

9 |

LA COMUNICAZIONE CIRCA IL TEMPO E LE PRIORITÀ

Dove si torna sulla leva del compito e si valutano gli impatti della comunicazione circa il tempo sulle dinamiche del team

Nel decimo capitolo del Vangelo di San Luca, Gesù di Nazareth, ad un dottore della legge che gli chiede chi sia il prossimo, risponde con questa storia, nota come la parabola del Buon Samaritano:

Un uomo scendeva da Gerusalemme a Gerico e incappò nei briganti che lo spogliarono, lo percossero e poi se ne andarono, lasciandolo mezzo morto. Per caso, un sacerdote scendeva per quella medesima strada e quando lo vide passò oltre dall'altra parte. Anche un levita, giunto in quel luogo, lo vide e passò oltre. Invece un Samaritano, che era in viaggio, passandogli accanto lo vide e ne ebbe compassione. Gli si fece vicino, gli fasciò le ferite, versandovi olio e vino; poi, caricatolo sopra il suo giumento, lo portò a una locanda e si prese cura di lui. Il giorno seguente, estrasse due denari e li diede all'albergatore, dicendo: "Abbi cura di lui e ciò che spenderai in più, te lo rifonderò al mio ritorno". Chi di questi tre ti sembra sia stato il prossimo di colui che è incappato nei briganti?». Quegli rispose: «Chi ha avuto compassione di lui». Gesù gli disse: «Va' e anche tu fa' lo stesso».

Su questa parabola due ricercatori, John M. Darley and C. Daniel Batson, nel 1973 costruirono un esperimento che è diventato piuttosto noto per via di alcuni risultati sorprendenti²⁷. Furono coinvolti alcuni seminaristi del Princeton Theological Seminary, a cui fu detto che lo studio avrebbe dovuto indagare il tema delle vocazioni religiose e dell'educazione. In realtà, l'obiettivo era di testare quali fattori possano influenzare i comportamenti di aiuto. Gli studenti furono radunati in un edificio e fu chiesto loro di rispondere ad un test che riguardava le motivazioni che li avevano condotti verso la scelta di entrare in seminario, quindi di recarsi in un altro edificio per tenere un discorso di 3-5 minuti davanti ad una platea. Ad alcuni di loro fu chiesto di parlare delle tipologie di professione che i diplomati del seminario sarebbero stati adatti a svolgere, mentre agli altri fu domandato un commento alla parabola del Buon Samaritano.

A loro insaputa, però, i partecipanti avrebbero vissuto nella realtà la situazione della parabola. Dopo aver compilato i questionari e mentre si dirigevano, ad uno ad uno, verso l'altro ufficio per parlare, infatti, avrebbero incontrato un attore ingaggiato dagli studiosi che interpretava la parte di un uomo in evidenti difficoltà fisiche: giaceva vicino ad una porta, piegato in due, con gli occhi chiusi e scosso da colpi di tosse. I partecipanti sarebbero dovuti per forza passare nelle vicinanze dell'uomo. La domanda era: si sarebbero fermati ad aiutarlo, come il Buon Samaritano, o sarebbero passati oltre, come il Sacerdote ed il Levita? E quali fattori avrebbero influenzato il loro comportamento?

I ricercatori, però, introdussero un ultimo fattore: la pressione del tempo. Nello spiegare ai seminaristi dove dovevano recarsi, diedero tre distinte istruzioni, dividendo così il campione in gruppi:

- primo gruppo: *Sei in ritardo. Ti stanno aspettando già da qualche minuto. Farai meglio ad affrettarti.*
- secondo gruppo: *L'assistente è pronto per te, quindi per favore vai diretto al luogo indicato.*
- terzo gruppo: *Tra pochi minuti saranno pronti per te, quindi puoi avvicinarti al luogo indicato.*

Crearono, quindi, tre condizioni: alto, medio e basso grado di fretta. Per ciascun gruppo, metà degli studenti doveva tenere la

presentazione sulla parabola, l'altra metà la presentazione sulle tipologie di professione che i seminaristi sarebbero stati adatti a svolgere. I ricercatori hanno poi classificato i comportamenti di aiuto secondo la seguente scala:

- 0 - non ha neppure notato che la persona avesse bisogno di aiuto;
- 1 - ha percepito l'esigenza ma non ha offerto alcun aiuto;
- 2 - non si è fermato ma ha aiutato indirettamente (ha richiesto aiuto all'arrivo nell'altro edificio);
- 3 - si è fermato ed ha chiesto se la persona avesse bisogno di aiuto;
- 4 - dopo essersi fermato, ha insistito per portare la vittima all'interno dell'edificio e poi l'ha lasciata;
- 5 - si è rifiutato di lasciare la vittima, o ha insistito perché fosse portata da qualche parte.

L'obiettivo dello studio era di comprendere quale tra i fattori avrebbe influenzato di più il comportamento: la tipologia di motivazione dei seminaristi, misurata dal test iniziale, il fatto di dovere (o non dovere) tenere un discorso su una parabola che somigliava molto alla situazione messa in scena, oppure il grado di fretta comunicato dagli studiosi?

Ecco cosa è accaduto: in media, in totale il 40% degli studenti del seminario ha offerto una qualche forma di aiuto, e su questo dato l'impatto dei fattori in gioco è stato il seguente:

- la tipologia di motivazione: nessuna correlazione statisticamente rilevante. Il comportamento di aiuto non è stato influenzato da questo fattore;
- la tipologia di discorso da tenere (correlato o no alla situazione): impatto rilevante. Chi avrebbe parlato della parabola del Buon Samaritano si è fermato nel 53% dei casi, gli altri nel 29%;
- il fattore tempo: impatto molto rilevante. Ecco la percentuale di partecipanti che hanno offerto aiuto in base alle tre condizioni:
 - fretta bassa: 63%
 - fretta media: 45%
 - fretta alta: 10%

La conclusione dello studio è, quindi, che un fattore ritenuto di solito molto rilevante come la motivazione ad entrare in seminario

(potremmo, con una forzatura, chiamarlo *vocazione*) in realtà ha un impatto nullo sulla scelta se aiutare o meno un altro essere umano in difficoltà, un fattore situazionale come la tipologia di discorso da tenere ha un impatto rilevante, ma il fattore determinante sembra essere una breve ed estemporanea comunicazione fatta dagli studiosi che introduce in pochi secondi il fattore tempo, alterando sostanzialmente le scelte individuali.

Quel che sorprende, infatti, è che nella altissima percentuale di seminaristi che non hanno prestato il loro aiuto perché si sono sentiti dire di doversi *affrettare* verso la loro destinazione, ce n'erano alcuni che erano motivati dall'altruismo, e che avevano appena letto la parabola del Buon Samaritano. Nonostante questo, non si sono premurati di fermarsi per qualche minuto a dare una mano ad una persona in evidente difficoltà.

Questo studio classico è il primo di una serie di ricerche che hanno dimostrato come la percezione del tempo impatti sui comportamenti umani.

Ed ecco il motivo per cui ho citato l'esperimento in questo libro: anche nelle dinamiche dei team vale la stessa regola per cui la comunicazione circa il tempo ha un impatto sulle dinamiche del gruppo spesso più rilevante rispetto ad altre leve che sono oggetto di ben maggiore attenzione e consapevolezza. Voglio, quindi, dedicare questo capitolo (l'unico che non ha una stretta relazione con i due temi principali del libro: il trade-off tra direttività e partecipazione e la dinamica consenso / conformismo) ad illustrare come, nella mia visione, un team manager debba presidiare questa dimensione comunicativa e quali messaggi debba tenere sotto controllo.

I temi trattati riguardano più la dimensione del compito che quella della relazione, visto che, come si vedrà da qui in avanti, hanno a che vedere con tematiche che impattano sugli obiettivi e sull'allocazione efficiente delle risorse (particolarmente, in questo caso, la risorsa tempo) per il loro raggiungimento.

