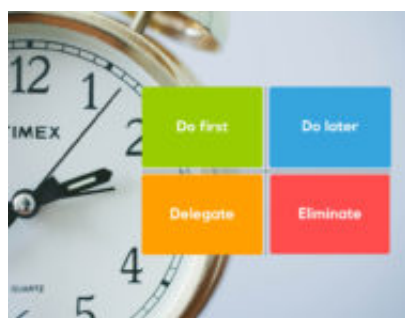


Eisenhower sulle priorità: una matrice per valorizzare il tempo

Author : Luigi Rigolio

Date : 12 Febbraio 2019



The first myth of management is that it exists. The second myth of management is that success equals skill.

Robert Heller

Oggi la tecnologia porta alla nostra attenzione una massa enorme di informazioni, ciò che può farci perdere il controllo dell'agenda. Se abbiamo un ruolo che prevede **responsabilità gestionali** il disorientamento può generare conseguenze drammatiche. Dopo anni di esperienza nella formazione per Dirigenti e Quadri mi sento di consigliare la **matrice di Eisenhower** come mezzo per classificare i compiti, classificare le priorità, riprendere il controllo della propria agenda.

In questo senso ciò che disse Ike Eisenhower risulta ancora illuminante: *“raramente ciò che è urgente è importante e raramente ciò che è importante è urgente”*. Da quella frase è stata costruita una matrice a 4 campi, la cui compilazione divide i Guru.

Personalmente non condivido l'interpretazione offerta da Steven Covey che, purtroppo, va per la maggiore. Mi sembra infatti inutile scomodare il famoso generale e mettere nel quadrante “Importante ed urgente” azioni come “spegnere l'incendio in casa”.

Proviamo quindi ad analizzare la questione partendo dal significato dei termini.

La matrice è uno strumento

[Ogni strumento](#) ha un impiego elettivo, e la **matrice di Eisenhower** è indicata per classificare le **priorità gestionali**, permettendo ai capi di generare un'agenda sensata^[1].

L'utilizzatore ideale è quindi il manager, inteso come persona che ha una responsabilità gestionale che comprende risorse da coordinare (uomini e mezzi), obiettivi da raggiungere,

prevenire le inefficienze (evitare disastri e contenere i costi).

Quale perimetro?

L'esperienza mi ha mostrato come la matrice risulti più maneggevole se includiamo solamente le incombenze professionali. Poiché nell'agenda di tutti noi entrano attività della sfera privata, dobbiamo generare contenitori esterni alla matrice per una classificazione completa. Il più importante contiene le **attività non negoziabili**.

Fuori perimetro: le attività non negoziabili

Negli ultimi decenni ci si è orientati alla ricerca del cosiddetto equilibrio tra vita lavorativa e vita professionale. Non si tratta però di stabilire priorità o percentuali, quanto pensare che famiglia, sport, volontariato sono necessari all'equilibrio psichico e al benessere.

Ognuno di noi ha i propri bisogni e non si possono fare generalizzazioni, ma le attività che concernono la nostra famiglia, la nostra salute, il nostro benessere non devono entrare in competizione con le priorità professionali.

Quando si entra in conflitto con sé stessi ci si ammala, cosicché anche l'attività professionale ne risente. Per questo la dimensione del benessere non è negoziabile.

Dunque, un capo deve chiarire a superiori, colleghi e collaboratori i propri bisogni e vincoli; in periodi particolari, come la presa in carico di una nuova responsabilità, bisogna invece preparare la propria famiglia alle conseguenze che, nel breve periodo, andranno affrontate. Ma di breve periodo si deve trattare...

Comandare un peschereccio

Ciò che ha funzionato maggiormente nella formazione è immaginare che la Società per la quale lavoriamo ci abbia affidato un peschereccio e un capitale per fare profitto tramite la pesca nell'Oceano. Abbiamo carta bianca su tutto.

La scelta strategica è: quali pesci prendere.

Le scelte gestionali sono: come attrezzare il peschereccio, quali persone assumere, come assegnare i compiti, eccetera.

Elenchiamo le attività per poi classificarle.

Si può ampliare ed approfondire la metafora fino ad un livello di alto dettaglio, sulla base delle necessità formative.

