

Fergus O'Connell

*L'arte
di fare meno*

red!

Ringraziamenti

Prima di tutto un grazie enorme a Dermott Bolger, Eamonn Toland e John Sheridan per i loro contributi. Come sempre, grazie alla mia formidabile e instancabile agente Darin Jewell.

Ringrazio tutto il team editoriale – Vicky Kinsman, Grace O’Byrne, Megan Saker, Ashley Mackie, Louise Campbell, Laura Cooksley, Iain Campbell – ma in modo particolare grazie agli splendidi Jonathan Shipley e a Jenny Ng. Il loro supporto, aiuto, creatività, consigli mi hanno spinto a lavorare duramente e sono stati determinanti.

A Mandy e Eamonn

“Morire
non è nulla.
Non vivere
è spaventoso”.

VICTOR HUGO, I Miserabili



Introduzione

Al cliente indeciso

La verità è che dal momento in cui sto scrivendo queste parole, in una mattina di sole, al giorno in cui le leggerete, saranno passati almeno 10 mesi. Come sono stati per voi questi 10 mesi? Li avete trascorsi facendo migliaia di cose che davvero vi interessano, portando avanti vari progetti, trascorrendo il vostro tempo con le persone che amate, godendovi la vita e tutto quello che ha da offrirvi? Oppure gli ultimi 10 mesi sono stati una stanca successione di giorni tremendamente impegnati o insignificanti?

Tutto sommato non ha molta importanza. Sono giorni andati. Quei 10 mesi, 300 giorni circa, non li vedrete più. Li avete vissuti per l'ultima volta. Non torneranno. Ma i prossimi 10 mesi devono ancora arrivare. Domani non è ancora qui. Se non siete soddisfatti dei vostri 10 mesi appena trascorsi, non significa che i prossimi debbano essere uguali. Potete cambiarli. Un po' o del tutto, dipende da quanto sono vicini o lontani dal vostro ideale. E per farlo, non dovete fare di più. A dire il vero – e questa è la cosa davvero bella – dovete fare molto meno.

Vi piace l'idea?

E allora andate alla cassa.

“L'unico fascino
del passato è
che è passato”.

OSCAR WILDE,
Il ritratto di Dorian Gray



Stracarichi? Scommetto di sì

Vi siete mai fermati a pensare a quanto avete da fare e a quanto tempo avete per farlo? Forse no. Forse fa paura!

In un mondo ideale, probabilmente vi piacerebbe avere più tempo libero per le cose nuove e inaspettate. Tempo solo per 'essere', respirare e pensare al vostro lavoro e alla vostra vita, forse per essere creativi, per trovare delle modalità nuove o migliori per portare a termine i compiti di ogni giorno, avere delle idee e anche delle ispirazioni.

Ma, forse, siete stracarichi. Nei corsi in cui insegno, faccio fare un esercizio alle persone per visualizzare quante cose devono fare a fronte del tempo che hanno. Negli anni Novanta un sovraccarico dal 30 al 50% era abbastanza comune, occasionalmente incontravo persone con un sovraccarico del 100%.

Oggi trovo che almeno la metà delle persone che segue i miei corsi siano sovraccariche al 100%. Chiariamo cosa significa. C'è il doppio del lavoro da fare rispetto al tempo che si ha a disposizione. Livelli di sovraccarico al 200% non sono rari. Ho incontrato persone cariche al 300%.

Naturalmente tutto questo conferma quello che già sappiamo. Stiamo diventando sempre più occupati, non solo al lavoro, ma nella vita in generale. Mentre gli anni passano, ci ritroviamo a lavorare sempre più duramente. Trascorriamo più tempo al lavoro, pensando al lavoro, portandoci il lavoro a casa. Oggi il lavoro invade le nostre vite in un modo che, solo fino a qualche anno fa o per i nostri genitori, era inimmaginabile. E come risultato di questa invasione e conseguente riduzione di tempo per noi stessi, scopriamo di essere terribilmente occupati anche fuori dal lavoro. Vi ricordate quando i mezzi di comunicazione parlavano di «educare la gente al tempo libero»? In questi giorni anche solo il concetto stimola risatine amare o incredule.

