INVESTI SU TE STESSO

GESTIONE DEL TEMPO

Come organizzare al meglio le attività nel tempo che abbiamo a disposizione.

CHI SONO?

“Coach da una vita, una vita da coach”

Il basket è stato al centro della mia vita. Sono stato prima uno scarso giocatore con il sogno di arrivare a giocare in serie A. Poi per 15 anni coach di basket professionista, ruolo che mi ha permesso di realizzare il mio sogno. Perché in serie A ci sono arrivato veramente.

In questo periodo della mia vita ho avuto la possibilità di collaborare con alcuni tra i migliori coach di basket al mondo e da loro ho imparato tecniche e strategie per gestire al meglio persone, per motivarle e ispirarle a tirar fuori il meglio e andare oltre gli ostacoli.

Ho imparato che il talento è importante, ma che è il duro lavoro che fa la differenza.

Ho imparato che il successo è un risultato, e che per raggiungerlo una squadra deve allenarsi per migliorare tre aspetti:

- Competenze individuali
- Teamwork
- Modello organizzativo

Nel 2016 è nata mia figlia Alice e ho deciso che il lavoro dell’allenatore non faceva più per me: volevo stare vicino e crescere mia figlia!

“Che lavoro posso fare?” è stata la domanda (sbagliata) che per mesi mi è girata nella testa e, avendo lavorato anche nel mondo dell’IT occupandomi di trasformazioni digitali, sono tornato all’altro mio grande amore: l’informatica.

Ma non ero felice, quello che facevo non mi dava soddisfazione.

La svolta è arrivata quando ho cambiato quella domanda: da *“Che lavoro posso fare?”* in *“Che cosa so fare?”*.

La risposta è arrivata in maniera naturale: aiutare le persone ad andare oltre gli ostacoli e raggiungere i loro obiettivi.

Da quel momento le cose sono state molto più chiare: ho conseguito un **Master in Coaching** e uno in **Business Model Design**.

Questi sono gli strumenti che utilizzo giornalmente per aiutare aziende e liberi professionisti a raggiungere i loro obiettivi.

Ancora non ero soddisfatto di quello che riuscivo a fare per gli altri, e allora sono andato oltre: ho sviluppato alcuni format unici in cui le mie diverse anime si uniscono e contaminano.

Il *design thinking* per approcciare i problemi e le esigenze delle aziende da un punto di vista differente, la *formazione* come strumento chiave per migliorare quelle competenze necessarie a raggiungere i risultati pianificati e il *coaching* per aiutare le persone ad affrontare con serenità e, perché no, un pizzico di allegria, quei cambiamenti che inizialmente spaventano ma che sono necessari per realizzare tutti quei sogni che da troppo tempo rimasti chiusi in un cassetto.

La mia **Vision**? *Immagino un mondo in cui le aziende siano allo stesso tempo innovative e sostenibili*.

La mia **Mission**? *Trasferire strategie e competenze per trasformare le aziende in clienti-centriche tramite l'adozione di modelli organizzativi che mettano al centro le persone*.

Perché l'unica innovazione (di valore) sostenibile si ottiene introducendo quei cambiamenti utili a raggiungere il successo desiderato.

Introduzione

La nostra vita in questi giorni sembra più disordinata e piena di frustrazione e stress perché ci troviamo di fronte al problema di svolgere più lavoro in meno tempo.

Talvolta ci sentiamo sopraffatti dall'ansia causata dalle incombenze. Accade quando non abbiamo saputo organizzare la nostra giornata dividendo i compiti tra urgenti e importanti. Le cose da fare raramente sono sia urgenti sia importanti. Se le percepiamo come tali significa che abbiamo sbagliato qualcosa nella pianificazione del nostro tempo.

Questo corso pratico insegna a identificare e classificare le nostre attività quotidiane, sia lavorative che non, e decidere coscientemente come affrontarle. Una buona gestione del tempo, sia che si tratti del nostro sia di quello di un team di lavoro, è spesso solo una questione di tecniche organizzative da imparare.

La brutta notizia è che il tempo vola,

la buona notizia è che il pilota sei tu.

Michael Altshuler

L’ansia delle cose da fare

Quante volte sentiamo dire (o noi stessi diciamo) che abbiamo troppe cose da fare?

Ci sono articoli da leggere, progetti da avviare e altri progetti da completare, casini da sistemare e gli imprevisti! Non è mai finita!

E alla fine della giornata? Rientriamo a casa e ci sono altre cose da fare!

Cominciamo a sentire l’ansia del tempo quando la lista delle cose che ci siamo prefissi di fare diventa troppo lunga, e riuscire a farle tutte sembra impossibile.

Desideriamo veramente che le cose continuino a essere così, o desideriamo una vita migliore senza che questo impatti sulla qualità delle cose che facciamo?

Conoscere le tecniche di **Time Management** ci può aiutare a migliorare la qualità della nostra vita.

Si tratta di investire una parte del nostro tempo per risparmiare tempo.

Il valore del tempo

Immagina di avere un conto in banca sul quale ogni mattina vengono accreditati 86.400 euro.

Ogni sera la banca cancella da quello stesso conto qualsiasi cifra tu non sia riuscito a spendere durante il giorno. Cosa faresti con quegli 86.400 euro giornalieri? Non li spenderesti forse fino all’ultimo centesimo? In realtà tu già disponi di un conto “bancario” simile: si chiama Tempo.

Ogni giorno ti vengono accreditati 86.400 secondi. A mezzanotte in punto puoi considerare perso qualsiasi ammontare tu non abbia investito saggiamente durante la giornata. Non puoi andare in rosso e non puoi accumulare tempo. Non puoi chiedere anticipi o dilazioni di pagamento. Devi vivere nel presente. Investi quegli 86.400 secondi in salute, felicità e successo. L'orologio non si ferma, va sempre avanti. Non sprecare questa giornata.

Si dice che il tempo è denaro. In realtà il tempo è più del denaro, perché il denaro speso può essere guadagnato di nuovo, ma il tempo, una volta speso, non potrà mai essere recuperato. Il tempo scorre senza fermarsi, e non aspetta nessuno.

Per questo dobbiamo imparare a decidere coscientemente come spendere questa preziosa risorsa senza prezzo: se compendiamo il senso e il valore del tempo, possiamo utilizzarlo proficuamente per raggiungere i nostri obiettivi.

“Il tempo è gratis, ma non è senza prezzo. Non puoi possederlo, ma puoi usarlo. Non puoi conservarlo, ma puoi spenderlo. Una volta perso non potrai più averlo indietro.”

Harvey B. Mackay

Qualunque cosa per essere realizzata necessita tempo, e se vogliamo concludere qualcosa nella vita è necessario avere determinazione, dedizione e fare un uso opportuno del tempo. Il tempo non è soltanto denaro. Il tempo è vita. Perdere tempo significa sprecare istanti di vita.

Se il tempo “occupato” ci soffoca, se ci sentiamo oppressi dalle cose da fare, se ci sorprendiamo a dire a noi stessi o agli altri “*Non ho tempo di fare le cose*” significa non solo che c’è qualcosa di sbagliato nella gestione del nostro tempo, ma anche che ne abbiamo una percezione distorta.

Non dire che non hai abbastanza tempo. Hai esattamente lo stesso numero di ore al giorno che hanno avuto Pasteur, Michelangelo, Madre Teresa, Leonardo da Vinci, Thomas Jefferson e Albert Einstein

H. Jackson Brown Jr.

La Trappola dell’occupato

Abbiamo troppe cose da fare, ansia.

Il lavoro aumenta, occupa tutto il tempo disponibile.

Non abbiamo abbastanza tempo per fare tutto.

Cresce la pressione e con essa l'ansia.

In compenso la nostra produttività inizia a entrare in crisi.

Allora pensiamo che potremmo delegare qualcosa a qualcuno o trovare dei partner. Ma no, nessuno sa svolgere quel compito meglio di me e poi, chi si fida dei partner?

E poi sono sempre tutti oberati dal lavoro. Dobbiamo resistere, tenere duro ancora un po' e continuare produrre risultati da soli. Poi, poi dobbiamo trovare maggiori risorse, nuovi partner, assumere! Si, questo dovremo fare!

Però…No, non abbiamo abbastanza tempo per fare tutto questo.

CAPITOLO 1

PERSONAL TIME MANAGEMENT

I quattro pilastri del Time Management, che dovrebbero essere applicati per una corretta gestione del tempo dei sono sintetizzati da quattro parole d'ordine:

Pianificazione: pensare in anticipo per avere sottomano tutto ciò di cui si ha bisogno, in modo da lavorare efficientemente

Organizzazione: avere la persona giusta, con lo strumento giusto, nel posto giusto, al momento giusto

Gestione: gestire significa spiegare in modo chiaro alle persone ciò che devono fare e i risultati che ci attendiamo da loro, e dare loro supporto e suggerimenti ove necessario

Controllo: essere sicuri che le persone coinvolte comprendono quello che sta accadendo e i compiti che devono svolgere per raggiungere gli obiettivi a loro affidati

Per fare un buon lavoro sugli altri la cosa essenziale è cominciare da sé stessi. Il Personal Time Management è tutto ciò che è legato al controllo e alla gestione della risorsa più importante che possediamo: **il nostro tempo**.

