



BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

Fare meno e ottenere di più

L'approccio tradizionale alla gestione del tempo è troppo analitico e poco adatto alle realtà odierne che i manager si trovano ad affrontare

di **Alessandro Cravera**

E difficile trovare un manager che non consideri la gestione del proprio tempo un fattore critico. Obiettivi pressanti, urgenze e continui cambi di priorità e di scenario rendono difficile la vita dei manager e spesso rappresentano un potente ostacolo alla loro efficacia personale. Per questa ragione, il *time management* è un tema sempreverde. Si tratta di uno di quei corsi che i manager tendono a ripetere nel tempo. Si partecipa a un seminario, si apprendono tecniche sull'efficacia personale, si cerca di implementarle, ma spesso, dopo poche settimane, tutto torna come prima. E a distanza di qualche anno non è infrequente che la direzione Hr organizzi una nuova edizione di "time management avanzato" a cui partecipano le stesse persone della prima volta. Purtroppo, spesso la ripetizione riguarda anche i risultati. Da cosa dipende questa difficoltà ad applicare concretamente le tecniche di gestione del tempo? Possono esserci due spiegazioni. Quella più diffusa riguarda una mancanza

di disciplina dei manager di linea nell'adozione di tecniche che, se applicate adeguatamente, sarebbero molto efficaci. Ed è proprio sulla base di questo tipo di spiegazione che si punta a farli partecipare a più edizioni, confidando sul fatto che la ripetizione dei concetti porti a una loro concreta applicazione. Una seconda spiegazione riguarda l'essenza stessa di tali tecniche, che potrebbero non offrire al manager un reale ed efficace supporto nelle proprie attività, soprattutto dal punto di vista del decision making. Uno degli strumenti più insegnati nei corsi di gestione del tempo, ad esempio, è la famosa matrice "urgenza-importanza", definita anche matrice di Eisenhower, un metodo di classificazione delle attività da svolgere sviluppato dal presidente statunitense Dwight Eisenhower. Il metodo proposto è molto semplice: classificare le attività da svolgere in base alla loro urgenza e importanza. La matrice ha l'indubbio merito di distinguere nettamente tra ciò che è urgente e richiede un'azione immediata e ciò che è importante e quindi fortemente correlato ai risultati. È anche molto utile per indicare al manager quali strategie adottare per ciascuno dei quadranti (cosa rimandare, cosa pianificare, cosa concentrare in determinati lassi di tempo ecc.). Un limite di questo strumento è che separa ciò che nella realtà potrebbe non essere separato. I manager oggi devono gestire situazioni complesse e ricche di trade-off in cui azioni e deci-

sioni impattano significativamente sull'evoluzione del contesto da affrontare. Per queste persone l'adozione della matrice di Eisenhower potrebbe essere inefficace o addirittura dannosa, perché costringe a un approccio eccessivamente analitico. La matrice, infatti, tende a non dar risalto alle relazioni sistemiche tra le diverse attività. Nelle situazioni di forte complessità, più che classificare analiticamente le attività, è più utile provare a capirne i nessi e le connessioni, giungendo a una comprensione più approfondita e sistemica delle circostanze in cui si opera. L'approccio sistemico può quindi portare all'individuazione di azioni che hanno effetti molteplici sulla situazione da gestire, scardinando la logica delle "singole azioni" da realizzare e spostando il focus su poche attività che possono trasformare il contesto e favorire una maggiore efficacia personale. Una maggiore attenzione al governo delle retroazioni sistemiche (conseguenze) delle proprie azioni e decisioni permette inoltre di evitare l'insorgere di ulteriori criticità che poi occorrerà gestire e, di conseguenza, risparmiare tempo. In sostanza, un approccio meno analitico e più sistemico può consentire di fare meno cose (in meno tempo) ma con un impatto più ampio, profondo e duraturo. ■

La matrice di Eisenhower



Alessandro Cravera
è partner Newton
Management Innovation