



Il tempo non è il problema

*Perché ti senti sempre indietro anche quando lavori tanto,
e cosa puoi cambiare da oggi*

Indice

In questo ebook troverai:

01

Il tuo spazio nella mente

03

Il vero costo delle interruzioni

05

Il tuo corpo ha un ritmo, e come allenarlo

07

Scrivere per svuotare la mente

09

Smetti di fare le to do list

11

Il paradosso della pianificazione

13

Sassi grandi e sabbia

15

Metodo pratico, checklist e revisione settimanale

17

Il messaggio da portare con te

02

Perché oggi è diverso

04

Cosa succede davvero quando "non hai tempo"

06

Perché non puoi gestire il tempo, solo l'energia

08

Ingoia il rospo

10

Quanto vale la tua ora

12

Non tutti lavorano allo stesso modo

14

Dove porta tutto questo

16

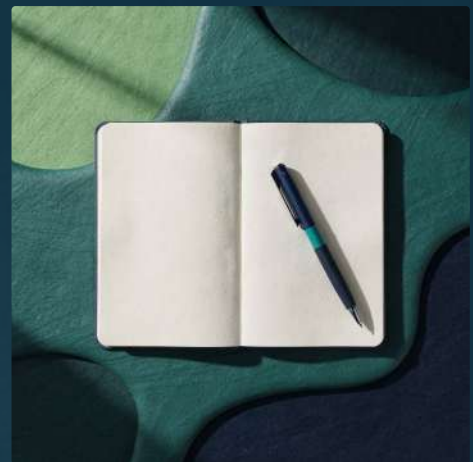
Tutto quello che hai letto, in una pagina

18

Cosa può fare WellnessAziendale per te

Il tuo spazio nella mente

David Allen, uno dei ricercatori più citati al mondo sul tema della produttività personale, dice una cosa che ribalta il modo in cui la maggior parte delle persone pensa al proprio tempo: il problema non è mai davvero il tempo. È lo spazio disponibile nella tua mente.



Pensa a come lavori quando la testa è libera, senza scadenze che ti girano in mente e senza dieci cose ancora da decidere. In quei momenti le idee arrivano più facilmente, le decisioni sono più lucide e persino i problemi complicati sembrano più gestibili. Non perché tu abbia più ore a disposizione, ma perché la mente ha spazio per lavorare invece di dover tenere tutto a mente.

Ed è proprio questo spazio che manca quando ti senti sempre indietro. Arrivi a fine giornata e non sai bene cosa hai fatto. Hai parlato con clienti, colleghi e fornitori, hai fatto 6-7 call, hai risposto a decine di email. Eppure la cosa importante, quella che ti eri ripromesso di fare stamattina, è ancora lì.

Quante volte arrivi a fine giornata con stanchezza, senza riuscire a capire cosa ti abbia davvero consumato?

Non è un problema di carattere, non è nemmeno un problema di quante ore hai lavorato. È un problema di spazio mentale occupato da troppe cose non ancora decise. Vale per te e vale in modo sorprendentemente simile anche per i sistemi più sofisticati costruiti dall'uomo, come vedremo tra poco.

Perché oggi è diverso

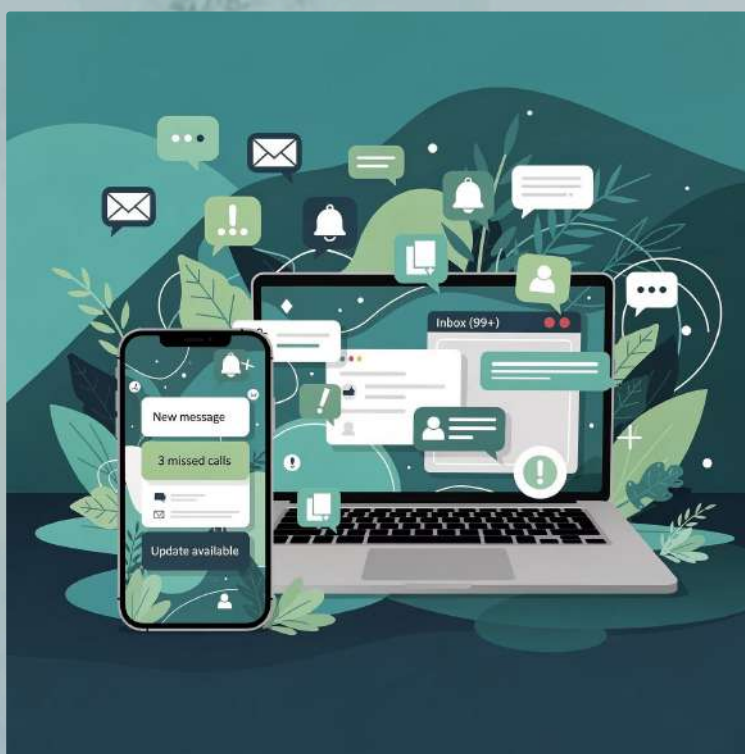
Vent'anni fa una giornata di lavoro aveva pochi canali: telefono fisso, posta, qualche riunione. Oggi lo stesso ruolo, nella stessa azienda, riceve richieste da mail, chiamate, chat aziendali, messaggi diretti e spesso tutti insieme. Il problema non è tanto il numero dei canali, quanto il fatto che ognuno sembra chiedere una risposta immediata, anche quando l'urgenza reale non c'è.

