che quel che davano per scontato, i propri comportamenti, le modalità di ►►

Consigli diversi per mestieri diversi

Il docente: Claudio Baccarani, docente di Economia e gestione delle imprese all'Università di Verona.

Parto dal presupposto che il tempo non va gestito come un budget, perché non è mutabile. Va invece utilizzato. Il concetto «non ho tempo» è sbagliato e va sostituito con «ho messo troppe cose nel mio tempo». Questo cambio di termini porta a un cambio di prospettiva. Io uso il classico metodo della lista da spuntare: faccio per prime le cose sgradevoli anziché trascinarci quel pensiero. Poi fisso regole precise in riunione: dichiaro subito quanto tempo ho a disposizione, così costringo gli altri a fare altrettanto e si arriva subito al dunque. Per parlare con qualcuno vado nel suo ufficio, così posso decidere io quando terminare il colloquio. Infine, mi ritaglio sempre del tempo da trascorrere fuori dagli ambiti di lavoro, spazi fondamentali per sviluppare il pensiero libero e creativo. Quello che alla scrivania resta soffocato dalla pratica organizzativa quotidiana.

Lo psicologo: Alfredo Giuseppe Iannocari, presidente di Assomensana, associazione per lo sviluppo e il potenziamento delle abilità mentali. Sono molto consapevole del mio tempo, che è vera moneta della vita. Averne tanto vuol dire potersi dedicare anche alle passioni personali, anziché lavorare compulsivamente. Nella sveglia ho scritto: «Buongiorno Giuseppe, anche oggi hai 1.150 minuti di vita da spendere al meglio». E ho adottato accorgimenti e strategie per ottimizzarli. Metto per iscritto tutte le attività e assegno una priorità: ogni giorno porto avanti tre progetti importanti e tre urgenze, il resto lo distribuisco nei giorni successivi. Pianifico la settimana non saturando mai l'agenda. Mi riservo un cuscinetto ogni giorno per gli imprevisti. Nei tech break mi connetto con la tecnologia solo per 15 minuti: email, sms, chat, prima di tornare a fare altro. Rispondere dopo 2 ore o dopo 5 minuti non cambia molto, ma rispondere continuamente alle email significa non concentrarsi sul resto.

Il cacciatore di teste: Roberto D'Incau (foto al centro), head hunter ed executive coach per Lang&Partnerst, esperto nel mondo della moda, del lusso e dei media. Sono una persona creativa, ma molto precisa nel rapporto col

tempo: sono puntuale, rispetto l'agenda. L'ostacolo maggiore è il cellulare, se lavoro a un progetto o sono in colloquio lo tengo spento; filtro, con educazione, i numeri che non conosco. Riesco a portare a termine ogni giorno le cose prioritarie, e a non cruciarmi se non riesco a fare tutto. Cerco di darmi un orario oltre il quale, a meno di urgenze, mi dedico alle mie cose e alla mia vita sociale. Credo di avere raggiunto un buon work life balance, ma per fare questo sono molto disciplinato.

L'informatica: Cristiana Bolchini (foto a sinistra), docente di Sistemi di elaborazione delle informazioni al Politecnico di Milano e vicecoordinatrice del dottorato in Ingegneria dell'informazione. Quando possibile, cerco di organizzare le diverse attività in giorni differenti, così da non perdere troppo tempo per passare frequentemente da una all'altra, con lo sforzo di ricordare il contesto e il punto in cui ci si era interrotti. Le attività che hanno una scadenza cerco di sbrigarle il prima possibile. Le difficoltà maggiori nella gestione del tempo vengono dall'interazione con persone che hanno modi diversi di lavorare, che per esempio lavorano preferibilmente in prossimità delle scadenze o che organizzano la giornata con incastri molto stretti. Per cercare di riuscire a mantenere il mio ritmo, se possibile, non fisso impegni consecutivi.

La consulente: Laura Strazzeri (foto in basso), coach per Quantum Choice, azienda di consulenza strategica e formazione manageriale.

Una strategia è distinguere bene le priorità dalle emergenze. Le seconde sono dettate da scadenze, spesso esterne, diventate pressanti. Sulle prime possiamo intervenire. Essere sempre in emergenza segnala che non abbiamo fatto bene qualcosa. Tante attività richiedono pianificazione e distribuzione nel tempo, ma creano davvero valore aggiunto, mentre nelle emergenze bruciamo le nostre energie. Questo richiede anche di saper gestire le emozioni, spesso il vero ostacolo è l'ansia, piuttosto che il tempo ristretto: respiro compresso e contrazioni muscolari sono segnali che non vanno trascurati. Fermarsi, distendersi, riallineare la postura, muoversi, sono gesti importantissimi per riprendere in mano il nostro timone personale e riguadagnare uno spazio di concentrazione e tranquillità per fare bene le cose che contano davvero.