Per dare concretezza a quanto espresso qui sopra, ritengo che il team manager debba presidiare in maniera attenta tre ambiti indirizzando

così la propria comunicazione verso una visione condivisa della gestione del tempo e delle priorità nel gruppo:

- 1) la creazione di un **linguaggio condiviso** circa i concetti di **urgenza** e **importanza** e circa le modalità per stabilire le **priorità**;
- 2) la definizione di un obiettivo che riguarda la gestione del tempo: **ridurre il più possibile i compiti ad alto grado di urgenza e di importanza**;
- 3) la gestione delle **principali strategie** per ottenere questo obiettivo: **delega, pianificazione, proazione, definizione di spazi di continuità**.

Primo messaggio.

Urgenza, importanza, priorità

Parto dal primo messaggio, che è un invito a distinguere, per le attività assegnate al team di lavoro, tra i concetti di **urgenza** ed **importanza**. Steven Covey, nel suo famoso libro *The seven habits of highly effective people*²⁸, ha portato all'attenzione questa differenza, definendo l'urgenza in termini di tempo, l'importanza in termini di impatto delle attività sugli obiettivi.

Quindi:

- un'attività è tanto più urgente quanto prima deve essere iniziata per essere portata a termine entro la scadenza;
- un'attività è tanto più importante quanto più il suo svolgimento (o mancato svolgimento) impatta sugli obiettivi.

Sulla base di questa definizione, Covey propone la matrice riprodotta nella figura 9.1, in cui si definiscono quattro tipologie di attività:

- 1) **sia urgenti che importanti**: da svolgere subito, impossibili da delegare;
- 2) **importanti, ma non urgenti**: da pianificare, prima che diventino urgenti;
- 3) **urgenti, ma non importanti**: hanno un basso impatto sugli obiettivi, per questa ragione possono essere tranquillamente delegate;

- 4) **né urgenti, né importanti**: attività che non è necessario svolgere (e che, qualora diventassero urgenti, saranno comunque oggetto di delega).

Più che l'aspetto dell'efficienza personale, che è oggetto dei modelli che riguardano la gestione del tempo e delle raccomandazioni contenute nel libro di Covey, mi preme sottolineare, qui, come distinguere in modo chiaro la dimensione del tempo da quella della qualità dell'output sia uno dei compiti del team manager.

Spesso nella comunicazione questa distinzione non è trasferita in modo netto, i compiti vengono trasmessi senza precisare se l'enfasi sia da porre:

- 1) sul fatto che il compito stesso abbia un impatto rilevante sugli obiettivi del singolo o del gruppo;
- 2) sui tempi stretti nei quali lo si deve svolgere;
- 3) sulla combinazione di questi due fattori.

	Urgente	Non urgente
Importante	<p>Quadrante 1 Area della crisi</p> <p>Azioni sia urgenti che importanti, da svolgere immediatamente, non delegabili</p>	<p>Quadrante 2 Area della pianificazione</p> <p>Azioni importanti, ma non urgenti, da pianificare per svolgerle prima che diventino urgenti</p>
Non importante	<p>Quadrante 3 Area della delega</p> <p>Azioni sì urgenti, ma poco impattanti sugli obiettivi. Possono essere delegate</p>	<p>Quadrante 4 Area dello spreco</p> <p>Azioni che non sono urgenti e non impattano sugli obiettivi. È inutile impiegare tempo per svolgerle</p>

Figura 9.1 - Matrice urgenza / importanza

L'analisi del secondo ambito di presidio della comunicazione esplicherà meglio il motivo per cui separare in maniera chiara questi fattori sia fondamentale. Un team manager deve, quindi, rendere esplicita questa distinzione quando comunica con il suo team e richiedere

la medesima attenzione nella comunicazione all'interno del team stesso, condividendo un linguaggio che distingua le due dimensioni. Come visto sopra, si possono utilizzare il termine *urgenza* per indicare il grado di pressione sul tempo e *importanza* per indicare il grado di impatto di un'attività sul raggiungimento degli obiettivi.

In questo modo, questi ultimi diventano due attributi distinti di un'attività, che possono essere o meno presenti contemporaneamente.