Per questo motivo il lavoro di oggi assomiglia sempre meno a un fare le cose e sempre più a uno spostarsi da una cosa all'altra. Passiamo la giornata a saltare da un compito al successivo e proprio perché saltiamo così spesso raramente restiamo abbastanza a lungo su un solo compito da entrarci davvero in profondità.

OGNI 2 MINUTI

Un lavoratore riceve in media una sollecitazione, mail, messaggio o notifica, nelle ore centrali della giornata.

Fonte: Microsoft Work Trend Index, 2025



Il vero costo delle interruzioni

Un gruppo di ricerca dell'Università della California, Irvine ha misurato quanto tempo serve a una persona per tornare a un livello di concentrazione piena dopo essere stata interrotta durante un compito.

Fonte: University of California, Irvine



Questo numero, ventitré minuti, non è simbolico. Rappresenta il tempo reale che il cervello impiega per ricostruire il contesto, cioè per ricordare dove era arrivato, cosa gli serviva e quale ragionamento stava seguendo, ogni volta che qualcosa lo interrompe.

Una soluzione presa in prestito dai computer

Anche i sistemi informatici affrontano lo stesso problema. Quando un computer riceve continue piccole richieste, non le gestisce una per una nel momento esatto in cui arrivano. Le raggruppa e le elabora tutte insieme a intervalli regolari, una tecnica chiamata interrupt coalescing. Puoi applicare la stessa logica alla tua giornata: se nessuna mail richiede davvero una risposta più urgente di una volta all'ora, controllala proprio con quella frequenza, non di più.

Cosa succede davvero

Quando qualcosa resta da fare senza essere scritto da nessuna parte, per esempio un impegno preso a voce o un'idea avuta sotto la doccia, il cervello non se lo dimentica. Al contrario, lo tiene attivo in sottofondo, un po' come una scheda aperta che continua a consumare risorse anche quando non ci stai lavorando sopra.

È lo stesso principio per cui il telefono rallenta quando hai troppe app aperte insieme. Ogni app aperta occupa memoria anche se non la stai usando in quel momento e con troppe app attive il telefono comincia a scaldarsi e a rispondere più lentamente. La tua mente funziona allo stesso modo: ogni cosa rimasta in sospeso è un'app aperta in background.

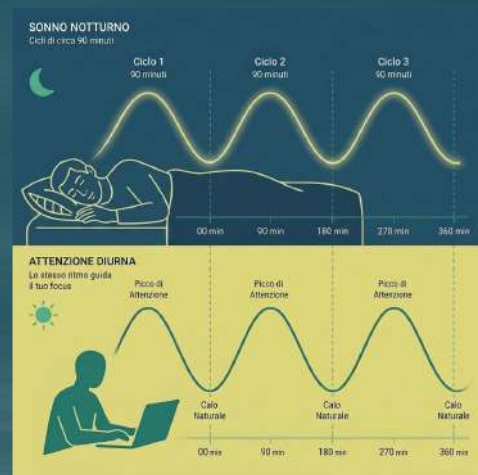
Questo spiega perché a volte arrivi a sera con la sensazione di essere completamente esausto, pur non avendo fatto nulla di fisicamente pesante. Non è la quantità di lavoro a stancarti, ma la quantità di cose che restano aperte contemporaneamente nella tua testa.