I SINTOMI DELLA MALA GESTIONE DEL TEMPO

Stiamo gestendo in modo sano il nostro tempo? Quali sono i sintomi di una carenza di Personal Time Management?

Mancato rispetto delle scadenze

Sovrapposizione tra meeting diversi

Partecipazione a meeting in cui la propria presenza non è essenziale

Partecipazione a meeting dove non vengono prese decisioni

Avere la sensazione che i giorni trascorrano senza raggiungere nessun risultato

Imbattersi frequentemente in situazioni inaspettate o problemi imprevisti

Affrontare sempre le situazioni e i problemi in emergenza

Rifiutare di affrontare seriamente la razionalizzazione della propria gestione del tempo

Questi sintomi ci provocano stress, disorganizzazione, calo dell'efficienza.

La buona notizia è che la cura esiste ed è anche abbastanza semplice: considerare tutti questi aspetti come cattive abitudini che vanno eliminate o cambiate.

LA CURA: RIMUOVERE LE CAUSE

Se impariamo a identificare e rimuovere le cause di una inadeguata gestione del nostro tempo, ne avremo certamente evidenti benefici:

riduzione dello stress

sensazione di successo

incremento della soddisfazione

aumento dell'energia personale

aumento della produttività

maggiore facilità nel raggiungimento dei risultati

Queste sono caratteristiche essenziali che portano un miglioramento della qualità, non solo nei compiti che svolgiamo durante l'attività lavorativa, ma in tutti gli aspetti della vita.

IL GLOSSARIO DEL TEMPO

Prima di proseguire è meglio chiarire i termini che useremo in seguito, in modo da condividerne il significato ed evitare fraintendimenti.

Efficacia: la capacità di raggiungere un determinato obiettivo, cioè la capacità di fare le cose giuste

Efficienza: l'abilità di raggiungere gli obiettivi con la minima allocazione possibile di risorse, assicurandosi che le cose giuste siano fatte nel modo giusto

Urgenza: qualcosa che richiede di essere portato a termine entro un breve lasso di tempo (a questo punto è necessario introdurre un concetto: urgente non significa necessariamente importante!)

Priorità: qualcosa che deve essere fatto. Non si tratta necessariamente di qualcosa che faccio volentieri

Utilizzando tre parole inglesi possiamo dire che l'essenza del Personal Time Management sta nell'essere in grado di agire nel modo descritto dalle tre "E":

Effective (efficace): fare le cose giuste per raggiungere un effetto desiderato e definito

Efficient (efficiente): fare le cose giuste nel modo migliore, cioè la massima produttività raggiunta con il minimo sforzo

Effortless (senza sforzo): in modo che sia di facile esecuzione, e cioè senza sforzo

Possiamo quindi dire che il Time Management è l'abilità di acquisire le tre E, e di applicarle nella nostra routine quotidiana a tutte le attività che dobbiamo svolgere.

1.1 Analisi critica dell'impiego del tempo

Il primo passo da compiere è fare una seria analisi critica dell'uso del proprio tempo. In seguito, dovremo essere disponibili a rivedere le nostre abitudini, identificando dove, come e quando il nostro tempo avrebbe potuto essere usato in modo diverso.

Come stai usando il tempo di ogni giorno?

Hai davvero la chiara percezione di come lo stai impiegando?

Quanto tempo perso, cioè dedicato ad attività poco importanti, avresti potuto impiegare in un altro modo?

Sei in grado di rispondere a queste domande?

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Prendi un foglio di carta ed elenca tutte le attività che hai svolto ieri, senza dimenticare nulla.

Riesci a ricordare in maniera precisa a che ora hai svolto i diversi compiti (non solo quelli lavorativi) e quanto tempo hai impiegato per svolgere ognuno di essi?

Sei in grado di ricordare le attività che avresti potuto rimandare o ridurre per dedicarti ad altre a cui attribuisci una maggiore importanza?

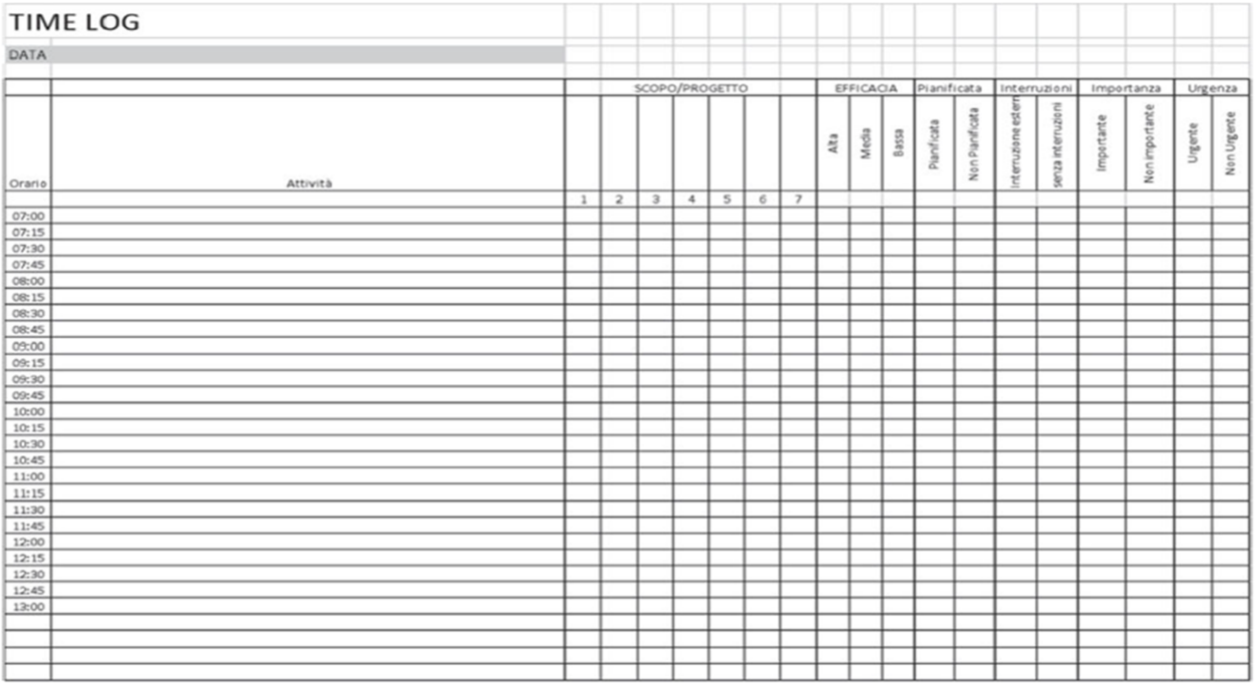
Svolgere questo tipo di esercizio è difficile perché il tempo perso è in genere dedicato ad attività "social": telefonate, lettura delle e-mail, social network, Youtube, una chiacchierata al telefono…

Ripensandoci, ora non riusciamo a ricordare con precisione quanto tempo abbiamo impiegato per queste attività. Forse alcune avremmo potuto eliminarle, per sostituirle con altre più importanti, no?

1.2 Registrare le attività quotidiane: il Time Log

Il Time Log è uno strumento di autoanalisi che ci aiuta a comprendere l'uso che stiamo facendo del nostro tempo. Per usarlo proficuamente è necessario investire qualche minuto ogni giorno alla sua compilazione

Esempio di Time Log creato con un foglio Excel:



TIME LOG

DATA

		SCOPO/PROGETTO							EFFICACIA			Pianificata		Interruzioni		Importanza		Urgenza	
Orario	Attività	1	2	3	4	5	6	7	Alta	Media	Bassa	Pianificata	Non Pianificata	Interruzione esterna	senza interruzioni	Importante	Non importante	Urgente	Non Urgente
07:00																			
07:15																			
07:30																			
07:45																			
08:00																			
08:15																			
08:30																			
08:45																			
09:00																			
09:15																			
09:30																			
09:45																			
10:00																			
10:15																			
10:30																			
10:45																			
11:00																			
11:15																			
11:30																			
11:45																			
12:00																			
12:15																			
12:30																			
12:45																			
13:00																			

Time Log: la compilazione

Non è necessario compilare il Time Log per tutta la vita. È sufficiente farlo una settimana ogni 3-6 mesi. Deve essere compilato in ogni sua parte in quanto questo è indispensabile per la successiva fase di analisi e classificazione.