E lo stress correlato a tutto questo è aumentato. Mentre scrivo

queste cose sono già 4 anni che ci troviamo in una crisi che probabilmente verrà denominata la 'Seconda Grande Depressione'. Non c'è alcun segnale che ci faccia supporre che tutto questo finirà in fretta: assistiamo a licenziamenti, riduzioni di personale, ridimensionamenti, trasferimenti.

«Sei fortunato ad avere un lavoro».

«Dovrai lavorare di più e guadagnare di meno».

«Lavora con più astuzia non più duramente» (non si sa cosa significhi poi).

«Sei non lo fai tu, troviamo qualcun altro che lo farà».

«Non abbiamo scelta, dobbiamo farlo».

Qualche frase di queste vi suona familiare?

Si tratta di questo...



...quando dovrebbe essere questo!



E allora, come affrontare tutto ciò? Come si può continuare a farsi carico di tutto questo lavoro? E anche se potessimo salire sulla cima di questa montagna, che cosa ne sarebbe delle nostre vite? I nostri cari, le famiglie, i bambini, le speranze, i sogni, le ambizioni, tutto quello che volevamo fare nella vita che non ha nulla a che vedere con il lavoro o con il guadagnarsi da vivere? La vita nel XXI secolo deve essere solo incentrata sul lavoro, portare a casa la pagnotta e pagare il mutuo?

Naturalmente la risposta è che sarebbe meglio non fosse così. Sarebbe meglio che le nostre vite non fossero così. E non devono essere così. Perché c'è una via d'uscita da tutto questo. E per trovare la via, tutto quello che bisogna fare è imparare una cosa.

Dovete imparare e fare meno.

“Dicono sempre
che il tempo
cambia le cose,
ma di fatto sei tu
che devi cambiarle”.

ANDY WARHOL



Forse è ora di cambiare

Tutti i libri come questo fanno una ‘promessa’. La promessa del libro che avete tra le mani è inequivocabile. Se farete quello che vi viene detto:

- la situazione cambierà radicalmente, se vi sentite sempre stressati, con troppe cose da fare e mai tempo a sufficienza per farle;
- vi ritroverete a uscire dall’ufficio all’ora giusta e senza sentirvi in colpa, se fate sempre tardi al lavoro e comunque non vi sentite tranquilli perché c’erano ancora tante cose da finire;
- vi si prospetterà tanto tempo per voi stessi, se per voi non ci sono «mai abbastanza ore in un giorno»;
- troverete nuovi obiettivi e il tempo per realizzarli, se sentite che la vita vi passa accanto e non riuscite a fare quello che volete;
- avrete tanto tempo per portare a compimento i vostri progetti in modo adeguato, se siete quel genere di persona che si lancia in nuove imprese con entusiasmo, ma poi si sente frustrata perché non ha tempo per seguirle e portarle a termine come vorrebbe;
- vi chiederete: «Perché dovrei investire il mio tempo prezioso in questa cosa?» invece di «Come faccio a fare anche questo?».

Pensate a tutto questo per un attimo. Sentite come potrebbe essere. Meno stress, la sensazione di controllare il vostro tempo piuttosto che esserne schiavo.

Godrete finalmente del raro e prezioso ‘tempo per sé’. Trascorrete più tempo con le persone che amate. Sarete più creativi rispetto a quello che già fate. Avrete tempo per tirare il fiato e pensare a cosa state facendo e a come potreste farlo meglio. Avrete più tempo per collaborare, perché non passerete ogni momento a cercare di tenere la testa fuori dall’acqua per non affogare.

E, naturalmente, c’è tutta una quantità di cose che potrete fare o iniziare. Fare esercizio fisico o tornare in forma, se questa è una di quelle cose a cui avete rinunciato. Imparare qualcosa di nuo-

vo, una lingua straniera, per esempio, uno strumento musicale. O esplorare quell'idea che avete sempre tenuto da parte. Potrete viaggiare, se è ciò che desiderate. E, lo sapete, potreste anche allungarvi la vita. I vostri livelli di stress si saranno abbassati e se vi prendete cura di voi stessi di nuovo, chissà quali potrebbero essere gli effetti? Vi piace eh?