Anche i sistemi più sofisticati ci cadono

Nell'estate del 1997 la sonda Pathfinder della NASA atterrò su Marte e cominciò a inviare sulla Terra immagini straordinarie. Dopo alcuni giorni le trasmissioni si interruppero. La causa non era un guasto, ma un errore nello scheduler, cioè nel programma che decide quanto tempo dedicare a ogni attività prima di passare alla successiva. Anche una macchina progettata con precisione estrema, in altre parole, può bloccarsi non per mancanza di potenza ma per un problema di ordine. È lo stesso principio che vale per noi.

Il tuo corpo ha un ritmo

Un numero ricorre nella biologia umana in modo sorprendente: 90 minuti. Lo studioso Nathaniel Kleitman lo scoprì oltre cinquant'anni fa osservando il sonno notturno, durante il quale il corpo attraversa cicli di circa 90 minuti l'uno, risvegliandosi leggermente tra un ciclo e l'altro.



Anni più tardi si scoprì che lo stesso ritmo governa anche l'attenzione durante il giorno: il tuo focus sale, raggiunge un picco, e poi scende naturalmente.

Lavorare in modo continuativo oltre i 90 minuti è quasi sempre meno efficace che lavorare per 90 minuti e poi fermarsi davvero. Non è una tecnica da applicare, è una caratteristica fisiologica da rispettare.

DAL POMODORO AL MELONE

Se 90 minuti sembrano un obiettivo lontano, è normale partire più piano con la tecnica del pomodoro: 25 minuti di lavoro concentrato seguiti da una pausa di 5 minuti, da passare lontano dallo schermo, per esempio bevendo un bicchiere d'acqua o facendo un po' di movimento, mai controllando mail o social. Dopo quattro cicli, una pausa più lunga di 15-20 minuti.

Una volta che riesci a sostenere con costanza questi cicli da 25 minuti, allungali gradualmente fino al ciclo completo da 90, quello che segue davvero il ritmo naturale della tua attenzione. Il pomodoro è la palestra. Il ciclo da 90 minuti è la meta.

Impara a gestire la tua energia

Se il corpo segue ritmi di attenzione precisi, ne segue una verità scomoda: il tempo, in senso stretto, non è mai stato la vera variabile in gioco. Tutti abbiamo 24 ore al giorno, che tu sia un dipendente o il fondatore dell'azienda più grande al mondo. Il tempo è una costante.

Quello che puoi davvero gestire sei tu stesso, e in particolare la tua energia. Cosa mangi, quando ti alleni, quante ore dormi: tutto questo determina quanto valore riesci a produrre in un'ora di lavoro molto più di quante ore quell'ora contenga sulla carta.

Un'ora di lavoro fatta stanchi e demotivati non è la stessa cosa di un'ora fatta con energia piena, anche se sul calendario occupano lo stesso spazio.



Scrivere per svuotare la mente

Legge di Kidlin: se riesci a definire chiaramente un problema, sei già a metà strada dal risolverlo.

Il modo più efficace per definirlo è scriverlo. Il motivo è che i pensieri, finché restano solo pensieri, tendono a gonfiarsi: un'ansia vaga sembra enorme e ingestibile, ma nel momento in cui la metti per iscritto, in modo concreto, si trasforma quasi sempre in una preoccupazione specifica e molto più gestibile.