Continuando l'abituale routine giornaliera compileremo il Time Log per ognuna delle attività separatamente, senza dimenticare nulla, siano esse attività lavorative o ludiche, o semplici interruzioni, registrando soltanto quelle attività che occupano un significativo lasso di tempo (almeno 10 minuti).

Time Log: creazione dei cluster

Raggruppiamo ora tutte le attività per tipo: lavoro, famiglia, hobby, relax ecc. Non ci sono limiti al numero di categorie che vorrai usare. C'è una sola regola da rispettare: le attività dovranno essere raggruppate in modo omogeneo (cluster). In ogni categoria ci dovranno essere attività simili che non possono essere classificate nelle altre categorie. In questo modo ogni cluster sarà omogeneo al suo interno, e del tutto disomogeneo verso l'esterno.

Time Log: analisi dei cluster

Ora è il momento di affrontare undici domande a cui rispondere:

Quale percentuale del tuo tempo spendi in ogni "area" della tua vita?

Quali di queste attività sono importanti, e quali sono urgenti?

Qual è la percentuale delle attività pianificate rispetto a quelle impreviste?

Qual è la causa delle interruzioni principali?

Quali sono i principali "ladri di tempo"?

Quanto tempo è dedicato a semplici attività di routine?

Ritieni che la tua pianificazione del tempo dedicato a ogni attività sia realistica?

C'è qualcosa che può essere cambiato nelle tue abitudini quotidiane?

Ci sono lavori che possono essere semplificati o delegati?

Ci sono attività improduttive che potresti eliminare?

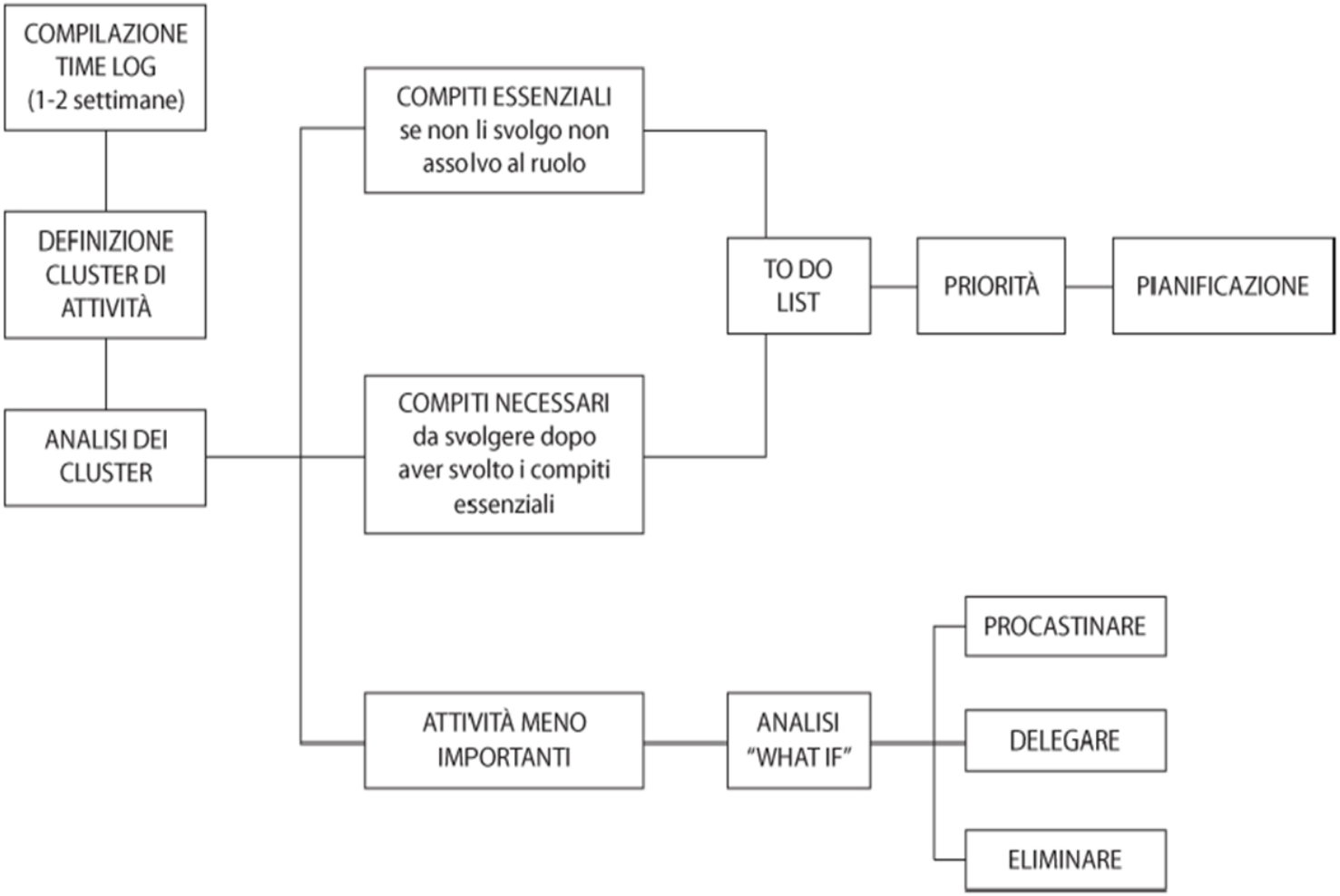
Quali sono le attività che, se raggruppate, potrebbero essere svolte in modo più efficace o efficiente?

Stai pensando che ci vuole troppo tempo?

Ti ricordo che hai i sintomi di una "malattia" e che l'unico modo per guarire è prendere la giusta medicina!

Ricordati poi che se vuoi ottenere risultati diversi da quelli attuali, devi fare cose che non hai mai fatto prima.

Organizzare il tempo



CAPITOLO 2

UN MODELLO DI TIME MANAGEMENT

L’obiettivo finale delle tecniche di Time Management è il miglioramento della qualità della vita.

Compiremo quindi una sorta di percorso attraverso una serie di passaggi, che ci aiuteranno a comprendere che cosa significa perdere tempo, e quali impatti questo ha sulla nostra pianificazione. Cercheremo poi di identificare che cosa può aiutarci a organizzare il nostro tempo.

Dobbiamo ricordare che il tempo non è solo nostro, perché lo condividiamo con altri: possiamo risparmiare tempo, sia se impariamo a usarne di meno attraverso comportamenti diversi, sia con la delega ad altri di una parte del nostro tempo.

Sviluppare buone abitudini

Vogliamo eliminare dalla nostra giornata la frase “Non lo posso fare perché non ho tempo”? Migliorare la capacità di sviluppare buone abitudini ci può aiutare.

Le buone abitudini sono assuefacenti come quelle cattive, e un sacco più gratificanti

Harvey B. Mackay

Le buone abitudini sono le tecniche e i comportamenti che ci aiutano a non perdere tempo.

Sviluppare consciamente buone abitudini, paradossalmente, significa non essere più schiavi delle nostre abitudini inconsce, di quelle cioè che utilizziamo ormai senza neanche accorgercene.

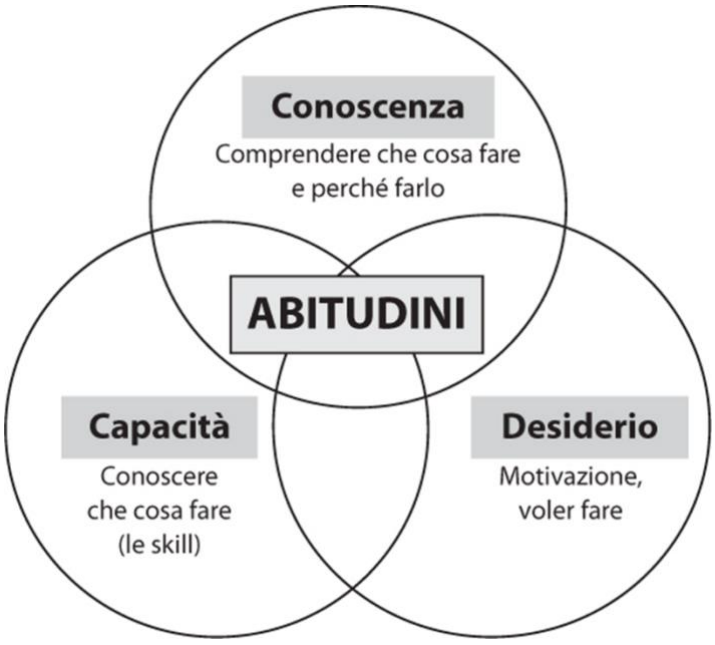
Per sviluppare buone abitudini, quelle che ci aiutano a migliorare l'efficacia, è necessario far convivere tre fattori:

la conoscenza (comprendere che cosa dobbiamo fare e perché dobbiamo farlo)

le capacità (l'abilità di portare a termine il compito, le skill)

il desiderio (cioè la motivazione, la volontà di portare a termine i compiti assegnati)

Ognuno di questi tre fattori è importante, ma le buone abitudini si generano soltanto quando tutte e tre le componenti sono presenti e attive contemporaneamente.



