

# TIME MANAGEMENT: STRATEGIE E STRUMENTI PER MASSIMIZZARE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA LAVORATIVA E PER EVITARE LO STRESS

• DI FERNANDA SIBONI PSICOLOGA DEL LAVORO - CONSULENZA ORGANIZZATIVA,  
DELLO SVILUPPO RISORSE UMANE E DELLA FORMAZIONE - COACH, COUNSELOR E SOFT SKILLS TRAINER •

In un mondo lavorativo sempre più veloce e complesso, saper gestire il tempo è diventata un'abilità fondamentale per i manager e i professionisti che ambiscono a raggiungere risultati concreti e duraturi. Il *time management* è una competenza strategica che impatta sulla qualità del lavoro, sull'equilibrio personale e sul benessere psicologico. Una cattiva gestione delle attività nel tempo lavorativo a disposizione e l'assenza di un approccio strategico alla pianificazione possono avere conseguenze critiche sul lavoro, sugli individui e sull'intera organizzazione.

Tra le conseguenze di maggiore impatto possiamo riscontrare:

## 1. Bassa Produttività

Senza una pianificazione adeguata, le attività quotidiane possono diventare caotiche, portando ad un uso inefficiente delle risorse e ad una diminuzione della produttività complessiva. I dipendenti possono ritrovarsi a sprecare tempo in compiti non prioritari o in riunioni improduttive, ritardando così il completamento dei progetti cruciali.

## 2. Aumento dello Stress e del Burnout

A causa delle situazioni di sovraccarico, le persone possono sentirsi sopraffatte dalla pressione esterna dovuta alla necessità di ri-

spettare le scadenze ravvicinate, sperimentando così una crescente sensazione di affanno. Questo clima di lavoro frenetico aumenta i livelli di *stress* e, spesso, può sfociare nel *burnout*, con effetti negativi sulla salute mentale e fisica dei dipendenti.

## 3. Compromissione della qualità della prestazione lavorativa

Quando le attività non vengono programmate con attenzione, il prodotto del lavoro svolto può risentirne. Il senso d'urgenza e la percezione di sovraccarico aumentano il rischio di commettere errori e compromettono la qualità della *performance* lavorativa. Inoltre, la distrazione e la mancanza di concentrazione generata dallo stato di affanno, e dalla fretta di portare a termine velocemente le varie attività, possono causare una minore attenzione ai dettagli influenzando negativamente la qualità del risultato finale.

## 4. Clima lavorativo teso

Anche le relazioni tra i membri di un *team* possono risentire dell'assenza di un'adeguata pianificazione. Nelle situazioni in cui i componenti del *team* non rispettano le scadenze e sono stressati possono generarsi più facilmente situazioni conflittuali: la comunicazione frettolosa o mancante, amplificata dai ritardi e dalla disorganizzazione, può creare confu-

sione e malintesi, danneggiando così l'atmosfera lavorativa.

### **5. Mancato rispetto delle scadenze**

Si tratta di un'altra conseguenza diretta di una superficiale calendarizzazione delle attività. Qui il rischio è quello di dover pagare delle penali e di danneggiare la reputazione dell'azienda o dello Studio, creando sfiducia tra i clienti e gli *stakeholder*.

### **6. Diminuzione della Motivazione**

Quando le persone si sentono costantemente sotto pressione e incapaci di gestire efficacemente il proprio lavoro, possono iniziare a dubitare delle proprie capacità. Questo senso di impotenza e frustrazione può portare a una diminuzione dell'autoefficacia, con ripercussioni negative sul morale e sulla motivazione.

### **7. Limitazione delle opportunità di incremento delle competenze**

In situazioni di costante sovraccarico, i dipendenti possono trovare difficile dedicare tempo allo sviluppo delle proprie competenze e alla loro formazione. In un tale contesto, anche l'innovazione e la creatività vengono penalizzate, frenando il progresso dell'intera organizzazione.

### **8. Rischio di Turnover Elevato**

Stress, frustrazione, conflitti possono favorire il *turnover* del personale. Quando i dipendenti cercano all'esterno opportunità lavorative più equilibrate e gratificanti, l'azienda rischia di perdere talenti preziosi. Questo non solo comporta il dover sostenere costi significativi per la selezione e la formazione di nuovi dipendenti, ma determina anche la perdita di conoscenze e competenze consolidate nel tempo.

### **TECNICHE E STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ**

A mio avviso, non è completamente corretto parlare, in senso stretto, di gestione del tempo (in quanto è dato), ma risulta più pertinente parlare *di gestione delle attività nel tempo* lavorativo a disposizione.

Cosa fare per realizzare una programmazio-

ne efficace?

Il primo passo per programmare efficacemente le attività lavorative è definire e formulare in maniera chiara *gli obiettivi* che si vogliono raggiungere ed esplicitare ai collaboratori quelli che spetta loro conseguire, in base al ruolo che hanno.

Per precisare gli obiettivi può essere utile avvalersi della tecnica SMART.

L'acronimo **SMART** sta per:

- **Specifico:** l'obiettivo deve essere chiaro e preciso. Dovrebbe rispondere a domande come: Who? (chi?), What? (che cosa?), When? (quando?), Where? (dove?), Why? (perché?)