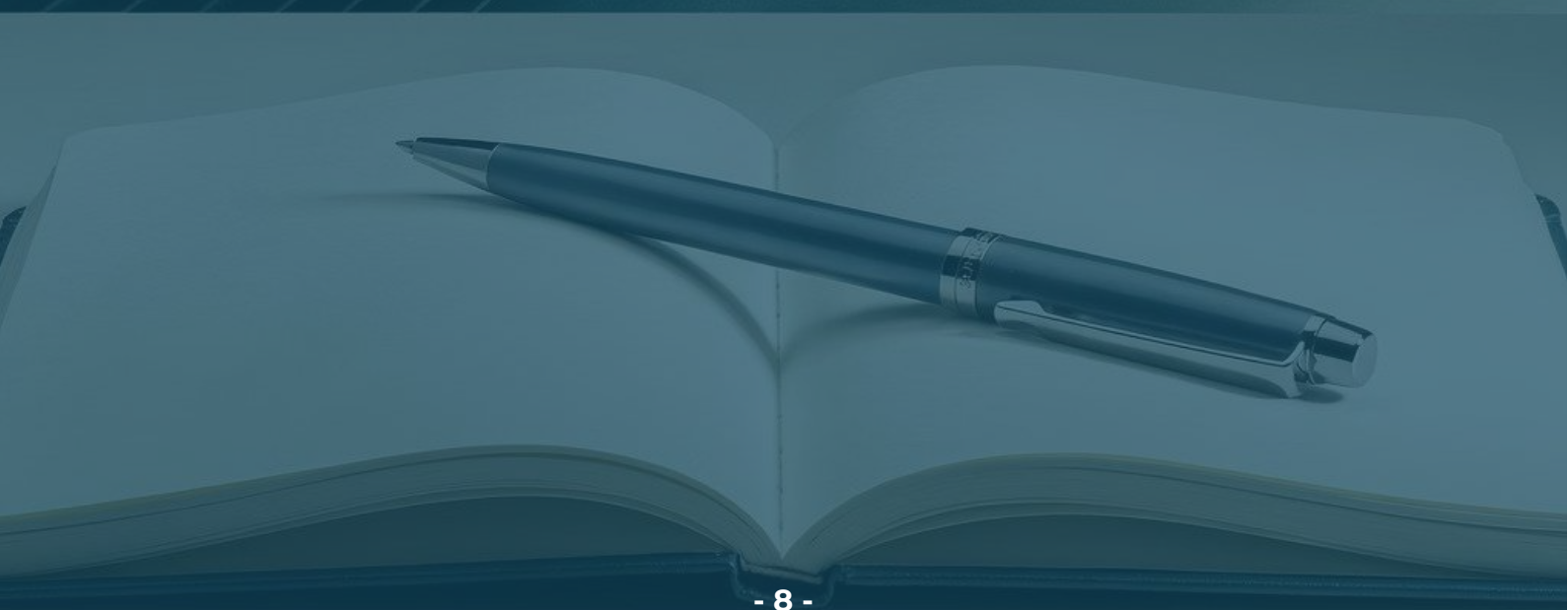
Immagina la tua mente come un lago. I pensieri, i problemi, le cose da fare sono sassi che ci cadono dentro: alcuni piccoli come sassolini, altri grandi come macigni. Fisicamente, ogni sasso dovrebbe spostare esattamente l'acqua che gli corrisponde: un sassolino increspa appena la superficie, un macigno solleva un'onda vera. Questo succede quando gestisci bene la tua energia mentale.

Il problema è che a volte un pensiero ti sembra un macigno, ti toglie il sonno, ti occupa la testa tutto il giorno, quando in realtà è un sassolino. E questo succede quasi sempre per lo stesso motivo: quel pensiero non è mai stato scritto da nessuna parte, è rimasto solo in testa e lì dentro i pesi si confondono.

Conta anche come scrivi

Uno studio dell'Università Norvegese di Scienza e Tecnologia, guidato dalla neuroscienziata Audrey van der Meer ha misurato con elettroencefalogramma l'attività cerebrale durante la scrittura a mano confrontata con la digitazione su tastiera. Il risultato è che scrivere a mano attiva una connettività cerebrale più ampia, coinvolgendo insieme le aree della memoria, dell'attenzione e dell'apprendimento, un'attivazione che la digitazione non produce allo stesso modo.

Questo non significa che i promemoria digitali siano inutili, anzi, restano perfetti per cose semplici e veloci come un avviso a un orario preciso. Ma quando la questione richiede più chiarezza, ad esempio districare un problema complicato, un quaderno vero, dove scrivi a mano, resta lo strumento più efficace per liberare davvero la mente.



Ingoia il rospo

Henri Laborit

Davanti a un'attività difficile, tendiamo a raccontarci che la faremo più tardi.

Dopo pranzo, a fine giornata, dopo l'allenamento. Il momento perfetto per affrontarla non arriva quasi mai e l'attività resta lì, rimandata.

Brian Tracy, autore ed esperto di produttività personale, ha reso popolare la soluzione con l'espressione ingoia il rospo: affrontare per prima l'attività più difficile della giornata, appena inizi a lavorare.