Aggiungo anche che la comunicazione circa urgenza ed importanza deve evitare un rischio, e per illustrarlo ricorro alla scena di un noto film di animazione: “Gli Incredibili” (un altro bellissimo progetto della Pixar Animation Studios).²⁹

Sindrome, l'eroe negativo della storia, ha un piano per diventare il più grande supereroe di tutti i tempi, pur non possedendo quei superpoteri su cui, invece, possono contare molti altri protagonisti del film. Egli, infatti, è in grado di creare macchine che gli consentono di imitare i superpoteri e di elevarsi allo status di supereroe (stivali per volare, un raggio paralizzante, eccetera).

In una delle scene più importanti del film, Sindrome è riuscito ad imprigionare Mr. Incredibile, il suo nemico giurato, con sua moglie e due dei suoi figli (anch'essi dotati di superpoteri) e decide di mostrare loro il piano che, secondo le sue intenzioni, gli consentirà di realizzare il suo sogno, superando in fama e successo qualsiasi altro eroe. Proprio questo piano esprime un concetto importante anche per chi dirige un team.

La sua prima mossa consisterà nel lanciare su una città Omnidroide, una potentissima macchina di distruzione che nessun supereroe sarà in grado di fermare. Il robot inizierà la sua opera, seminando il panico tra gli abitanti. A questo punto, interverrà lui stesso e, fingendo di combattere contro la sua creatura, la distruggerà.

Quindi, riprendendo le sue stesse parole:

“Proprio come in un film, il robot arriva imponente e distrugge tutto: frotte di persone urlanti, e proprio quando ogni speranza è perduta, Sindrome risolve la situazione. Sarò un eroe più grande di quanto tu non sia mai stato. [...] Vedranno cos'è l'eroismo. Gli darò l'eroismo più spettacolare che abbiano mai visto. E quando sarò vecchio e mi sarò divertito, venderò le mie invenzioni, così chiunque potrà essere un supereroe. Tutti potranno essere super, e quando tutti saranno super... nessuno lo sarà più!”

Trovo questo piano, pur nella sua malvagità, geniale, soprattutto per via dell'intuizione espressa nell'ultima frase.

Se tutti sono super, nessuno lo è più.

La parola *super* ha un'etimologia latina. Significa "che sta sopra". Indica, quindi, una posizione relativa, non assoluta. Lo stesso concetto espresso dal proverbio *l'orbo è re nella terra dei ciechi*: ciò che in un contesto può essere considerato un leggero handicap, in un contesto diverso è un vantaggio. È il livello relativo che conta, non il livello assoluto.

Che cosa ha a che vedere tutto questo con i messaggi circa la gestione del tempo?³⁰

Poco sopra ho definito come *urgenza* la pressione sul tempo e *importanza* la pressione sugli obiettivi. Ebbene, come in un mondo nel quale tutti sono super, nessuno è più super, così in un'organizzazione nella quale tutto è urgente, nulla è più urgente. E in un'organizzazione in cui tutto è importante nulla è più importante.

Come ha intuito bene Sindrome, è il livello relativo che conta, non l'assoluto.

La prima lezione che possiamo trarre dal suo piano è, quindi, che un team manager non deve abusare della pressione che può esercitare sul tempo o sugli obiettivi, perché rischia che la sua organizzazione non sia più in grado di distinguere ciò che è super da ciò che non lo è.

Ma c'è anche un secondo, forse più sottile, messaggio: un team manager deve saper distinguere ciò che è super da ciò che non lo è non in maniera assoluta, ma in modo relativo, sia nel tempo (ciò che è super oggi potrebbe non esserlo domani) che nelle diverse articolazioni dell'organizzazione (ciò che è super per me potrebbe non esserlo per qualcun altro). Non solo: deve anche saper comunicare questo senso della priorità ai diversi livelli del gruppo o dell'organizzazione, rispettando quindi il livello di priorità relativo ad ogni membro del gruppo.

Questo richiede qualcosa di più della capacità di lavorare per obiettivi e di conferire priorità alle azioni.

Richiede una grande conoscenza delle diverse articolazioni della propria organizzazione, la capacità di comunicare in modo funzionale e

grande costanza nel coniugare il senso di priorità con il senso di responsabilità.