Vedremo quattro buone abitudini che ci possono aiutare a gestire meglio il nostro tempo:

- **evitare di perdere tempo**
- **classificare i compiti**
- **pianificare**
- **fissare le scadenze e rispettarle**

2.1 Evitare di perdere tempo

Non perdere tempo è possibile se conosciamo quali sono le cause più frequenti che attentano a un uso efficace del nostro tempo. Nella nostra attività quotidiana possiamo riconoscere cinque modi per perdere tempo:

Fare cose che non è realmente necessario fare. Si tratta di cose che non fanno parte dei nostri compiti, o di cui non c'è un'urgenza immediata

Fare qualcosa che potremmo far fare a qualcun altro. Se siamo buoni manager ci saremo preoccupati (occupati-prima) di istruire il nostro team in modo che sia in grado di far fronte ai propri compiti con la necessaria efficienza. In questo caso potremo delegare ad altri alcuni dei nostri compiti

Fare qualcosa che richiede più tempo del necessario. Questo capita se sono stati commessi errori nella fase di pianificazione. In questo caso dobbiamo verificare quali sono gli ostacoli che impediscono di operare con efficacia ed efficienza. Commettere un errore non è un problema: gli errori sono importanti se siamo capaci di imparare da essi. Analizziamo la situazione,

identifichiamo e rimuoviamo la causa dell'errore, e andiamo avanti. Il vero problema sorge quando lo stesso errore viene ripetuto più volte, in quanto questo attenterà nuovamente alla nostra efficienza

Lavorare male. Perdiamo tempo quando siamo costretti a fare qualcosa una seconda volta perché ne abbiamo dimenticato una parte. Uno dei modi migliori per evitare perdite di tempo è lavorare bene, semplicemente perché un lavoro fatto bene non deve essere ripetuto, mentre un lavoro fatto male si

Fare qualcosa che fa perdere tempo agli altri. Facciamo perdere tempo agli altri tutte le volte che entriamo nel loro ufficio e nella loro vita senza curarci di chiedere se è il momento giusto. Le cose che fanno perdere tempo agli altri sono tutte le interruzioni non richieste che in qualche modo disturbano lo svolgimento dei loro compiti, per esempio quando impieghiamo il loro tempo (e il nostro) parlando di cose futili, che forse potrebbero essere rimandate a un altro momento

2.2 Classificare i compiti

In questa fase cominciamo ad affrontare il tema della responsabilità nell'uso del tempo, e quindi della necessità di organizzarlo e pianificarne l'utilizzo.

Per organizzare il tempo dobbiamo prima comprendere il modo con il quale lo stiamo utilizzando. Abbiamo elencato i cinque fattori più comuni che fanno perdere tempo. Riprendi le attività che hai elencato e classificato con il Time Log e rispondi a queste domande:

Quali sono le attività che ti fanno perdere tempo?

Quali sono le attività che fanno perdere tempo agli altri?

Quali sono le attività che potresti eliminare dalla tua routine quotidiana?

A volte la lista delle cose da fare è talmente lunga che ci troviamo nella situazione di scegliere se eliminarne qualcuna. Ci sono momenti in cui non è possibile fare tutto quello che desidereremmo fare.

È quindi necessario definire una scala di priorità per lo svolgimento dei diversi compiti, in funzione della loro urgenza e importanza (concetto su cui ritorneremo più avanti).

Per ora ci limiteremo alla valutazione delle priorità in base a:

- Attività **essenziali**: sono quelle attività che, se decidiamo di non svolgere, non stiamo assolvendo al nostro ruolo. Non possono essere eliminate
- Attività **necessarie**: sono quelle da svolgere dopo aver completato le attività essenziali. Di solito si tratta dei compiti con i quali ci piacerebbe occupare tutto il nostro tempo (forse rientrano nella nostra comfort zone?): spesso sono quelli che non riusciamo mai a concludere. Oppure si tratta di compiti a bassa priorità, facili e piacevoli da portare a termine: spesso sono quelli che vorremmo svolgere per primi

Prova dunque a rivedere le attività che svolgi durante la giornata: quelle che non riesci a definire come essenziali o necessarie sono quelle che dovrebbero essere eliminate.

A questo punto, una volta identificate le attività essenziali, cioè quelle che non puoi eliminare e che vanno svolte, si tratta di mettere in ordine le attività necessarie, eliminando quelle che invece necessarie non sono.

Ti potrebbe capitare di accorgerti che, nonostante questa classificazione, non sei in grado di portare a termine nel tempo dovuto tutti i compiti necessari. È necessaria un altro tipo di analisi: l'analisi rischi e opportunità.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Prendi un foglio bianco e dividilo in tre colonne.

La prima colonna è quella delle attività necessarie: qui elencherai la lista delle cose da fare.

La seconda colonna è quella delle opportunità. Per ognuna delle attività elencate scriverai qui le conseguenze positive e i vantaggi generati.

La terza colonna è quella dei rischi: qui scriverai le possibili conseguenze negative e i potenziali pericoli che sorgerebbero qualora decidessi di non completare l'attività nel tempo richiesto.

Questa tecnica, costituita dallo scrivere la lista delle cose da fare e la tua valutazione dei rischi e delle opportunità per ognuna, ti aiuterà a decidere consapevolmente sulle priorità.

Ordina le attività per priorità. Sarà più facile eliminare o posticipare le attività di importanza marginale, e quindi

risparmiare tempo in modo da impiegarlo nei compiti che hai giudicato più importanti.

Il passo successivo è la definizione delle **azioni da intraprendere.**

Ciò può essere fatto attraverso la pianificazione di tutte le attività rispettando:

- la nuova scala delle priorità (l'ordine nel quale devono essere svolte)
- le modalità per la loro gestione (da chi, come devono essere svolte e con quali tempi)
- il controllo sul loro svolgimento (qualità dell'esecuzione e rispetto delle scadenze)

2.3 Pianificare

(prendersi la responsabilità del proprio tempo)

Pianificare significa comprendere le proprie responsabilità nei confronti dei compiti essenziali e dei compiti necessari e saper agire di conseguenza.

Per diventare responsabile del proprio tempo occorre innanzitutto rispondere a una domanda:

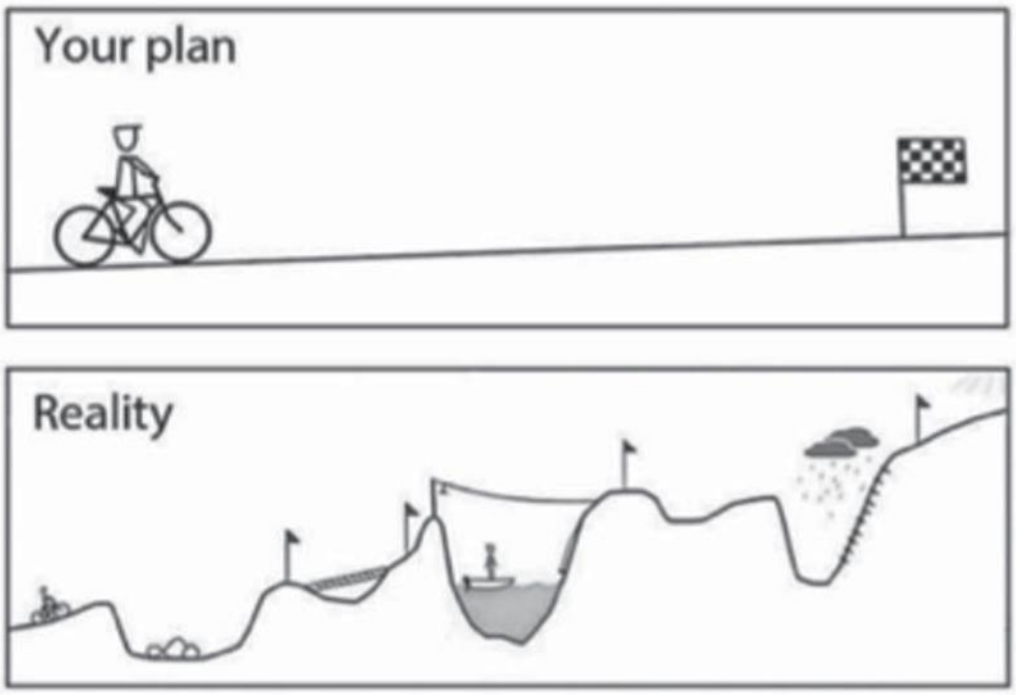
Per quale compito mi pagano?