Funziona per lo stesso motivo fisiologico visto nella pagina precedente: al mattino la forza di volontà è al massimo e si esaurisce con il passare delle ore, quindi le decisioni difficili prese a fine giornata pesano molto di più.

Inoltre, chiudere subito qualcosa di difficile regala un primo piccolo successo che rende leggero tutto il resto della giornata.



Smetti di fare le to do list

Le liste di cose da fare sembrano innocue, ma hanno un difetto strutturale: tendono a crescere più in fretta di quanto riusciamo a svuotarle e per questo diventano una fonte di ansia invece che di ordine. Più la lista si allunga, più cresce la sensazione di essere sempre indietro, anche quando in realtà stai lavorando bene.

UN'ALTERNATIVA PIÙ EFFICACE È:

Trattare ogni attività importante come un vero appuntamento con te stesso

da inserire sul calendario come faresti con una visita dal medico, qualcosa che non salti facilmente. Ma su quale base decidere quando farla? Il criterio più semplice è collegarla al tuo ritmo di energia: le attività che richiedono più concentrazione vanno nei momenti in cui sei più lucido, spesso al mattino o dopo la pausa pranzo, mentre quelle più leggere possono riempire gli spazi in cui l'energia cala naturalmente.

Questo approccio porta due vantaggi concreti. Il primo è che ti costringe a stimare quanto tempo richiede davvero un'attività, cosa che una lista non fa mai. Il secondo è che ti rende consapevole che il tempo è limitato e che di conseguenza alcune cose semplicemente non le farai, il che è molto meglio scoprirlo subito che a fine giornata con il senso di colpa.

Quanto vale la tua ora

Naval Ravikant, imprenditore e investitore, propone un esercizio mentale per decidere cosa merita davvero il tuo tempo. Immagina di avere una tariffa oraria molto ambiziosa, per esempio 1000 euro all'ora. Davanti a qualsiasi attività, chiediti se pagheresti quella cifra per farla tu, o se pagheresti volentieri 100 o 200 euro un'altra persona per farla al posto tuo.

È un esercizio che costringe a distinguere tra ciò che merita davvero la tua attenzione diretta e ciò che non la merita. Con la pratica, dice Ravikant, quella tariffa smette di essere immaginaria e diventa quella reale.

Prendi il tuo stipendio annuo e dividilo per 2000, il numero approssimativo di ore lavorative in un anno: ottieni la tua tariffa oraria reale. Dividi quel numero ancora per 4 e ottieni la soglia sotto la quale conviene delegare un'attività ad altri, perché delegandola ottieni comunque un ritorno di quattro volte sul tuo investimento di tempo.

Il paradosso della pianificazione

Decidere cosa merita il tuo tempo è metà del lavoro. L'altra metà è stimare correttamente quanto tempo quella cosa richiederà, ed è qui che quasi tutti sbagliano, in due direzioni opposte.

LEGGE DI HOFSTADTER

Qualsiasi attività richiederà più tempo di quanto pianificato

anche tenendo conto di questa stessa legge nel fare la stima. Siamo sistematicamente troppo ottimisti su quanto sarà concentrato il nostro io futuro.

LEGGE DI PARKINSON

Un lavoro si espande fino a occupare tutto il tempo che gli viene assegnato

quindi dare troppo spazio a un'attività non la rende più facile, la riempie comunque di dettagli che non ne valevano la pena.

Un modo pratico per orientarsi tra le due è osservare sé stessi nel tempo. Se per un certo tipo di attività prevedi sempre un'ora e finisci sempre per impiegarne due, conosci già il tuo margine di errore personale su quel tipo di compito, e puoi tenerne conto nella prossima stima, senza però esagerare nel darti più tempo del necessario.

Non tutti lavorano allo stesso modo

Tutto quello che abbiamo visto finora vale per chiunque, indipendentemente dal ruolo. Ma il modo in cui applichi questi strumenti cambia molto a seconda del tipo di lavoro che fai. L'imprenditore Alex Hormozi descrive due modi completamente diversi di lavorare e capire quale dei due ti riguarda cambia radicalmente come dovresti organizzare la tua giornata.

MANAGER

Un manager lavora bene con tanti piccoli slot, spesso oltre venti al giorno: per lui uno slot vuoto è un'occasione persa, quindi riempire il calendario è sinonimo di produttività.