Naturalmente, la chiave di volta è che dovete fare quello che vi dice il libro. Magari fosse un libro che potete solo leggere e poi tutti i cambiamenti si realizzano magicamente!

La buona notizia è che per verificare se il libro funziona non dovrete fare di più ma fare di meno.

Tengo un corso on line sull'arte di fare meno e di recente qualcuno mi ha chiesto se potevo dargli «una stima del tempo necessario per eseguire i test e gli esercizi». La mia risposta suonava così: «Non voglio che vi sembri strano, ma gli esercizi di solito implicano il non fare nulla. Smettere di fare, rifiutare di fare delle cose, in pratica capire cosa non serve fare focalizzandosi solo sulle cose che davvero hanno valore».

L'arte di fare meno inizia insegnandovi una nuova abilità e, nel metterla in atto, come cambiare il vostro comportamento. Non è qualcosa difficile da capire, anzi è esageratamente semplice. Ma cambiare il comportamento è arduo, non c'è dubbio. La chiave per cambiare è provare a mettere in atto le piccole sfide che propongo capitolo per capitolo. Quando vi viene chiesto di fare qualcosa, provate a farlo al meglio e poi andate avanti. È semplice.

E per finire, ricordate che potete applicare le idee che vi suggerisco sia nell'ambito del vostro lavoro sia nella vostra vita personale e relazionale.

Dipende tutto da voi.



“La vita si muove
in fretta. Se non vi
fermate e non vi
guardate intorno,
una volta ogni
tanto, potreste
perdervela”.

Una pazza giornata di vacanza
(*Ferris Bueller's Day Off*), film del 1986
scritto e diretto da John Hughes

Capitolo 1



Questo problema
è veramente serio

SAPETE COSA SIGNIFICA 'KAROSHI'?

Il 30 novembre del 2007 il tribunale del distretto di Nagoya in Giappone accettò il ricorso della signora Hiroko Uchino. La donna sosteneva che suo marito, Kerichi – terza generazione di impiegati presso la Toyota, nella sua famiglia – era una vittima del *karoshi*, che lo portò alla morte all'età di 30 anni, nel 2002. Morì per un collasso alle 4 del mattino, mentre lavorava e negli ultimi 6 mesi aveva accumulato più di 80 ore di straordinario ogni mese. La settimana della sua morte, il signor Uchino aveva detto alla moglie: «Il momento in cui mi sento più felice è quando riesco a dormire». Lasciò due bambini di 1 e 3 anni.

Il signor Uchino era direttore del controllo di qualità, doveva addestrare gli impiegati, partecipare alle riunioni e scrivere verbali, quando non stava sulla linea di produzione. La Toyota considerava tutto il lavoro straordinario come lavoro volontario e quindi non pagato: così era stato deciso dall'ufficio dell'ispettorato del lavoro della Toyota che fa parte del Ministero del Lavoro. In seguito i giudici decisero che le ore di straordinario erano parte integrante del lavoro di Uchino e il 14 dicembre il governo decise di non fare appello contro il verdetto.

La parola *karoshi* in giapponese significa «morte per il troppo lavoro». Le cause ricorrenti per le morti da *karoshi* sono l'infarto e l'ictus da stress. Il primo caso accertato di *karoshi* risale al 1969, quando un operaio di 29 anni, impiegato nel dipartimento di spedizioni della più grande compagnia di giornali degli anni Ottanta, morì di infarto. Ma solo alla fine degli anni Ottanta, quando diversi alti dirigenti, ancora nel fiore degli anni, morirono improvvisamente senza che venisse diagnosticata alcuna patologia, i giornali iniziarono a interessarsi a quello che pareva essere un nuovo fenomeno. Questo nuovo evento venne denominato *karoshi* e fu subito considerato una nuova e seria minaccia per tutti i lavoratori.

Ma non è un problema che riguarda solo del Giappone. I lavoratori americani hanno in media 14 giorni di ferie all'anno, ma la maggior parte ne utilizza solo 12. Ricerche effettuate dal Center for Work-Life Policy hanno dimostrato che più del 53% dei lavoratori rinuncia alle ferie regolarmente per passare più tempo al lavoro. Quasi la metà degli americani prende meno di 10 giorni di ferie e circa il 25% non fa vacanze per niente.