Cosa è importante e cosa è urgente?

Il fattore critico sta nella precisione con la quale definiamo i due assi: importante ed urgente.

Le attività importanti sono quelle che correlano con il raggiungimento dell'obiettivo.

ESEMPIO: acquistare le reti adatte alla pesca del tonno.

La domanda di verifica è:

- “un errore in questa operazione impatterà significativamente sulla possibilità di raggiungere l'obiettivo?”;
- “Se la sbaglio, il futuro dell'impresa è compromesso?”

Se la risposta è “sì” abbiamo la prova che l'attività in questione è importante.

È importante ad esempio selezionare il personale adatto per le attività chiave. Assumere una persona non adatta significa compromettere gravemente l'efficacia della mia organizzazione, dunque mancare gli obiettivi.

Non è invece importante preparare un report finanziario per il CFO. Potrei infatti raggiungere l'obiettivo anche se il mio report dovesse essere errato.

È urgente affrontare ciò che genera perdite.

La domanda di verifica è:

“Se rimando questa attività di un giorno avrò dei costi certi?”

Se la risposta è “sì” l'attività è urgente.

Ad esempio, una scadenza domani genera un'urgenza oggi.

Riparare una rete bucata diventa, da un certo punto in avanti, un'urgenza.

Mandare un report finanziario al CFO non è invece di per sé urgente, visto che un eventuale ritardo non genera perdite immediate per l'organizzazione.

Importante e urgente

L'attività che risponde ad entrambi i requisiti è la strategia. Se la direzione è sbagliata, non raggiungeremo i risultati. La correzione degli errori della strategia è anche urgente in quanto ogni minuto speso nella direzione sbagliata genera perdite che crescono in proporzione al tempo. Infatti, le azioni che facciamo saranno inutili o, addirittura, richiederanno una correzione costosa. Ad esempio, se facciamo rotta verso una zona del mare priva di pesci ogni minuto di navigazione costerà in proporzione dell'errore.

Infine, la direzione sbagliata condiziona tutte le altre azioni. Ad esempio, se puntiamo ad una

pesca poco redditizia anche il reclutamento di personale e gli acquisti di attrezzatura saranno sbagliati.

Come trattare?

La correzione della strategia deve essere fatta subito, lavorandoci fino a che non siamo soddisfatti del risultato. Si tratta dell'unico periodo, quantificabile in giorni, ove un capo deve lavorare anche fino a tarda notte[2].

Aggiustamenti della strategia possono essere fatti nel tempo ma tenendo presente quanto suggerisce Peter Drucker[3], ovvero che la strategia non parte dall'analisi ma dall'intuizione, dunque è anti-economico pretendere di avere tutte le informazioni in dettaglio per stabilire quale direzione prendere.

L'agenda perfetta: prevedere l'obsolescenza della strategia

Ogni strategia necessita di aggiustamenti nel medio periodo e di cambiamenti radicali nel lungo periodo, per cui il perfezionista può fissare riserve di tempo destinate alla rivisitazione degli assiomi organizzativi nel medio-lungo periodo.

Più la struttura che coordiniamo è grande e complessa più la presenza di riserve di tempo nell'agenda è funzionale.

Importante

Abbiamo una strategia, ora ci servono le risorse, in particolare persone e strumenti.

Se reclutiamo le persone sbagliate NON raggiungeremo gli obiettivi, se forniamo alle persone attrezzature inefficaci o inefficienti la performance della nostra organizzazione ne risentirà fortemente.

Come trattare?

Le attività importanti vanno affrontate **dopo** che la strategia è stata definita, ma **prima** di ogni altra attività.

Non è possibile, ad esempio, fare un piano di formazione al personale se non abbiamo chiarito quali saranno i fattori critici del successo organizzativo.

In generale le attività importanti vanno trattate con lo schema di Deming: *plan-do-check-act*. La fase di *plan* deve prevedere un'analisi.

Ad esempio, se devo gestire un collaboratore "low performer" devo innanzitutto assicurarmi di avere compreso le cause del deficit **prima** di stabilire un piano di azione. Sarà infatti diverso trattare un caso ove il problema è motivazionale, piuttosto di un caso ove abbiamo una mancanza di attitudine al ruolo.