MAKER

Un maker, cioè chi deve creare, scrivere, sviluppare o costruire qualcosa, ha bisogno dell'esatto opposto: pochi blocchi lunghi, due o tre al giorno, dove uno slot vuoto non è uno spreco, è l'opportunità stessa di produrre qualcosa di valore.

Il problema nasce quando i due si scontrano. Una riunione da 15 minuti, per un manager, costa poco perché ha decine di altri slot disponibili. Per un maker, la stessa riunione può bloccare metà del suo unico blocco produttivo della giornata, perché il cervello inizia a prepararsi mentalmente alla riunione ben prima che questa cominci davvero.

Sassi grandi e sabbia

C'è anche una seconda distinzione, più ampia del solo lavoro. Immagina un barattolo che rappresenta la tua vita nel suo insieme, da riempire con sassi grandi e sabbia fine. Se versi prima la sabbia, i sassi grandi non ci stanno più. Se metti prima i sassi grandi, la sabbia trova comunque il modo di riempire gli spazi rimasti.

I SASSI GRANDI

I sassi grandi sono i compleanni delle persone che ami, gli anniversari importanti, il tempo dedicato alla tua salute: cose che contano molto ma che non urlano mai per farsi notare.



LA SABBIA

La sabbia è tutto il resto, le attività amministrative, le piccole urgenze quotidiane, che invece arrivano sempre per prime e sembrano sempre urgenti. Per questo la maggior parte delle persone lascia entrare prima la sabbia e si accorge solo dopo che non c'è più spazio per i sassi grandi.

Lavoro, salute e relazioni si influenzano continuamente. Se trascuri a lungo una di queste tre aree, il rischio è che prima o poi trascini con sé anche le altre due. Dare la giusta priorità a ciascun ambito non è una gentilezza che ti concedi: è parte della stessa disciplina che ti rende efficace anche sul lavoro.

Dove porta tutto questo

Quando metti insieme fisiologia, decisioni chiuse, ruolo di lavoro e priorità di vita, questi elementi portano a uno stato preciso, che David Allen descrive incrociando due variabili: quanto controllo hai sulle cose che devi fare e quanta prospettiva, cioè quanto riesci a vedere il quadro generale mentre agisci invece di restare intrappolato nel dettaglio del momento.



Chi ha bassi entrambi vive in modalità vittima, guidato dall'ultima cosa più rumorosa.

Chi ha molta prospettiva ma poco controllo continua a generare idee senza mai portarle a termine, perché manca la struttura per realizzarle.

Chi ha molto controllo ma poca prospettiva finisce nel micromanagement, perso in dettagli che non contano davvero.

L'obiettivo è il quarto quadrante, quello che Allen chiama la modalità comandante: sapere dove mettere il focus, nel momento giusto.

Metodo pratico: inizio e fine giornata

Cinque minuti, prima di iniziare la tua giornata lavorativa.

- Ho scritto da qualche parte tutto quello che mi è arrivato in testa da ieri sera a stamattina?
- So qual è l'unica cosa che, se la faccio oggi, farà davvero la differenza?
- Ho guardato il calendario per capire quanto tempo reale ho davanti?

Cinque minuti, prima di chiudere.

- Ho scritto quello che è rimasto aperto, così da non doverlo tenere a mente stasera?
- Ho scelto, non solo intuito, su cosa lavorerò per primo domani?

Non è il lavoro che ti segue a casa. È quello che non hai scritto da nessuna parte.

Se preferisci i promemoria vocali del telefono a un quaderno, va benissimo: sono comodi e velocissimi, soprattutto per un pensiero al volo. La differenza è che un promemoria detto in fretta, senza pensarci davvero, a volte finisce per essere ignorato tanto quanto sarebbe stato dimenticato, semplicemente perché non gli hai dedicato abbastanza attenzione nel crearlo. Il quaderno costringe a rallentare un attimo in più ed è quel piccolo rallentamento a fare la differenza quando la cosa è davvero importante.

La revisione settimanale

Questo è il passaggio più sottovalutato di tutto il metodo, ed è proprio per questo che è quello che fa durare nel tempo tutti gli altri. Il giorno migliore è quello che riesci a rispettare sempre uguale: per molti funziona bene il venerdì pomeriggio, a lavoro quasi finito, oppure il lunedì mattina presto, prima che la settimana travolga tutto.