Possiamo rispondere soltanto se abbiamo compreso chiaramente quali sono i nostri compiti, e identificato quelli che sono i compiti essenziali, cioè quelli che consentono di definire gli obiettivi che

vogliamo raggiungere. Conoscere gli obiettivi aiuta a evitare le perdite di tempo.

Se disponiamo della lista degli obiettivi sarà più semplice ordinarli per priorità, dando a ciascuno di essi una scadenza. Le scadenze hanno un forte impatto sulla gestione del nostro tempo. In base a esse dovremmo calcolare il tempo necessario per svolgere i nostri compiti.

Anche se hai imparato a dare una scadenza a ogni compito, e se sei convinto della necessità di rispettarla, talvolta la realtà non te lo permette, perché il percorso che ti sei immaginato è diverso da quello che incontrerai:



Non cadere nel tranello di chi ti dice che è inutile fissare delle scadenze perché non possono essere rispettate. Rispettare le scadenze è possibile se disponi delle informazioni necessarie, degli strumenti adatti e della corretta pianificazione.

Le scadenze dovrebbero essere fissate in modo tale da poter essere rispettate. Una scadenza impossibile da rispettare influenzerà negativamente i tuoi successi e quelli degli altri.

Per esempio, proviamo a immaginare che i tempi di consegna di un nuovo prodotto siano stati fissati troppo in anticipo, perché abbiamo accettato di diminuire i tempi pianificati per renderlo disponibile. Ecco cosa succederebbe:

Il marketing e le vendite hanno creato una grande aspettativa nei clienti

I clienti si sono convinti che davvero hanno bisogno del nuovo prodotto

Siamo in ritardo sui tempi annunciati e la data di consegna non viene rispettata

I clienti sono insoddisfatti: alcuni di loro hanno annullato gli ordini

La nostra azienda ha perso credibilità

La nostra buona reputazione, costruita in anni di lavoro, è danneggiata

I nostri concorrenti hanno saputo quanto è successo e sfruttano la situazione

La pianificazione era sbagliata, semplicemente perché mancava il tempo necessario per completare il progetto. E tutto questo è accaduto soltanto per una leggerezza nella pianificazione.

Suggerimento:

Quando iniziate un lavoro elencate le cose che farete su dei post-it che poi metterete nell'ordine giusto.

Il tempo così impiegato di solito viene ripagato ampiamente dal tempo che risparmiate sul lavoro e dalle idee che vi verranno scrivendo, e vi impedisce di fare cose affrettate. Questo si chiama pianificazione.

2.4 Fissare le scadenze e rispettarle

Le competenze da sole, però, non sono sufficienti: è indispensabile disporre degli **strumenti adeguati**.

Per prima cosa, prima di iniziare un lavoro, abituati a verificare accuratamente quello che hai deciso di fare:

Hai compreso correttamente il contenuto del compito da svolgere?

Hai le conoscenze necessarie?

Disponi di tutti gli strumenti per svolgerlo?

Hai verificato la fattibilità di ogni singola parte del progetto?

Credi di essere in grado di svolgerlo?

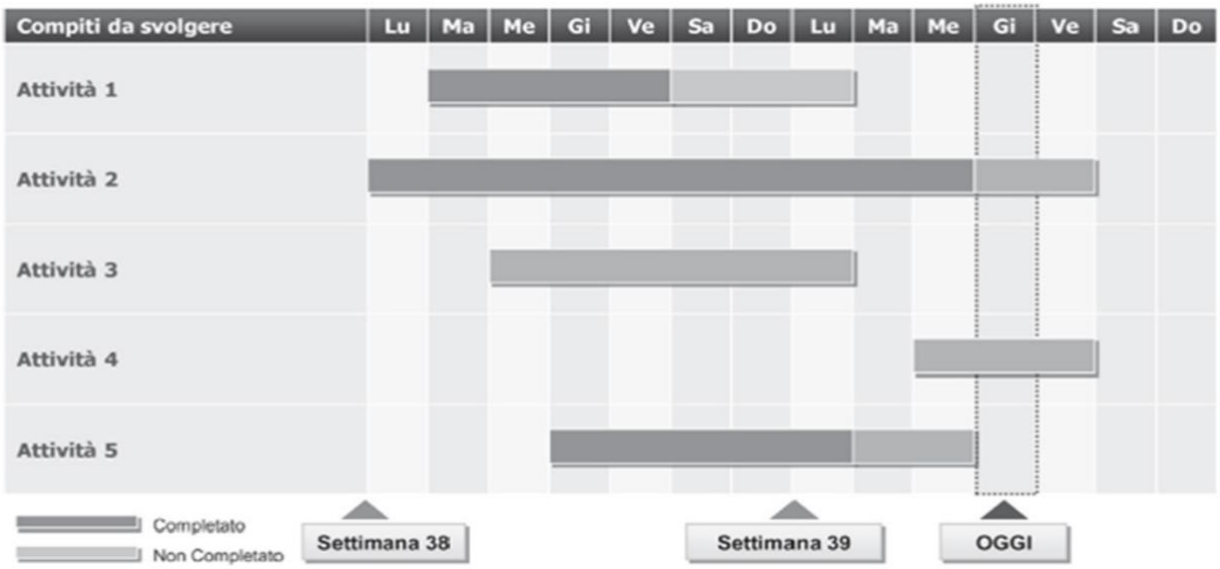
Se sai rispondere positivamente a queste domande puoi affrontare i tuoi compiti con una certa tranquillità. Se il compito è complesso, prova ad applicare la teoria dell'anguria: dividi il lavoro in piccole parti. In questo modo puoi stimare il tempo

necessario per completarne ogni singola parte, e quindi controllarne l'avanzamento rispetto ai tempi previsti.

Un utile strumento a supporto della pianificazione è costituito dal **diagramma di Gantt**, attraverso il quale è possibile rappresentare graficamente le attività all'interno di un orizzonte temporale definito.

Si tratta di un utile strumento per pianificare, razionalizzare, coordinare e monitorare le attività specifiche legate a un certo progetto, e di verificarne l'avanzamento nel tempo.

Esempio di diagramma di Gantt:



CAPITOLO 3

LA MATRICE DI EISENHOWER

(urgente e importante)

Definiamo che cosa intendiamo per urgente e importante.

Un'attività è importante quando le diamo valore, quando contribuisce al raggiungimento della nostra missione e dei nostri obiettivi.

È urgente qualsiasi attività che richiede un'azione immediata. Le attività urgenti appaiono importanti a causa del tempo limitato che abbiamo per svolgerle. Necessitano di azione immediata, ma non dovrebbero occupare troppo tempo. In alcuni casi potrebbe essere utile spostare un'attività urgente per svolgerne una importante.

Ciò che è importante raramente è urgente e ciò che è urgente è raramente importante.

Dwight D. Eisenhower

La matrice di Eisenhower costituisce un utile strumento per classificare le attività e definirne la priorità, distinguendo tra attività urgenti, attività importanti e attività superflue.

La classificazione delle diverse attività secondo il loro livello di urgenza e importanza permette un'efficace ed efficiente gestione

delle priorità e, quindi, un miglioramento della produttività personale.

Alla parola “importante” viene attribuito un valore spesso soggettivo, poiché quello che per una persona è importante potrebbe non esserlo assolutamente per un’altra. Il trascorrere del tempo, inoltre, modifica la percezione di importanza, in quanto quello che è importante oggi potrebbe non esserlo più tra un mese.

La parola “urgente” sembra invece avere una caratterizzazione più oggettiva. Essa dipende dal tempo di cui disponiamo per svolgere una determinata attività. Il carattere di urgenza è quindi attribuito alle attività che richiedono attenzione immediata, in quanto disponiamo di un tempo limitato per svolgerle.

Utilizzando la matrice di Eisenhower puoi provare a classificare le attività che hai registrato nel tuo Time Log secondo i criteri di urgente e importante.

Quadrante 1. Qui metterai le attività urgenti alle quali attribuisci un livello elevato di importanza. In genere si tratta dei problemi pressanti, delle questioni urgenti da risolvere che spesso ti provocano crisi di panico, dei progetti in scadenza, di incontri e meeting importanti, o le preparazioni dell'ultimo minuto.

Quadrante 2. Qui elencherai le attività importanti ma non urgenti: la pianificazione strategica, la definizione della vision, dei valori, degli obiettivi, le attività di prevenzione, quelle di formazione del tuo team e, non ultime, le attività creative e ri-creative. Queste attività sono quelle sulle quali possiamo esercitare la pianificazione del nostro tempo.

Quadrante 3. Qui classificherai le attività (apparentemente) urgenti ma non importanti: le interruzioni, alcune telefonate ed e-mail, la lettura dei social media (WhatsApp, Twitter ecc.), i meeting non preparati e molte delle attività che in genere sono "distribuite" tra più persone.