► gestione di sé, l'organizzazione personale, le proprie abitudini, possono e devono cambiare ed evolvere». L'avvento dell'intelligenza artificiale, che cambierà tra il 50% e l'80% di tutti i lavori, renderà ancora più importante l'organizzazione del tempo. «È un passo imprescindibile e un vantaggio competitivo rilevante per imprenditori, professionisti e manager delle organizzazioni. Ne va delle carriere, dell'efficienza lavorativa e anche della qualità della vita».

Come ridurre le riunioni

Emerge da più studi, oltre che dall'esperienza quotidiana, che causa prevalente di perdite di tempo in azienda sono le riunioni mal gestite, che per di più hanno un costo. «Il valore monetario di una riunione è la somma del tempo-lavoro di tutti i presenti, più il costo psicologico, che è anche superiore, se non si portano a casa risultati dall'incontro», ricorda Frausin. «Perché una riunione sia efficace e non faccia perdere tempo a nessuno deve essere convocata secondo criteri precisi: anzitutto per uno scopo e non svolgersi per routine; bisogna valutare se lo scopo si può ottenere con altri mezzi, per esempio un paio di colloqui individuali; è necessario condividere prima i temi, in modo che tutti siano concentrati su quelli; bisogna fissare obiettivi e criteri chiari e non punti generici all'ordine del giorno; vanno definiti orari e nominato sempre un moderatore che li faccia rispettare». Ovvietà, magari, eppure tantissime riunioni non le rispettano.

Valgono anche tecniche e piccoli trucchi psicologici insegnati dai business coach. Per esempio: non rimandare gli impegni più difficili perché il pensiero genera un'ansia che frena tutto il resto. Però iniziare la giornata con un piccolo impegno che si può affrontare al massimo in 10 minuti: ci si sente subito efficienti e questa sensazione permette di affrontare con energia il resto. E gli imprevisti? «Secondo le ricerche, prendono fino a metà del nostro tempo e sono frustranti perché non permettono di depennare a fine giornata la lista delle cose da fare. Convieni misurare il tempo perso mediamente a causa degli imprevisti e inserirlo nella pianificazione giornaliera o settimanale. Così non si dovranno rincorrere altri impegni». ■



Prima il piacere, poi il dovere

Mariella Boerci

Cinquanta ore lavorative, in media, a settimana: per la maggior parte di manager e professionisti, tesi sempre più a dimostrare efficienza e attaccamento all'azienda 24h, per mantenere o migliorare la posizione acquisita, è diventata una consuetudine spalmare il tempo del lavoro nell'arco di tutta la giornata, sconfinando nei weekend e nelle vacanze, a discapito della vita personale. Lo conferma la ricerca Cawi (gennaio 2017) condotta su un campione di 350 persone rappresentative del mondo dell'impresa: manager, imprenditori, consulenti, liberi professionisti. La maggioranza degli intervistati (69%) dichiara di trascurare se stesso e il proprio benessere (relax, hobby, sport), mentre quasi metà del campione (47%) ammette che gli obiettivi professionali lo distolgono dalla vita affettiva e familiare, cioè partner, figli, parenti. L'obiettivo del work life balance è lontano.

In un mondo sempre più multitasking, senza arrivare agli estremi di Marissa Mayer, potente ex ceo di Yahoo, che ha pianificato per anni perfino i tempi in cui andare in bagno, lavorare ad altissimo tasso di efficienza è lo stile più richiesto. E questo sebbene varie ricerche scientifiche ultimamente abbiano dimostrato come il rispetto dei tempi di vita sia sempre più importante anche per i lavoratori qualificati. Infatti ci sono aziende che usano proprio questa attenzione per attirare i migliori.

Per esempio, alla Microsoft Italia non si timbra il cartellino e, compatibilmente con il lavoro in gruppo, il raggiungimento degli obiettivi e un calendario condiviso, ciascuno è libero di spostare i propri orari come preferisce. Il che non significa minori risultati sul lavoro, anzi. Come spiega Max Formisano, formatore e coach di persone e aziende tra i più conosciuti, è possibile incrementare la produttività a due cifre, o anche a due zeri, «pianificando il lavoro attorno al tempo libero» e non il contrario, come si è soliti fare. Spesso l'80% dei risultati viene ottenuto con il solo 20% dello sforzo; e, viceversa, concentrandosi su questo 20% si gestisce al meglio se stessi nel tempo quotidiano.

Non è facile trovare un nuovo settaggio mentale. Però si può imparare: ci sono corsi e coach. Per farsi un'idea iniziale, il manuale *Produttività 300%*, di Max Formisano (Uno Editori, € 14,90) è essenziale e insegna a trasformare il modo di concepire il tempo, la produttività, la vita quotidiana. Partendo dalle cose veramente essenziali (propositi, passioni, priorità) per arrivare alle strategie e alle tecniche (pianificazione e produttività) che alla fine consentono risultati eccezionali: lavorare meno e produrre di più. Ovviamente, non è la lettura di un manuale che trasforma la vita. «Seguire un sistema vuol dire prima capirlo e poi applicarlo», precisa l'autore. Gran parte dei suoi clienti, a suo dire, ce l'ha fatta.