1 Scrivi tutto quello che ti è rimasto in mente questa settimana e non hai ancora annotato.

2 Guarda il tuo calendario: cosa è fatto, cosa va ancora fatto, cosa puoi eliminare con onestà?

3 Guarda alla settimana che arriva: cosa richiede preparazione, cosa va bloccato in agenda ora?

4 Scegli una sola priorità per la settimana, non dieci.

Nota bene: qui non stai tornando a una lista infinita di cose da fare. Stai guardando il calendario, cioè le decisioni già prese nelle pagine precedenti e verificando solo che siano ancora valide. È il contrario di accumulare una lista: è la manutenzione di un sistema già deciso, non un nuovo elenco che cresce da solo.

Tutto quello che hai letto, in una pagina

Spazio mentale

Il problema non è il tempo, è quanto spazio libero hai in testa.

Interruzioni

23 minuti per tornare concentrati:
raggruppa le notifiche invece di reagire a ognuna.

Ciclo di 90 minuti

Il focus sale e scende naturalmente: lavora con questo ritmo, non contro.

Energia, non tempo

Il tempo è fisso per tutti. Quello che cambia davvero è quanta energia ci metti.

Scrivere

Un problema scritto è già mezzo risolto, e scrivere a mano aiuta di più.

Ingoia il rospo

Fai per prima la cosa difficile, quando la forza di volontà è al massimo.

Calendario, non liste

Ogni cosa importante merita un appuntamento vero, non una riga in un elenco.

Tariffa oraria

Chiediti sempre se quell'attività merita davvero il tuo tempo diretto.

Pianificazione

Stimiamo sempre troppo poco, e diamo sempre troppo spazio: cerca il tuo equilibrio.

Maker o manager

Chi crea ha bisogno di blocchi lunghi. Chi coordina ha bisogno di tanti slot brevi.

Sassi e sabbia

Metti prima ciò che conta davvero, o la sabbia riempirà tutto lo spazio.

Il messaggio da portare con te

Pathfinder, dopo l'errore nello scheduler, non venne abbandonata.

Gli ingegneri della NASA corressero il programma da remoto, a milioni di chilometri di distanza, e la sonda riprese a trasmettere, continuando la sua missione per mesi oltre le aspettative iniziali.

Il problema non era mai stato la sua capacità di lavorare, ma l'ordine in cui lo faceva.

Vale lo stesso per te. Non esiste un momento in cui avrai davvero finito tutto, non è quello l'obiettivo.

L'obiettivo è avere, in ogni momento, lo spazio mentale per fare bene la cosa che hai davanti, sapendo che tutto il resto è al sicuro, scritto da qualche parte e tornerà quando sarà il suo momento.

Non stai cercando di avere più energia. Stai cercando di organizzarla meglio.

Cosa può fare WellnessAziendale per te

Quello che hai letto in queste pagine è un punto di partenza individuale. La gestione del tempo, però, quando lavori con altre persone come un team o dei collaboratori, non riguarda solo te. Riguarda anche come le priorità di ciascuno si incontrano con quelle degli altri.

SE LAVORI IN AZIENDA: questi strumenti ti aiutano a recuperare energia, lucidità e continuità nella giornata.

SE GESTISCI PERSONE O UN TEAM: lo stesso approccio, applicato al gruppo, riduce dispersione, riunioni inutili e sovraccarico, con effetti diretti su collaborazione e qualità del lavoro.

SE SEI UN LIBERO PROFESSIONISTA O UN IMPRENDITORE: gli stessi principi si applicano alla tua organizzazione personale e a chi lavora con te.

WellnessAziendale nasce dalla nostra esperienza e lavora sui fattori che influenzano concretamente energia, focus e performance sostenibile nel lavoro, attraverso interventi pensati per essere misurabili e non generici

Se leggendo queste pagine hai riconosciuto qualcosa che riguarda te, il tuo team o la tua attività, possiamo partire da lì. Confrontiamoci.

**Se vuoi approfondire questo ed
altri argomenti,
fotografa il QR code e scopri
l'evento Coaching Lab**

10-11 ottobre -RIMINI -



www.wellnessaziendale.com