- **Misurabile:** deve essere possibile misurare i progressi verso l'obiettivo. Questo implica l'uso di metriche o indicatori che consentano di valutare il traguardo ottenuto. La domanda utile a cui rispondere è, per esempio: come saprò che l'avrò raggiunto? Quali indicatori mi permetteranno di verificare che sono sulla buona strada?

- **Attuabile:** l'obiettivo deve essere raggiungibile, realistico e fattibile, considerando le risorse disponibili e le eventuali limitazioni. Deve essere sfidante, ma non impossibile da conseguire. Qui, la domanda da porre è: il suo raggiungimento rientra nelle mie possibilità, ho le risorse per poterlo realizzare?

- **Rilevante:** l'obiettivo deve essere significativo, possibilmente ambizioso, allineato con gli altri obiettivi, coerente con il contesto di riferimento e con le aspirazioni di chi deve seguirlo. Deve, inoltre avere un impatto positivo sul sistema di appartenenza. Le domande che facilitano la riflessione in questo caso sono: cosa è veramente importante per me realizzare attraverso il conseguimento di questo obiettivo? C'è coerenza ed equilibrio fra il raggiungimento di questo obiettivo e gli altri obiettivi che ho individuato? ➤

• **Tempificato:** è importante stabilire una scadenza entro la quale l'obiettivo deve essere ottenuto. Questo crea un senso di urgenza e aiuta nella pianificazione. Domanda utile: entro quale data prevedo di raggiungerlo?

Alcuni esempi di formulazione SMART degli obiettivi possono essere:

- Aumentare le vendite del 10% (rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso), raggiungendo un fatturato trimestrale di 20.000 €, attraverso la formazione avanzata del *team* di venditori (da completare entro 3 mesi) e predisponendo incentivi *ad hoc*.
- Portare l'80% dei collaboratori dello Studio Professionale a ottenere la certificazione in *Project Management* entro la fine dell'anno in corso, attraverso corsi di formazione *on line* e in presenza.
- Seguire un corso avanzato di *data analysis* (rivolto a tutto il *team* di collaboratori), dedicandovi almeno 3 ore settimanali e concludendolo entro 6 mesi, al fine di applicare le competenze sviluppate nei progetti in corso. Definire obiettivi chiari e ben strutturati permette di avere una guida, "un senso di direzione", che facilita l'allineamento e la collaborazione all'interno dei *team*, l'adattamento e la resilienza in un contesto in continua evoluzione. Un obiettivo chiaro funge da bussola, guidando le azioni quotidiane e le decisioni strategiche. Senza una direzione precisa, è facile disperdere energie in attività poco produttive o che non contribuiscono al raggiungimento di risultati significativi. Avere obiettivi specifici consente ai professionisti di concentrare i loro sforzi sulle priorità, ottimizzando così l'uso delle risorse e del tempo.

Gli obiettivi chiari fungono anche da potente motivatore: quando i dipendenti sanno esattamente cosa devono raggiungere, sono più inclini ad impegnarsi per ottenere i traguardi loro affidati. Vedere i progressi via via ottenuti nel percorso verso un obiettivo può, inoltre,

aumentare la soddisfazione e la fiducia nel proprio lavoro. Un ambiente in cui i membri del *team* hanno obiettivi condivisi e chiari tende a creare una cultura di responsabilità e collaborazione, dove ognuno è incentivato a dare il massimo. I traguardi chiari e definiti forniscono, inoltre, un quadro di riferimento per valutare le *performance* individuali e di gruppo: attraverso metriche ed indicatori, è possibile monitorare i progressi ed identificare le aree di miglioramento, facilitando la trasmissione del *feedback* e minimizzando gli aspetti di soggettività della valutazione della prestazione. Sul piano organizzativo, quando tutti i membri del *team* professionale lavorano verso una meta, esplicitata in maniera chiara e trasparente, aumenta la probabilità di ottenere collaborazione, efficacia operativa, ed un ambiente di lavoro maggiormente disteso.

Una volta formulati gli obiettivi, è possibile stabilire le priorità delle attività da svolgere, avvalendosi di strumenti appositi quali, per esempio la matrice di Covey. Chiamata anche "Matrice urgenza-importanza", è uno strumento di *time management* sviluppato da Stephen Covey (scrittore e uomo d'affari statunitense) per aiutare le persone a dare priorità alle attività in base alla loro urgenza (scadenze immediate) ed importanza (impatto e rilevanza rispetto al raggiungimento degli obiettivi). Lo schema è costituito da quattro quadranti, volti ad individuare i compiti rilevanti e le priorità su cui agire per il conseguimento efficace ed efficiente degli obiettivi, riducendo lo stress e migliorando la produttività.