Si può presumere che questi stessi lavoratori passino parte del fine settimana lavorando su cose che si sono portati a casa o controllando l'email o facendo o ricevendo telefonate di lavoro. La più recente ricerca effettuata dall'American Time Use Survey dimostra che le persone con un lavoro, lavorano una media di 7,99 ore al giorno. Non male, ho sentito dire. No per niente, perché quelle 7,99 ore valgono per ogni singolo giorno della settimana. L'idea di lavorare 5 giorni la settimana sembra una cosa obsoleta.

E mentre, forse, tendiamo a pensare agli Stati Uniti come a un paese incentrato sulla cultura del lavoro, di fatto gli USA non sono il Paese peggiore quando si tratta di valutare la durata delle giornate lavorative.

Un americano in media lavora 1695 ore all'anno, posizionandosi al diciannovesimo posto della classifica mondiale.

Guardando questi dati appare evidente che viviamo in un mondo dove la vita è fatta quasi solo di lavoro.

Ma questo lo sappiamo già per nostra esperienza personale. Siamo occupati in una misura che i nostri genitori non hanno conosciuto. Il lavoro entra nelle nostre vite in modi che solo fino a qualche anno fa erano inimmaginabili.

Come se tutto questo non fosse già abbastanza negativo la gran parte di questo carico lavorativo non è una scelta, anzi. Ai nostri giorni la maggior parte del lavoro porta con sé l'implicita minac-

cia che se non lo si svolge, si avranno conseguenze negative: esuberi, outsourcing, ridimensionamenti, trasferimenti all'estero. Pare che il lavoro consumi le nostre vite a tal punto da farci perdere di vista che cos'è la vita veramente, le cose che davvero ci interessano, qualsiasi esse siano: famiglia, bambini, persone care, hobby, ambizioni, speranze, sogni.

*«La maggior parte degli uomini vive un'esistenza
di quieta disperazione».*

DAVID HENRY THOREAU,
filosofo americano

E anche se non se ne parla spesso, vale la pena dire che tantissimo di questo tempo dedicato al lavoro straordinario è uno spreco totale e assoluto.

Dirigenti e impiegati che mettono sullo stesso piano presenza e produttività sono matti.

L'idea che le persone possano lavorare per ore e ore per lunghi periodi ininterrotti di tempo ed essere ancora produttivi è ridicola.

Dirigenti e impiegati che mettono sullo stesso
piano presenza e produttività sono matti.

Questo può sembrare assurdo, ma basta pensarci un attimo e possiamo capire perché.

Come prima cosa è importante distinguere tra uno sforzo per finire un lavoro e una sgobbata verso qualcosa di cui non si vede la fine. Uno sforzo per portare a termine un lavoro potrebbe comportare la risoluzione di un problema critico o il raggiungimento di una tappa particolare.

Può essere determinante per il morale del gruppo di lavoro e dà risultati eccezionali.

IL RAID DUMBUSTERS 'OPERAZIONE CASTIGO'

Il famoso raid Dumbusters avvenuto durante la Seconda Guerra Mondiale è un ottimo esempio di 'sforzo per terminare un lavoro'.

Era l'inizio del 1943. I tedeschi erano appena stati sconfitti a Stalingrado, ma per il D-Day bisognava attendere ancora un anno e per la vittoria in Europa più di due anni. A Barnes Wallis, scienziato e inventore britannico, venne questa idea: se qualche diga tedesca nella valle della Ruhr avesse potuto essere distrutta, la valle sarebbe stata inondata e il danno per la Germania sarebbe stato determinante per l'industria bellica.

Il problema sarebbe stato quello di creare una bomba sufficientemente grande per essere sganciata abbastanza vicina a una diga da distruggerla con l'esplosione.