Quadrante 4. Qui metterai le attività a cui attribuisci scarsa urgenza e scarsa importanza: problemi banali, alcune telefonate,

e-mail irrilevanti, spam, attività improduttive, i pettegolezzi nella pausa caffè e il tempo eccessivo passato sui social media o davanti alla televisione.

Se riuscirai a classificare tutte le attività quotidiane secondo i parametri urgente e importante potrai fare un uso migliore del tuo tempo, concentrando le forze nelle attività dove l'importanza è prioritaria rispetto all'urgenza.

Le persone efficaci hanno un numero relativamente limitato di attività concentrate nel quadrante 1 (gestione delle crisi e delle emergenze che richiedono azione immediata).

In genere sono in grado di mantenere una gestione equilibrata del loro tempo focalizzando la loro attenzione e i loro sforzi sulle attività importanti ma non urgenti, cioè quelle elencate nel quadrante 2.

Se una cosa è veramente importante, dobbiamo cercare di mantenerla nel quadrante 2, in modo tale da poterle dedicare tutto il tempo necessario, evitando così di farla divenire urgente.

A ognuno dei quattro quadranti della matrice di Eisenhower possiamo ora assegnare un nome, che ci aiuti a ricordarne gli obiettivi e le conseguenti azioni da intraprendere:

- **Quadrante 1 – Gestione delle crisi:** è il quadrante dedicato alla risoluzione dei problemi pressanti e dei conflitti da appianare. Le azioni richieste sono quelle legate a un intervento rapido.
- **Quadrante 2 – Opportunità:** in questo quadrante ci concentriamo sulle strategie e la definizione dei valori, prestando attenzione al quadro complessivo e agli eventuali fattori critici. Le azioni da intraprendere sono legate alla pianificazione, cioè alla decisione di che cosa fare o non fare, e di quando farlo.
- **Quadrante 3 – Inganno:** è l'area nella quale le emergenze degli altri potrebbero essere percepite come tue. In questa area dobbiamo avere il coraggio di ridurre al minimo il nostro investimento di tempo. Possiamo quindi scegliere tra tre diverse azioni da intraprendere: evita, cestina, delega.
- **Quadrante 4 – Spreco:** qui troviamo il tempo assorbito dalle banalità, che forse potremmo evitare. Per molte di esse l'azione da intraprendere è eliminarle. Il tempo dedicato alle cose divertenti, che ci permettono di ridurre lo stress, non dovrà essere eliminato, ma solo razionalizzato, decidendo quanto tempo dedicarvi e quando.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Come stai impiegando il tuo tempo?

Su un foglio di carta disegna i quattro quadranti della matrice di Eisenhower.

Ora pensa alle attività che hai svolto nella settimana precedente e prova ad assegnare loro un punteggio di urgenza e di importanza, e a posizionarle nel relativo quadrante di competenza.

In quale settore hai impiegato la maggior parte del tempo?

Che cosa capita al tuo corpo, alla tua mente, alla tua organizzazione, quando spendi troppo tempo nel quadrante 1?

In quale quadrante spendi il tuo tempo quando non sei costretto dalle urgenze a occuparti delle questioni del quadrante 1?

La chiave per un efficace utilizzo del nostro tempo è il quadrante 2. Possiamo prevenire e anticipare la necessità di svolgere attività nel quadrante 1 (le urgenze) spendendo più tempo nel quadrante 2 per la pianificazione delle cose importanti come:

pianificazione di lungo e breve periodo

la lettura (utile per spalancare la mente)

la formazione

lo sviluppo professionale

l'implementazione di procedure e sistemi

la definizione della vision

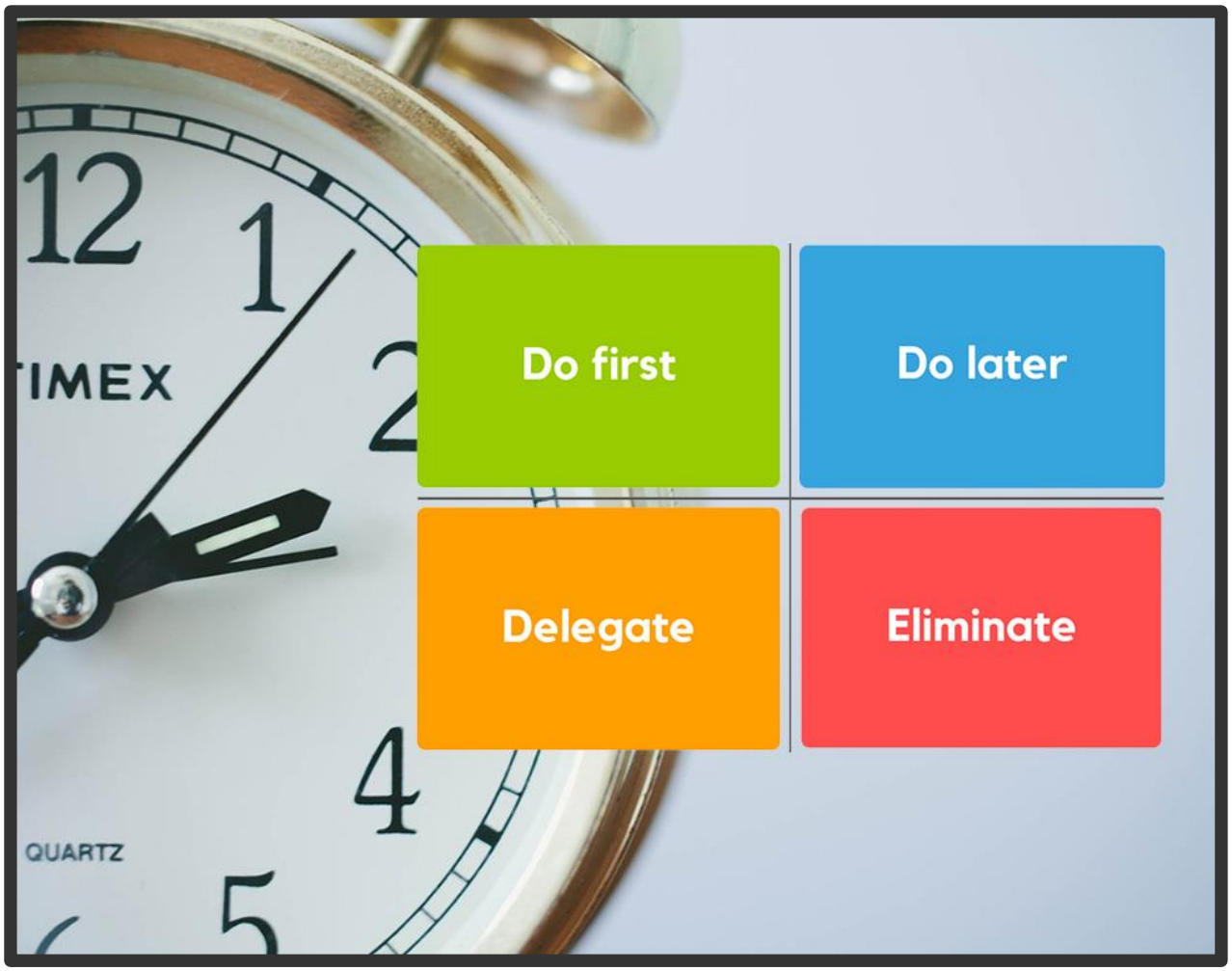
Suggerimento:

Riserva un po' di tempo anche all'esercizio fisico, alla ricreazione e al divertimento.

Questa è la chiave per evitare una vita sotto pressione saturata dallo stress.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Identifica un'attività che hai posto nel quadrante 3 (urgente ma non importante) che sembra verificarsi spesso nella tua vita professionale o privata e domandati che cosa dirai o che cosa farai la prossima volta che lo stesso evento si verificherà ancora, al fine di non dover reagire con urgenza.



CAPITOLO 4

LA PIANIFICAZIONE DEL TEMPO

Obiettivi e priorità dipendono da quello che siamo e da quello che vogliamo essere.

Dobbiamo abituarci a pianificare il nostro tempo in funzione dei nostri obiettivi, avendo ben presente che il tempo dedicato alla pianificazione non è tempo perso: è tempo investito.