La matrice si compone di:

- **Asse verticale (Importanza):** distingue tra attività *importanti* e *non importanti*, in relazione alla rilevanza del contributo fornito per il raggiungimento degli obiettivi definiti.
- **Asse orizzontale (Urgenza):** classifica le attività come *urgenti* e *non urgenti*, dove le attività urgenti sono quelle soggette a scadenze a breve. ➤



Ecco la descrizione di ciascun quadrante:

- **Quadrante 1:** *attività urgenti e importanti.* Richiedono una gestione immediata. In genere, queste sono situazioni di emergenza e scadenze critiche che impattano sensibilmente sugli obiettivi. È opportuno svolgerle subito con la necessaria attenzione e dedizione.
  - **Quadrante 2:** *attività non urgenti e importanti.* Sono cruciali per lo sviluppo e per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine, non richiedono una risposta immediata, ma vanno pianificate con cura per evitare emergenze future.
  - **Quadrante 3:** *attività non urgenti e non importanti.* Non hanno impatto significativo sugli obiettivi, non sono incombenti, spesso rappresentano delle distrazioni e generano una perdita di tempo. Possono essere rinviate, delegate e svolte dedicando loro il minimo del tempo necessario.
  - **Quadrante 4:** *attività urgenti non importanti.* Non contribuiscono realmente al raggiungimento di obiettivi significativi, ma sono improrogabili. Dedicare troppo tempo a questi compiti può generare sovraccarichi senza effettivi benefici in relazione agli obiettivi da conseguire. Vanno pertanto eseguite velocemente o delegate.
- Per utilizzare correttamente la Matrice è op-

portuno:

1. Elencare tutte le attività previste per la settimana o per il mese.
2. Collocare ogni attività in uno dei quattro quadranti, dopo opportuna valutazione.
3. Stabilire le priorità, per sé stessi e per i collaboratori, concentrando l'attenzione prevalentemente sui quadranti 1 e 2.
4. Ridurre al minimo il tempo da dedicare alle attività dei quadranti 3 e 4.

La Matrice di Covey è uno strumento potente che consente di trasformare la propria *routine* e di dare priorità a ciò che davvero conta. Applicare regolarmente questo metodo aiuta professionisti e *manager* a ridurre il sovraccarico e a lavorare in modo più strategico. In particolare: aumenta la produttività in quanto aiuta a focalizzare l'attenzione su ciò che contribuisce davvero a conseguire il successo; favorisce un uso consapevole del tempo, riducendo le distrazioni e concentrando il *focus* su ciò che è realmente prioritario.

Un'altra tecnica utile e facilmente applicabile è la pianificazione settimanale che consente di avere una visione completa degli impegni e di bilanciare i carichi di lavoro e il tempo libero. Il lunedì mattina o il venerdì pomeriggio ➤

possono essere spazi utili da dedicare alla definizione delle priorità e alla distribuzione delle attività in base agli obiettivi definiti.

A livello pratico questo significa:

- Identificare almeno tre priorità principali della settimana e assicurarsi che siano incluse in agenda.
- Utilizzare blocchi di tempo per i compiti più complessi, limitando le interruzioni per massimizzare la concentrazione. Il *multitasking* è spesso controproducente, specialmente nelle attività che richiedono analisi e riflessione. Lavorare “per blocchi” di tempo dedicati esclusivamente a una singola attività permette di migliorare la qualità del lavoro, evitando errori e affaticamento mentale. Una buona abitudine è quella di suddividere la giornata in fasce orarie specifiche, riservando ad ogni attività uno spazio fisso.
- Pianificare anche i momenti di pausa e di ripresa, per evitare il sovraccarico mentale e mantenere l’energia alta.
- Identificare i compiti da delegare, a chi e quando attribuirli.
- Dire di “no” alle richieste altrui quando non sono pertinenti e coerenti con quanto programmato (a meno che non si tratti di vere emergenze). Stabilire dei confini chiari e spiegare in

modo trasparente la necessità di mantenere il *focus* sugli obiettivi prioritari è fondamentale per preservare il proprio tempo. Dire “no” in modo deciso ed argomentato dimostra *leadership* e capacità di prendere decisioni, qualità apprezzate tanto quanto la disponibilità.

Riguardo agli strumenti digitali disponibili per facilitare la programmazione delle attività, ve ne sono di variegati. Giusto per citarne alcuni: Trello, per la gestione dei progetti, con funzionalità che consentono di suddividere le attività in *task* e di monitorarne l’avanzamento; *Todoist*, un’app intuitiva per la gestione delle liste di attività, ideale per chi ama tenere traccia delle proprie priorità quotidiane.

### **CONCLUSIONI**

La gestione del tempo non è un’abilità innata, ma una pratica che può essere affinata giorno per giorno. L’applicazione di tecniche di pianificazione, l’uso intelligente della tecnologia, e la capacità di delegare e dire “no” quando necessario, sono aspetti fondamentali. Investire in questa direzione significa non solo aumentare la produttività, ma anche costruire uno stile di lavoro che promuove equilibrio e benessere lavorativo a lungo termine.

#### **Bibliografia di riferimento**

- Franco Fraccaroli– (2021) – Sapersi organizzare. Piani, obiettivi, traguardi e altre sfide quotidiane – Il Mulino.
- Marion E. Haynes– (2016) - Time management. Come organizzare al meglio la propria settimana di lavoro – Franco Angeli.
- Brian Tracy – (2015) – Gestione del tempo - Gribaudo.