Pensando a ciò che succede quando si fanno 'rimbalzare' dei sassi piatti sulla superficie dell'acqua, a Wallis venne l'idea di una bomba che potesse rimbalzare. Esperimenti e calcoli dimostrarono che se la bomba fosse stata sganciata all'altezza precisa di 18 metri, sarebbe rimbalzata attraverso il lago di fronte alla diga, l'avrebbe colpita e poi sarebbe affondata lì vicino prima di esplodere. Il problema era sviluppare e testare la bomba e istruire i piloti della RAF (Royal Air Force) per sganciare l'ordigno secondo i calcoli fatti da Wallis.

La bomba fu costruita in 10 settimane. La squadra 617 della RAF volò di notte in territorio nemico, localizzò l'obiettivo, sganciò le bombe mandandone a segno 2 su 3 e la diga venne distrutta.

Quando le persone lavorano contro il tempo, possono fare cose straordinarie per risolvere un particolare problema.

Come potete osservare, gli sforzi possono produrre risultati incredibili.

Ma non è di questo che si parla qui. Piuttosto è di quello che è successo a Kenichi Uchino in Toyota: lunghe ore, giorno dopo giorno, settimana dopo settimana, senza fine in vista, senza un chiaro obiettivo.

Perché questo porta a una bassa produttività? Perché i risultati raggiunti sono completamente sproporzionati rispetto allo sforzo fatto?

Pensateci e capirete perché. Immaginatevi questo.

Arrivate al lavoro la mattina presto. Avete lasciato l'ufficio tardi la sera precedente, per cui adesso vi trovate di nuovo dove eravate poche ore fa.

Non è la prima volta che vi capita. Lo fate già da un po', da un bel po'. Avete lavorato a lungo per giorni, magari mangiando un panino al volo alla scrivania e non cenando in modo adeguato la sera, forse scongelando qualcosa al volo o aprendo qualche scatoletta.

Non avete fatto moto alcuno. Né avete passato del tempo con le persone che amate e non avete usato il weekend per riposare e riprendervi, perché lavorate anche nei finesettimana (o almeno in alcuni).

Non si vede la fine. Non è come raggiungere qualcosa di speciale, è la vostra vita che è così!

Ora immaginatevi come trascorrereste la giornata sapendo che quel giorno dovrete lavorare 12-15 ore.

Vi sentite come se aveste tutto il tempo del mondo. Indugiate su un caffè. Qualche collega si ferma a chiacchierare con voi e

siete felici di farlo, oppure siete voi ad andare a cercare qualcuno con cui socializzare. Trascorrerete del tempo a degli incontri in cui si parla molto senza approdare a nulla in particolare perché tanto... avete tutto il tempo del mondo.

Verso la fine della giornata, invece di iniziare qualcosa di importante, vi direte: «Ah, lo farò domani, quando sono più riposato» e trafficherete con qualche e-mail.

In breve, la produttività svanisce.

Adesso mettete a confronto quel giorno con un giorno in cui lavorate 8 ore in modo serrato e immaginate che il vostro giorno deve essere limitato a 8 ore. Immaginate di avere l'appuntamento più importante della vostra vita alle 19 di quella sera.

Come occupereste il vostro tempo? Pianifichereste la giornata, fareste una lista delle cose che dovete fare assolutamente in modo da poter uscire in orario.

Tagliereste corto con le cose poco importanti e insignificanti. Vi dareste degli orari in modo da poter andare a casa e darvi una sistemata.

Probabilmente potreste avere diverse opportunità rispetto al vostro programma, per esempio cercare di uscire per le 16, ma assolutamente non dopo le 17.

Nel caso in cui qualche idiota vi facesse una sorpresa dell'ultimo minuto chiedendovi di fare qualcosa, avreste il tempo di eseguire la richiesta e sareste ancora in tempo per uscire in orario.

Sareste rapidi ed efficienti in modo da attenervi al programma del giorno e arrivare all'appuntamento in tempo.

E la produttività? Salirà alle stelle: i giorni come questi sono altamente produttivi.