La diagnosi deve essere condotta con accuratezza in tempi brevi, mentre il piano di azione può richiedere anche molti mesi.

Per affrontare in modo efficiente attività come la gestione dei collaboratori, i piani formativi, la selezione del personale è necessario un sapere manageriale solido. **Spesso questioni importanti vengono procrastinate per l'insicurezza che deriva dall'inconscia sensazione di non essere preparati adeguatamente al compito.**

L'agenda perfetta: la pianificazione di medio periodo.

Le attività importanti sono paragonabili alle ferie. Non si sa esattamente quando ma si sa che andranno fatte. L'idea migliore è bloccare l'agenda prima che di ricevere l'ordine esecutivo. Ad esempio, io posso stabilire che nel 2025 dedicherò alla formazione dei miei collaboratori 3 giorni di febbraio. Nel tempo deciderò il dettaglio degli argomenti. **Come già detto a proposito della strategia la presenza di riserve di tempo in agenda è funzionale al management, visto che la quantità del carico di lavoro non è facilmente prevedibile.** Diventa essenziale quindi avere tasche che possono assorbire imprevedibili aumenti del carico di lavoro.

NON IMPORTANTE: premessa

Un manager deve contenere tempo e impegno per le attività non importanti.

Come vedremo, nei contenitori che non correlano con il raggiungimento degli obiettivi finiscono, per motivi più diversi, molte incombenze. Un esempio tipico sono le richieste che vengono dai capi, dai colleghi, dalla burocrazia.

Ci servono idee molto chiare per evitare una progressiva riduzione del tempo dedicato alle attività importanti o critiche.

La delega

Poiché i manager sovraccarichi si sentono sempre ripetere il ritornello "Devi imparare a delegare", dobbiamo fare una precisazione terminologica.

Per delega intendiamo l'attribuzione di uno spazio di responsabilità gestionale, ad esempio non si dice "Ti delego a comprarmi le sigarette..."

Se nella matrice inseriamo solo le attività di nostra competenza, immaginando di esserci già sganciati da quanto non ci compete, possiamo rigettare il suggerimento di Stephen Covey, che suggerisce di delegare ai collaboratori le attività non importanti e non urgenti.

In altri termini un'attività non importante deve essere trattata prima di essere reindirizzata.

Comprendo di essere stato invitato ad un meeting ove la mia presenza non sarà utile. Mandarci un collaboratore significa trasferire l'inefficienza su un'altra voce di costo, senza contare

l'impatto sulla mia leadership, quando i membri del mio team capiscono il mio meccanismo di scarico. Non è un caso che sempre più persone si presentino in riunione con il computer aperto per lavorare le e-mail arretrate...!

Quindi **devo prima negoziare** la partecipazione alla riunione, cercando di capire quale ruolo mi sarà affidato e poi segnalare un collaboratore più adatto alla situazione, solo nel caso sia più informato o più capace di me di portare valore in quel contesto.

Urgente (non importante)

Le attività in questo quadrante:

- rientrano nel perimetro dei doveri del manager;
- generano costi se non affrontate;
- non correlano con il raggiungimento degli obiettivi.

Si tratta di attività di diversa provenienza e di diverso destino.

a) Le urgenze ereditate.

Quando un manager riceve un nuovo incarico si trova ad affrontare urgenze causate da cattiva gestione o semplicemente dalla vacanza del manager precedente. Quindi il manager subentrante deve affrontare contemporaneamente le urgenze ereditate e la revisione della strategia. È normale quindi che, nel primo periodo, ci si trovi a dover lavorare ben oltre il normale orario. Questa fase è delicata in quanto i collaboratori si fanno un'idea del loro nuovo capo[4] pesandone leadership e competenza[5];

b) attività importanti non svolte per tempo e divenute urgenze o emergenze.

Esempio: aver trascurato la formazione dei collaboratori può generare un deficit importante nell'efficacia del reparto che, oltre un certo punto, genera gravi conseguenze;

c) dare risposte ai clienti e ai collaboratori

Esempio: un cliente vuole lamentarsi direttamente con il capo-reparto per un disservizio subito.