Secondo messaggio.

Un obiettivo: ridurre l'area di crisi

Il secondo ambito di presidio è un'ulteriore articolazione delle idee condivise fin qui: la compresenza di pressione sul tempo e di pressione sugli obiettivi nella stessa attività è, per quanto possibile, da evitare. Quello tra la velocità necessaria per svolgere un'attività molto urgente e la qualità che richiede un'attività importante per il suo alto impatto sugli obiettivi è, infatti, un trade-off.

Nel project management si dice che un progetto perfetto ha tre caratteristiche: economico, veloce, di qualità. Spesso, però, si dice anche che, realisticamente, tra queste tre caratteristiche se ne debbano scegliere due: se si vuole la qualità in fretta, si deve essere disposti a pagare di più; se si vogliono economicità e velocità si perderà in qualità; se, infine, si punta su un basso costo salvaguardando la qualità, probabilmente servirà molto tempo. Parlando di time management, però, questo diventa un trade-off secco. Essendo, infatti, il tempo la risorsa scarsa su cui si focalizza questa disciplina, economico e veloce sono, nei suoi termini, sinonimi.

Il fatto che la pressione sul tempo e la richiesta di un elevato grado di qualità nell'output siano difficilmente conciliabili sembra un dato scontato, ma non lo è: molti individui e molti gruppi, infatti, basano la propria identità e la propria narrazione sul fatto di essere in grado di gestire al meglio situazioni in cui si deve produrre bene e velocemente. Alcuni, anzi, sostengono di essere più efficienti sotto stress. La mia tesi è che questa affermazione sia spesso illusoria e, quando anche sia vera, lo sia solo ad una condizione.

L'illusorietà deriva dal fatto che completare un compito sotto la pressione del tempo, vicino alla scadenza, genera una soddisfazione ed un sollievo superiore rispetto al farlo con anticipo. Questa differenza genera una percezione di maggiore efficienza e produttività sotto pressione che non è reale. Probabilmente se si fosse terminato il

compito con anticipo rispetto alla scadenza si sarebbero, con lo stesso sforzo, ottenuti come minimo gli stessi risultati (e forse migliori, visto il minore livello di stress), ma l'eccitazione generata dal poter finalmente eliminare un'attività gravosa dalla lista delle cose da fare sarebbe stata minore.

È vero che la pressione del tempo potrebbe aiutare il cervello a generare soluzioni connettendo informazioni ed idee. Questo, però, accade ad una condizione: che quelle informazioni ed idee siano state metabolizzate, e questo processo non può avvenire se non a condizione che a quel compito si sia iniziato a lavorare per tempo, non all'ultimo momento.

Propongo un esempio per spiegarmi meglio: una parte del mio lavoro consiste nel produrre contenuti per riviste e blog. Quasi sempre c'è una scadenza entro la quale gli articoli vanno consegnati. È chiaro che se la scadenza fosse tra poche ore ed io avessi completato un articolo, magari su un tema per me non agevole, per cui nei giorni scorsi mi ero anche preoccupato di non riuscire a consegnare in tempo, la soddisfazione di poter finalmente levare quel compito gravoso dalla mia lista delle cose da fare sarebbe molto maggiore che se avessi completato lo stesso articolo una settimana fa, impiegando lo stesso tempo, o anche meno, e magari con una migliore qualità. È però corretto dire che l'avvicinarsi della scadenza potrebbe essere stata una delle ragioni che hanno spinto il mio cervello a cercare più rapidamente quelle idee e quelle connessioni che sono diventate il contenuto dell'articolo. La pressione del tempo, in questo caso, potrebbe essere stata un fattore di efficienza, a patto, però, che io avessi iniziato a raccogliere e leggere i materiali alcuni giorni prima ed avessi, così, lasciato al mio cervello il tempo per incubare le informazioni così da poter poi generare le idee. Se, al contrario, mi fossi messo al lavoro soltanto poche ore prima della consegna l'urgenza e la fretta non avrebbero potuto che impattare negativamente sulla qualità dello scritto.