Non è accettabile dire: *“Non ho tempo per pianificare la mia giornata perché ho troppe cose urgenti da fare”.*

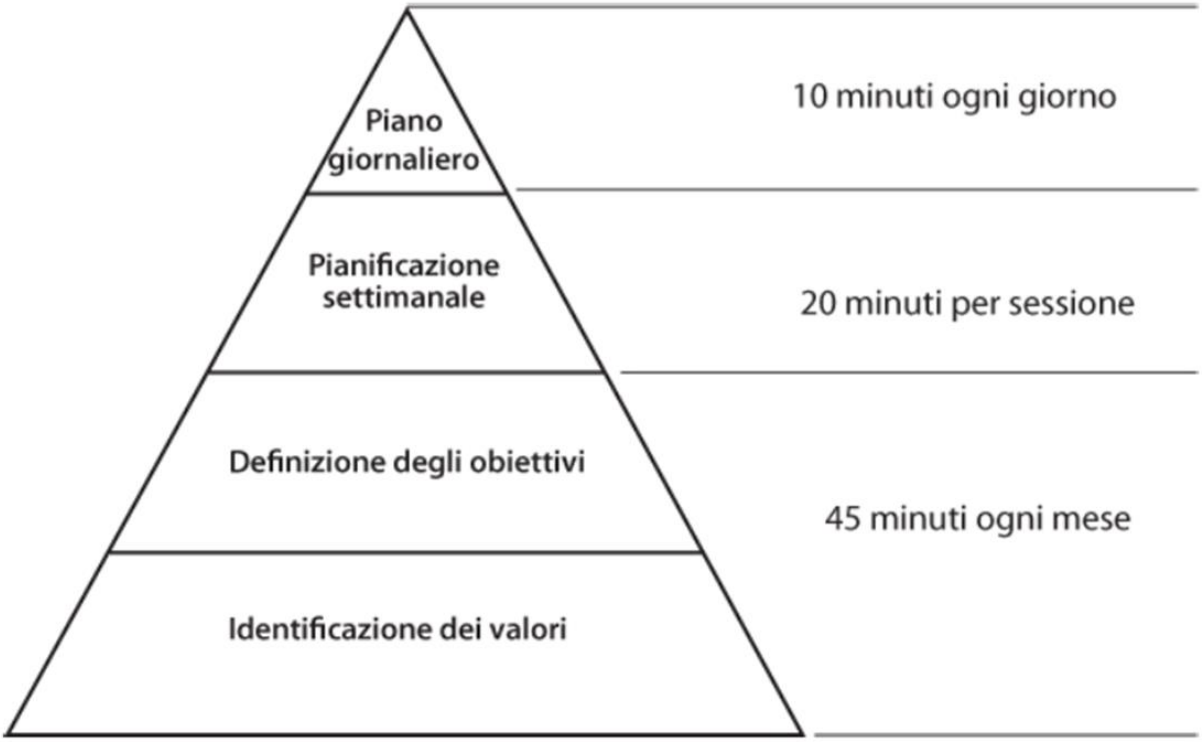
Questo significa che stiamo spendendo il nostro tempo nel quadrante 1, mentre dovremmo essere nel quadrante 2.

Suggerimento:

Ogni giorno in 8 ore di lavoro disponiamo di 480 minuti. Una buona abitudine consiste nello spendere ogni giorno 10 minuti del nostro tempo per decidere come usare al meglio il tempo rimanente e per stendere il piano delle attività da svolgere.

Per la pianificazione di breve periodo (piano giornaliero) basteranno i 10 minuti di cui sopra.

Puoi dedicare altri 20 minuti due volte al mese per la pianificazione di medio-lungo periodo (attività settimanali) e 45 minuti per la definizione degli obiettivi, la verifica dello stato di avanzamento, l’identificazione dei valori:



Nella pianificazione delle attività giornaliere, settimanali, o per periodi più lunghi occorre evitare la sovrapposizione fra attività diverse. Per sua natura l'uomo difficilmente riesce a produrre risultati qualitativamente apprezzabili se cade nella trappola di svolgere più attività contemporaneamente.

Evita quindi il multitasking, assegnando a ogni compito un tempo dedicato.

Suggerimento:

Utilizza le Time Box per lavorare in monotasking.

Definisci un'attività e, per un periodo di tempo predefinito (es: 30 minuti) dedicati esclusivamente a quell'attività escludendo tutte le distrazioni (telefonate, notifiche del cellulare, mail, etc.etc.).

Nel fare tutto questo devi prestare attenzione a evitare di assumerti impegni eccessivi, cioè imparare a essere realista a

proposito di ciò che può essere fatto nel tempo che hai a disposizione.

Suggerimenti per una corretta pianificazione delle attività:

- *concorda gli obiettivi con i collaboratori e/o i partner*
- *scrivi gli obiettivi in modo breve e semplice (non più di 250 caratteri)*
- *leggi e rileggi gli obiettivi – per farlo ci vuole non più di un minuto – in modo da averli sempre chiari in mente*
- *valuta di giorno in giorno la tua performance: rileggi i tuoi obiettivi e chiediti se il tuo comportamento è funzionale al loro raggiungimento (sei nel quadrante 2 o nei quadranti 3 e 4?)*

Un'attenzione particolare va dedicata alla pianificazione degli obiettivi di lungo periodo.

In genere si tratta di cose importanti ma non urgenti. Qualche volta non hanno nemmeno una chiara scadenza prefissata, e quindi appaiono come molto distanti o remote.

Per questi motivi spesso li ignoriamo, scegliendo di occupare il nostro tempo e le nostre risorse su attività legate a obiettivi più urgenti e immediati. Così finiamo per scivolare di nuovo dal quadrante 2 verso il quadrante 1.

Dovresti evitare di saturare tutto il tempo disponibile con programmi eccessivamente onerosi.

Suggerimento:

La pianificazione dovrebbe riguardare il 60% del tempo, riservando il rimanente 40% per affrontare le emergenze e gli imprevisti, cioè quello che non sei stato in grado di pianificare nel quadrante 2.

4.1 Gestire le emergenze e gli imprevisti

Chiamiamo imprevisti tutti quegli eventi che accadono senza la possibilità di prevederli, e che proprio per questo motivo scompaginano la nostra pianificazione.

Se non impariamo ad anticipare l'imprevedibile, o ad aspettarci l'inaspettato in un universo di infinite possibilità, ci ritroveremo alla mercé di qualsiasi persona o cosa che non possa essere programmata, catalogata, o facilmente codificata.

Tratto da X-Files

Gli imprevisti sono una delle poche certezze su cui possiamo fare affidamento nelle nostre giornate di lavoro.

Anche domani avremo sicuramente degli imprevisti e delle interruzioni. Essendo già fin d'ora sicuri che ogni nostra giornata di lavoro presenta sempre e comunque degli imprevisti, tali eventi diventano delle certezze.

Dobbiamo lasciare lo spazio nella nostra agenda per la loro gestione e imparare a gestirli proattivamente invece che subirli come una sorta di uragano che ci fa girare nel vuoto.

La presenza degli imprevisti non può essere un alibi per rinunciare a pianificare il nostro lavoro: “Pianificare il mio lavoro non è possibile perché ci sono troppi imprevisti”. Se lasciamo alla presenza o meno degli imprevisti la scelta delle attività da svolgere, i nostri obiettivi saranno imprevisti.

Un imprevisto non è necessariamente né urgente né importante. Inoltre, proprio per le sue caratteristiche, non è possibile pianificare in anticipo le risposte. Di fronte a un imprevisto abbiamo quindi tre possibilità:

1. ignorarlo
2. delegare il compito ad altri
3. rimandarne la soluzione

Ognuna di queste tre possibili alternative è necessariamente legata a un’attenta valutazione preventiva su che cosa succederebbe nel caso in cui decidessi di perseguirne una:

che cosa succede se non svolgo questo compito?

Se invece sceglierò di delegare ad altri, la persona a cui affidi il compito sarà in grado di svolgerlo nei tempi e nei modi assegnati?

è davvero necessario occuparsene immediatamente o puoi rimandare la risoluzione del problema a un momento successivo, pianificando di dedicare a esso del tempo in un altro slot della tua agenda?

Suggerimento:

Nel momento in cui ti trovi di fronte ad un imprevisto, utilizza questo script di domande:

È un evento che necessita di essere affrontato o posso ignorarlo? (Importanza)

Deve assolutamente essere affrontato subito, in giornata? (Urgenza)

Sono io la sola persona adatta ad affrontarlo o posso delegare ad altri?

Si tratta di un'attività veramente importante per il raggiungimento dei miei obiettivi?

Se lo affronto, riesco ugualmente a rispettare le scadenze delle mie attività più importanti?

Se sei capace di sviluppare la buona abitudine di rispondere a queste domande, potrai certamente riuscire a gestire meglio il tuo tempo anche in presenza di imprevisti.

CAPITOLO 5

IL TEMPO CONDIVISO CON ALTRI

Comunicare

Uno degli aspetti che permette di realizzare un positivo lavoro di squadra è una buona comunicazione. La mancanza di una comunicazione rapida ed efficace finisce inevitabilmente per generare perdite di tempo.