Ritardare la risposta può aggravare la situazione rendendola irreversibile. **Attenzione!** Dare una risposta in urgenza non significa risolvere il problema ma semplicemente prenderlo in carico; si può telefonare al cliente chiedendo un appuntamento, nel frattempo si decide la strategia migliore per affrontare il caso, presumibilmente in accordo con il collaboratore di competenza.

Analogamente vanno trattate le pseudo-emergenze, ad esempio la minaccia di dimissioni di un collaboratore, cui dare immediatamente una risposta di presa in carico, rimandando ad un momento opportuno il chiarimento decisivo.

Non importante/non urgente

In questo quadrante vanno attività che rientrano nel perimetro della responsabilità ma non correlano con il risultato né generano costi.

a) le richieste dei colleghi e dei capi.

In un'epoca ove la richiesta di report risulta una voce rilevante nell'agenda dei manager, il tema è critico e rilevante.

Come trattare?

Ove è possibile bisogna cercare di ottenere valore dal lavoro sulla reportistica, ciò che può avvenire in due modi:

1) estrarre valore

Quando la richiesta ci aiuta a riflettere sulla strategia, sulla gestione dei collaboratori, sulla pianificazione della formazione, sull'aggiornamento dei processi e degli strumenti, dobbiamo approfittare del compito per rimettere in discussione i nostri assiomi strategici o organizzativi. Ad esempio, una richiesta di classificazione dei clienti è una formidabile occasione per rivedere la strategia oppure la competenza della forza vendite.

2) Sfidare/trasformare/rimbalzare

Questo approccio va utilizzato se il compito non ci porta valore. In questo caso bisogna sfidare il richiedente con domande che mirano a rinegoziare il compito.

Ad esempio: i dati che mi state chiedendo sono urgenti? Per quale scopo vengono richiesti?

Rispondere con domande ha il vantaggio di rimandare la richiesta al mittente, ciò che risulta particolarmente utile nel periodo di presa in carico della responsabilità, quando l'agenda è sovraccarica di attività importanti; allo stesso tempo posso sperare che il richiedente rielabori la richiesta rendendo il mio impegno più economico;

b) burocrazia e riunioni da evitare

Legge di Shanahan: "La durata di una riunione aumenta con il quadrato dei partecipanti"^[6]

L'approccio a queste attività deve rispondere ai medesimi criteri che abbiamo visto per la compilazione di reportistica per i capi. La differenza è che, in questo caso, è più difficile trasformare in utili attività progettate in modo maldestro. Le riunioni inutili sembrano in aumento^[7] per cui risulta più sensato cercare di evitarle. A tale scopo, un'agenda già impegnata per i compiti importanti risulta maggiormente difendibile;

c) lettura della e-mail.

Da ogni organizzazione in Italia e nel mondo si levano grida di dolore per il tempo impiegato nel leggere e rispondere alle e-mail. La giornata dei colletti bianchi, indipendentemente dal livello gerarchico, inizia e finisce con la lettura della posta elettronica, cui si aggiungono altri sistemi di messaggistica. Sembra ormai una situazione irreversibile. Ho coniato il termine **Toolcracy** per indicare che la leadership sembra essersi trasferita agli strumenti, protagonisti ormai nel dettare i ritmi circadiani, i modi di pensare e, soprattutto, le scadenze.

Poiché siamo di fronte a un trend irreversibile, servono idee chiare sulla classificazione delle attività cui le e-mail fanno riferimento. Volendo sintetizzare un tema che va trattato con formazioni specifiche e approfondite, suggeriamo di:

a) mettere in atto azioni preventive, ad esempio informare il network professionale sulla mia e-mail Policy. Naturalmente tale formazione ha maggiore successo ove è diffusa una cultura di Time Management. Per questo suggeriamo sempre un corso sulla matrice di Eisenhower ad ogni board direzionale. L'esperienza ci dimostra che i migliori risultati si generano quando sono i Direttori a prendere in carico la diffusione del metodo;

b) trattare adeguatamente ogni messaggio, rispondendo con lo strumento appropriato.

In generale devo avere chiaro che, se accetto emergenze, attiro emergenze; se mi vesto da pompiere chi ha un incendio da domare mi chiamerà. Ecco perché non condividiamo la classificazione proposta da Covey, che finisce per legittimare il manager ad includere nell'agenda attività che invece devono essere svolte da altri, ciò che avviene già in misura macroscopica.