QUESTO PROBLEMA È VERAMENTE SERIO

Ore lavorative infinite	Ore lavorative normali
Ho tutto il tempo del mondo: «Se non finisco oggi, c'è sempre domani»	Devo fare alcune cose entro oggi
Non c'è vita fuori dal lavoro	C'è una vita oltre al lavoro
Non c'è un obiettivo chiaro se non lavorare tante ore	C'è un obiettivo definito e un piano per raggiungerlo
Non c'è differenza tra cose più o meno importanti: «Ci arriverò alla fine»	Focalizzarsi sulle cose importanti
Perdita di tempo costante	Minima perdita di tempo
Fisicamente non in salute	Fisicamente in salute
Sensazione di dover spianare una montagna di cose da fare	Sensazione di progresso definito e costante verso l'obiettivo
Potenzialmente molto stressato	Poco stressato

Quale di questi giorni preferite?

Tom De Marco, nel suo libro *The Deadline*, ci racconta degli effetti generati dal lavorare costantemente e per molte ore sotto pressione.

Ecco quello che scrive:

- le persone che sono sotto pressione non pensano più velocemente;
- gli straordinari prolungati nel tempo sono una tattica di riduzione della produttività;
- brevi momenti di pressione e anche di lavoro straordinario possono essere una tattica utile se aiutano le persone a sviluppare l'idea che il lavoro è importante, ma la pressione continua è sempre un errore;
- forse i manager usano la modalità del 'lavoro sotto pressione', perché non sanno cosa altro fare o sono intimiditi da quanto siano difficili le alternative;
- sospetto terribile: la vera ragione alla base del lavoro sotto

stress e del lavoro straordinario potrebbe essere che se il progetto dovesse fallire tutti si sentirebbero comunque meglio.

Questo è forse l'aspetto più deprimente rispetto a tutte quelle pazze ore lavorate: la gran parte di queste ore sono uno spreco, uno spreco totale e completamente senza senso.

Perché allora volete firmare per qualcosa del genere?

Ma la gestione del tempo non dovrebbe risolvere tutto questo?

FARE MENO RIFIUTARE QUALCOSA AL LAVORO

Se, come detto, il problema è aver troppo da fare e troppo poco tempo per farlo, allora è chiaro che ogni volta che accettate qualcosa in più da fare significa che ignorate il problema esistente e anzi lo aggravate. Questo sarà il vostro primo test. La prossima volta che siete al lavoro rifiutate di fare qualcosa. Che sia piccolo o grande, insignificante o tremendamente importante, non importa. Il vostro compito quel giorno è di scegliere qualcosa e rifiutare di eseguirlo. Come farete? Beh, di fatto non è così difficile. Ma se provate a farlo davvero, e dico davvero, e non ci riuscite, allora leggete il Capitolo 5 e capirete come fare.

“Non c'è niente
di così inutile
quanto fare
in modo efficiente
quanto non
andrebbe fatto
del tutto”.

*PETER DRUCKER, teorico e autore di saggi
sulla gestione aziendale*

Sommario

7 Introduzione

- 7 Al cliente indeciso
- 9 Stracarichi? Scommetto di sì
- 13 Forse è ora di cambiare

17 Capitolo 1. Questo problema è veramente serio

27 Capitolo 2. Perché i corsi di gestione del tempo non funzionano

- 29 Ma che cosa è successo?

37 Capitolo 3. Non riuscirete mai a fare tutto

- 38 Liberazione
- 38 Responsabilità
- 45 Fare meno è un 'potere' da conquistare

51 Capitolo 4. Sapere quali sono le 'cose giuste'

- 52 Lavoro? Molto non dovrebbe essere fatto!
- 57 La vita? Non perdiamocela!
- 61 Trasformate l'immagine della vostra vita
- 61 Di nuovo i filtri...

63 Capitolo 5. Filtro 1 - Fare o non fare

- 64 Stabilire brutalmente le priorità
- 72 Fate in modo che accada
- 74 Far sparire le cose

81 Capitolo 6. Filtro 2 - Fare le cose alle proprie condizioni

- 84 Qualche trucco per fare le cose alle proprie condizioni

88 Come pianificare?

93 Capitolo 7. Non sentitevi in colpa

94 Prima trappola: il senso di colpa

95 Seconda trappola: la ricerca di approvazione

95 Come evitare il senso di colpa

99 Come evitare la ricerca di approvazione

102 Tolleranza zero

103 Modelli di vita

106 Per concludere...

109 Capitolo 8. Buone abitudini...

119 Capitolo 9. Il raccolto