Per questa ragione, compito di un team manager è quello di ridurre al minimo le situazioni in cui lui ed i suoi collaboratori devono produrre sotto la pressione del tempo output che richiedono un'elevata qualità perché ad alto impatto sugli obiettivi. E, magari, anche quello di non alimentare quelle narrazioni organizzative secondo cui sono professionisti e manager più efficaci coloro che sono in grado di agire

perennemente sotto la pressione del tempo. È scontato che questo possa accadere e che una parte del ruolo di un team, di un collaboratore o di un manager può consistere nel reagire al meglio in queste situazioni. Ciò non toglie che l'obiettivo debba essere quello di ridurre al minimo.

Terzo messaggio. Strategie condivise

Il terzo ed ultimo messaggio riguarda la condivisione di alcune strategie di gestione del tempo volte proprio a realizzare la riduzione delle attività importanti e urgenti. Non è, ancora una volta, però, soltanto un tema di efficienza: un team manager deve sempre vedere questi temi nella loro doppia dimensione ed aggiungere alla massimizzazione degli output del suo gruppo il fatto che questa sua comunicazione, come sottolineato all'inizio di questo capitolo, influenza fortemente le dinamiche del gruppo e le sue aspettative.

Le strategie su cui creare, quindi, una cultura condivisa dovrebbero avere come obiettivi:

- 1) la riduzione dell'area della crisi (come definita nella matrice urgenza / importanza) attraverso una buona **pianificazione**, che consente di svolgere le attività importanti prima che diventino anche urgenti;
- 2) la riduzione dell'area della crisi attraverso la **delega**, che consente di liberare tempo da dedicare alle attività importanti (l'area della delega era infatti quella delle attività urgenti, ma non importanti);
- 3) il miglioramento continuo nella gestione del tempo del gruppo attraverso l'adozione di un **atteggiamento proattivo** verso quelle attività che nascono nell'area di crisi. In quest'area, infatti, si svolgono due tipologie di attività: quelle che sono "migrate" dall'area della pianificazione e che da importanti, ma non urgenti sono diventate, con il trascorrere del tempo, anche urgenti, ma anche quelle che nell'area di crisi sono nate, perché nel momento in cui sono diventate visibili erano già sia urgenti che importanti;
- 4) la possibilità per tutti i membri del gruppo di avere degli spazi di **isolamento e tranquillità** per poter svolgere le attività importanti evitando continue interruzioni e distrazioni.

Dedico il resto del capitolo a dettagliare queste quattro strategie, con una premessa: promuoverle e presidiarle mi pare un segno di maturità nel team manager anche nella modalità di gestione del consenso e della coesione del gruppo. La narrazione di un gruppo che affronta in modo pragmatico il tema del tempo, cercando un miglioramento continuo che salvaguardi da un lato la qualità degli output e dall'altro si metta in gioco al fine di non sovraccaricare i propri collaboratori di pressione e stress mi sembra più funzionale rispetto a quella che costruisce la propria identità sulla reattività, sulla capacità di sopportare la pressione, di risolvere i problemi e raggiungere gli obiettivi a prescindere dalle condizioni e dalla qualità del lavoro e del tempo.

Ridurre l'area della crisi attraverso una buona pianificazione.

Non mi dilungherò sugli aspetti tecnici della pianificazione, visto che molti testi sulla gestione del tempo e sul project management lo fanno in maniera egregia. Mi preme sottolineare, invece, come un team manager dovrebbe rendere espliciti gli obiettivi con cui il gruppo dovrebbe pianificare le proprie attività:

- **svolgere i compiti importanti prima che diventino urgenti.** Questo significa che la pianificazione non serve, come invece spesso si crede, a ridurre il numero di imprevisti (attività urgenti). Serve, piuttosto, a non fare diventare urgenti attività che non sono nate tali, così da poterle svolgere senza la pressione del tempo;
- **prevedere i momenti critici**, così da mettere in campo azioni preventive invece che tentare di rimediare improvvisando soluzioni quando il carico di lavoro diventa schiacciante;
- **confrontarsi in maniera costruttiva con il fatto che il tempo è una risorsa scarsa**, che va gestita in modo efficiente allocandola sulle attività a maggior impatto sugli obiettivi da un lato, condividendo e coordinando gli sforzi di tutti dall'altro;
- infine, un obiettivo più personale che organizzativo, ma che mi sembra interessante citare: l'aver una pianificazione scritta e condivisa consente ai membri del team **essere più concentrati sull'implementazione e sulle singole attività**. Alcune persone, infatti, tendono ad impiegare una quota delle loro energie

cognitive in una sorta di processo di ripianificazione continua preoccupandosi (proprio nel senso di *occupandosi prima*) di altre attività perché, non avendo un'agenda chiara, confondono il momento della pianificazione con quello dell'esecuzione.

Anche se potrebbe sembrare paradossale, quindi, si pianifica anche per poter chiudere poi l'agenda e la lista delle cose da fare in un cassetto e potersi dedicare senza distrazioni interne alla realizzazione delle attività. Anche questo obiettivo può rappresentare un'area di presidio da parte del team manager, che può stimolare i collaboratori ad una maggiore focalizzazione nel momento dell'esecuzione.

Ridurre l'area della crisi attraverso il processo di delega

Del trasferimento delle attività (dalla guida alla delega) ho ampiamente parlato nella prima parte del libro. Anche in questo caso, qui mi preme soltanto sottolineare con quali obiettivi il team manager dovrebbe presidiare questa strategia e quali messaggi dovrebbe trasmettere al gruppo:

- innanzitutto, un buon processo di delega porta ad un risultato di breve periodo: **libera il tempo dei collaboratori più senior, più esperti e più autonomi affinché questi si possano dedicare alle attività più importanti**. Poter trasferire a qualcun altro le attività dell'area della delega consente di focalizzarsi meglio sulle attività dei quadranti della crisi e della pianificazione;
- guardando un po' più in là nel tempo, poi, emerge il secondo obiettivo del processo di delega (anch'esso già trattato nella prima parte del libro): fare crescere i collaboratori più inesperti. Questo significa che la riduzione dell'area di crisi avviene anche come effetto del fatto che **si possano gradualmente delegare compiti sempre più importanti**. Certo, quando questo avviene delegando attività collocate nell'area di crisi, allora si verifica non una diminuzione della pressione del tempo, ma un suo semplice trasferimento da una figura più autonoma ad una meno autonoma. Il team manager, anche in questo caso, potrà comunicare come questo processo sia fisiologico in un gruppo che punta a far crescere l'autonomia dei propri membri;
- infine, ma forse questo è l'aspetto più importante, il team manager dovrà vigilare che, a qualsiasi livello del suo gruppo, il

processo di delega avvenga secondo le modalità analizzate nei primi capitoli di questo libro, così che nel gruppo ci sia **una coerenza di fondo nei criteri che portano a scegliere le persone ed i compiti oggetto di delega e le modalità di trasferimento delle attività secondo il modello basato sul trade-off tra direttività e partecipazione.**

Assumere un atteggiamento proattivo verso le attività nate nell'area di crisi

Stephen Covey aveva associato al quadrante della crisi il verbo *fare*: le attività che si trovano lì sono troppo urgenti per essere posticipate, troppo importanti per essere delegate. Nel breve periodo, quindi, possono soltanto essere svolte personalmente. Questo, però, non impedisce di analizzarle a posteriori, e magari di farlo in modo proattivo (in una modalità, cioè, che non abbia come obiettivo la ricerca di colpevoli o di responsabilità, ma piuttosto la ricerca di soluzioni che rientrino nella sfera di influenza del singolo o del gruppo che si pone il problema). Così facendo, in alcuni casi si potrebbero trovare soluzioni che portano ad evitare che, in occasioni successive, le stesse attività non nascano nell'area di crisi, ma, per esempio, nell'area di pianificazione, trovando soluzioni che consentano di anticipare il palesarsi della necessità che porta il singolo od il gruppo a dover svolgere determinate attività con la pressione della fretta.