E le emergenze?

È quindi il momento di introdurre la differenza tra un'urgenza, un'emergenza e le pseudo-urgenze.

L'urgenza è, come descritto sopra, una situazione che genera perdite che crescono con il passare del tempo. Ogni attività che sta nella mia agenda di capo ha un grado di urgenza che aumenta nel tempo.

Un'emergenza invece è un imprevisto che va affrontato, di solito come un'urgenza. Se ho una squadra preparata le emergenze verranno affrontate dai collaboratori, soprattutto quando la risoluzione richiede tempo e competenze tecnico-specialistiche.

Riparare una falla derivante da un impatto con un iceberg richiede tempo, competenza tecnica, concentrazione, risorse che il comandante della nave può NON avere!

Il comandante non deve dunque occuparsi di emergenze, quanto di prevenzione e di attrezzare l'equipaggio affinché affronti autonomamente gli imprevisti.

Come abbiamo già detto relativamente alla lettura delle e-mail, un comandante che risolve emergenze viene sempre di più coinvolto nella soluzione di situazioni che devono essere

affrontate dalla squadra.

Come può andare in ferie un comandante che coordina la squadra dei pompieri e risulta essere il miglior spegnitore di incendi?

Ci sono poi situazioni che posso percepire come emergenze oppure come urgenze ma non sono tali: **le pseudo-urgenze**. Ad esempio capi, clienti, colleghi che cercano di attivarmi in tempi brevi, trasferendomi scadenze improprie, che minacciano di stravolgere la mia agenda.

Ogni manager deve applicare dei filtri alle richieste sulla base dell'importanza e dell'urgenza reale, spesso non percepita dagli interlocutori. Il business pullula di indaffarati pifferai che cercano un seguito per vagare senza meta.

Tra le pseudo-urgenze ci sono le richieste "per domani" che ci arrivano da capi che devono risposte ad altri capi. Si tratta di situazioni che mettono in difficoltà chiunque, in quanto ci portano di fronte al dilemma: "Trascuro il business e faccio bella figura con il mio capo oppure trascuro il mio capo e mi occupo del business?". È mia convinzione che si possa fare bella figura con il capo focalizzandosi sul business. Ciò può avvenire se nell'organizzazione c'è cultura di Time Management e se si padroneggiano tecniche e approcci negoziali.

Sintesi

La classificazione delle attività gestionali è la premessa per comportamenti manageriali economici.

La matrice di Eisenhower è uno strumento collaudato e semplice per orientare Dirigenti e Quadri con responsabilità di gestione.

Importante è ciò che porta al risultato.

Urgente è ciò che riduce l'inefficienza.

Ogni progetto di "*Change Management*" deve partire da una verifica delle competenze di classificazione delle priorità del gruppo dirigente.

La classificazione delle attività è indispensabile per generare un'agenda economica.

Il contesto professionale attuale porta i manager a dedicare enormi quantità di tempo in attività che non sono importanti.

Per raccogliere il **suggerimento di Eisenhower** bisogna attivare momenti di verifica delle priorità, programmi di formazione sulla gestione dell'agenda e sulle competenze negoziali, mettendo dirigenti e manager in condizione di **classificare le informazioni e difendere il tempo** destinato alle attività critiche.

Note

[1] Può essere utile anche ai Project Manager oppure a chi si trovi in un momento critico della vita al fine di mettere in ordine le idee.

[2] Molto efficace in questo senso la visione del film “Lettere da Iwo Jima”, di Clint Eastwood, 2006.

[3] “Come si prendono le decisioni giuste?” Etas Libri, 1979.

[4] Kakabadse & Kakabadse “Leading the board”, Palgrave MacMillan, 1988.

[5] Michael Watkins “Negoziatori eccellenti”, Harward Business School Press Etas, 2007.

[6] La legge di Murphy, capitolo settimo. Biblioteca Universale Rizzoli.

[7] Patrick Lencioni: “Morto di riunioni. Racconto per risolvere uno dei più penosi problemi del lavoro”, 2006.

Articolo a cura di **Luigi Rigolio**