L'assunzione di un approccio proattivo implica il rispondere a domande come:

Che cosa posso fare io di più o di diverso o che cosa posso smettere di fare perché questa attività, in una prossima occasione, non si presenti nell'area di crisi?

Al plurale, la stessa questione può essere posta anche all'intero team di lavoro: *Che cosa possiamo fare noi di più o di diverso...*

Porre questa domanda significa assumersi la responsabilità di creare le condizioni affinché la riduzione delle attività nate nell'area di crisi sia uno degli obiettivi della gestione del lavoro in team.

In alcuni team con cui ho lavorato questa domanda è all'ordine del giorno di riunioni periodiche nelle quali ciascuno dei collaboratori dà evidenza al gruppo della propria matrice urgenza / importanza ed insieme si cercano soluzioni e risposte. Attenzione: spesso la risposta alla domanda potrebbe anche essere, semplicemente, *nulla*. Non

sempre un gruppo può avere al suo interno le risorse per evitare che si generino o vengano trasferite attività urgenti e importanti; anzi, una quota di queste attività potrebbe essere addirittura parte della fisiologia del ruolo attribuito a quel gruppo (pensiamo ad un pronto soccorso, o ad un team di assistenza clienti). Alcuni team manager che hanno praticato questo tipo di processo, però, mi hanno riferito che il suo risultato più importante non è tanto legato al numero di soluzioni che si possono (o non si possono) trovare, quanto al fatto che così facendo il gruppo si assume la responsabilità di migliorare la propria gestione del tempo, abbandonando atteggiamenti e narrazioni passive o addirittura vittimistiche rispetto alla propria collocazione all'interno delle organizzazioni o dei mercati.

Favorire la creazione di spazi di isolamento e tranquillità

I compiti e le attività ad alto impatto sugli obiettivi richiedono spesso, per il loro svolgimento, anche un ambiente che consenta una concentrazione continuativa e senza interruzioni, per lo meno per intervalli di tempo ragionevoli. Questa esigenza si scontra con tempi di attesa rispetto a risposte e attività sempre più ristretti: mail, telefonate, chat e strumenti di comunicazione di tutti i tipi hanno eroso rapidamente i tempi in cui è possibile lavorare con un relativo isolamento rispetto al mondo esterno, così da lasciarsi completamente assorbire dall'attività.

Ancora una volta, un team manager è di fronte alla scelta di quale narrazione adottare: meglio costruire un'identità del gruppo basata sull'essere sempre disponibili, online, pronti a rispondere immediatamente ad ogni istanza, oppure meglio favorire la creazione di spazi e tempi di tranquillità, nei quali potersi dedicare più alla qualità che alla velocità? Penso sia inutile precisare, a questo punto, che io sono fortemente orientato verso la seconda possibilità: il mito del multitasking e del "sempre online" ha prodotto, mi pare, molti più danni che vantaggi.

Anche qui, il compito del team manager è quello di stimolare la creazione di una cultura organizzativa che, sempre se si è d'accordo con la mia posizione:

- favorisca la creazione di spazi e tempi nei quali le persone possano lavorare con continuità ad attività e progetti importanti senza essere interrotte se non per emergenze improrogabili;

- faccia in modo che, tra membri dello stesso team, ci si aiuti a proteggere questi spazi (facendosi reciprocamente da backup, filtrando le interruzioni ed evitando di esserne la causa);
- favorisca l'utilizzo di codici e strumenti comunicativi che esplicitino quali sono i tempi attesi di risposta, senza dimenticare che, come ci ricorderebbe Sindrome, dove tutto è urgente niente è più urgente.

Il presidio dei messaggi condivisi all'inizio di questo capitolo e delle strategie appena illustrate dovrebbe aiutare il team manager a confrontarsi ed a comunicare in maniera funzionale ed efficace circa una delle risorse fondamentali nella gestione di un gruppo: il tempo. Naturalmente, non è l'unica risorsa scarsa con cui ci si confronta in un'organizzazione. Ce ne sono molte altre (il denaro, per fare un esempio su tutti). In questi casi, però, non mi pare ci siano modelli generali che possono essere oggetti di una trattazione che abbia gli obiettivi che mi sono posto in questo libro.