Un ritardo nella comunicazione di un dato mancante, di un aggiornamento, di un cambiamento di rotta, genera sforzi che vanno in una direzione diversa da quella voluta, occupano il tempo con attività non necessarie e, di conseguenza, provocano una perdita di tempo.

Per questo dovremmo sforzarci di:

- comunicare in modo semplice e chiaro, facendo attenzione alla coerenza della comunicazione
- inoltrare immediatamente tutte le informazioni e gli aggiornamenti importanti
- comunicare immediatamente a tutte le persone coinvolte se gli obiettivi dovessero cambiare
- chiarificare le scadenze e i criteri usati per determinarle

Delegare

Una delle modalità per risparmiare tempo, in particolare per quanto riguarda le attività urgenti ma relativamente importanti (*quadrante 3 della matrice di Eisenhower*) è la delega.

Delegare non significa semplicemente dire a un’altra persona di sbrigare un compito al posto nostro, questo vuol dire sbolognare, ma è un’altra cosa!

Una delega efficace, che non generi perdite di tempo per noi e per gli altri, dovrebbe rispettare **otto principi**:

1. delega solo a chi è competente e capace
2. spiega esattamente che cosa vuoi e come vuoi che sia fatto
3. chiarifica sempre priorità e scadenze per ogni compito
4. accertati che abbiano a disposizione tutti gli strumenti necessari
5. informa dell'importanza del compito assegnato
6. controlla periodicamente l'avanzamento del progetto
7. investi in formazione del tuo team: ti permetterà di delegare più compiti in futuro
8. ricorda che la tua pianificazione del tempo impatta anche sulla pianificazione del lavoro del tuo team

Autorizzare

Il people management viene in genere inteso come un processo di comunicazione e gestione gerarchica delle persone che va dall'alto (il capo) verso il basso (il dipendente).

Negli ultimi anni si è fatto un grande uso in ambito aziendale anche della parola "empowerment", il cui significato ha a che fare con il processo di autorizzazione (essere autorizzati a fare qualcosa in autonomia).

L'empowerment non riguarda mai l'attribuzione delle colpe: riguarda l'accettazione di responsabilità personali.

Bryant McGill

L’empowerment ha strettamente a che fare con la capacità di gestire il proprio capo. Le relazioni con il proprio capo possono avere un forte impatto sulla nostra giornata se generano perdita di tempo. Per averne una prova concreta verifica sul tuo Time Log quanto tempo hai perso per compiti che il tuo capo:

- ti ha chiesto più volte di rifare perché era insoddisfatto del risultato
- ha semplicemente ignorato una volta che li hai portati a termine
- ha ridefinito troppo tardi, quando il compito era stato già svolto

Gestire il capo

Incrementare la produttività del proprio capo è un compito difficile per chiunque, ma può avere un impatto molto positivo sulla gestione del proprio tempo. Questo è ciò che sta dietro al concetto di *“Managing your Manager”*.

Per aiutarti a *“gestire il tuo capo”* ci sono alcuni aspetti che devi preventivamente chiarire prima di iniziare a svolgere un nuovo compito che ti viene assegnato:

- Hai compreso il compito da svolgere? Potrebbe essere spiacevole scoprire che non era quello che ti era stato richiesto

- Sai il perché? La motivazione e la chiarezza dello scopo forniscono energia e motivazione
- Quando è stato deciso, e quali sono le scadenze? Una delega dell'ultimo minuto certamente non aiuta chi riceve la delega a rispettarne le scadenze
- Quale forma devono avere i risultati che dovrai produrre (quale output)?
- Hai a disposizione tutti gli strumenti necessari per svolgerlo? La mancanza degli strumenti rende più lungo e difficile, e talvolta impossibile, il raggiungimento dei risultati
- Disponi delle conoscenze e delle capacità per ottenere i risultati richiesti? In assenza delle conoscenze necessarie è meglio rifiutare la delega

Essere proattivi

Dovremmo sviluppare l'attitudine di non affidarci agli altri per avere le risposte o risolvere i problemi, se un piccolo sforzo in più può aiutarci a trovare la soluzione da soli.

Se sappiamo essere proattivi e problem solver, stiamo aiutando a far risparmiare tempo agli altri, perché non debbano risolvere anche i problemi nostri.

Gestione dei meeting e delle riunioni

Molto spesso il tempo che abbiamo a disposizione deve essere condiviso con altri, per esempio durante la partecipazione a una

riunione o a un meeting. Anche in questo caso ci sono alcuni accorgimenti che ci permettono un più oculato utilizzo del tempo.

Se dobbiamo partecipare a un meeting è indispensabile conoscere:

- lo scopo del meeting
- il proprio ruolo in quel meeting
- le azioni che dovremo intraprendere come follow-up

Se dobbiamo convocare un meeting ci sono alcuni aspetti che è indispensabile conoscere:

- perché è necessario che le persone si ritrovino insieme
- chi parteciperà e perché
- quali argomenti saranno discussi
- qual è l'obiettivo che ci proponiamo di ottenere durante la riunione

Se desideriamo che il meeting sia veramente utile e vogliamo raggiungere i nostri obiettivi, quanto sopra deve essere chiaramente comunicato a tutti i partecipanti prima del meeting, attraverso l'invio con sufficiente anticipo della convocazione e di un'agenda strutturata dei lavori.

Questo faciliterà ai partecipanti la pianificazione delle attività necessarie alla preparazione della riunione e, si spera, che il tempo dedicato sia contenuto in quello realmente necessario.

CAPITOLO 6

SUGGERIMENTI E BUONE ABITUDINI PER RISPARMIARE TEMPO

La postazione di lavoro

Alcune abitudini apparentemente banali possono contribuire a farti risparmiare tempo.

Una di queste è avere una scrivania pulita e ordinata. Una postazione di lavoro ordinata crea un'atmosfera senza distrazioni e stress, favorisce la concentrazione e aiuta a mantenere l'efficienza.

Il disordine è nemico della concentrazione. Una scrivania ordinata aiuta a limitare le distrazioni e ad aumentare la tua produttività. Quindi ecco cinque regole per mantenere ordinata la tua scrivania:

Ricomincia da zero. Per prima cosa prendi tutto ciò che c'è sulla tua scrivania e… toglilo!

Pulisci la scrivania e gli strumenti di lavoro. Pulisci la superficie della scrivania, la tastiera, il mouse o il touchpad, lo schermo del PC e gli strumenti che usi

Metti sulla scrivania solo le cose essenziali. Forse sulla scrivania hai trovato oggetti e documenti che non ricordavi di avere: è

arrivato il momento di buttare le cose inutili. Scegli accuratamente le cose che vuoi conservare, e tra queste decidi che cosa deve tornare sulla scrivania e che cosa invece è bene archiviare in un altro posto. Elimina quello che non è di uso quotidiano. Le cose inutili creano distrazione

Organizza cavi e connessioni ordinatamente e in modo che siano poco visibili. I cavi di PC, monitor e stampante vaganti sul piano di lavoro o sotto la scrivania contribuiscono a creare un senso di disordine. Anche in questo caso è bene ricominciare da zero: scollega tutti i cavi. Per non farli penzolare riducili alla misura minima sufficiente arrotolandoli su se stessi e fissandoli con le apposite strisce di velcro, con nastro adesivo, o con fascette da elettricista. Se la scrivania è dotata degli appositi alloggiamenti utilizzali per i cavi e le prese multiple

Non mangiare sulla scrivania. Il cibo non va consumato davanti al PC. Abbandona la scrivania e regalati un momento di relax in cui dedicarti al pranzo, a un caffè o a uno snack. Questo ti aiuterà a mantenere l'igiene del piano di lavoro e l'abitudine di "staccare" durante la pausa pranzo, con benefici per una buona digestione e un recupero in produttività alla ripresa del lavoro

Le To Do List

Una cosa da coltivare è l'abitudine di scrivere ogni giorno la tua To Do List, la lista delle cose da fare, rispettando queste caratteristiche. La To Do List deve essere:

- **breve**: idealmente non più di sei attività per giorno. Se le attività sono molte di più non riuscirai a concluderle tutte: pianificale per un altro giorno

- **chiara e concreta**: le cose da fare e gli obiettivi devono essere chiaramente identificabili, concreti e misurabili, pianificati in una finestra temporale definita, gestiti con un piano di azione chiaro e applicabile
- c**on obiettivi rivisti e aggiornati a fine giornata**: quando la sera lasci l'ufficio controlla gli obiettivi raggiunti, spuntali e compila una nuova lista con le rimanenti cose da fare. E dimenticatene fino alla mattina seguente! Li ritroverai comunque sulla tua scrivania

<u>Suggerimento:</u>

Decidi le priorità nelle cose da fare trasformando la lista delle priorità quotidiane in un piano di azione:

All'inizio della giornata lavorativa scrivi la lista di tutte le attività che vorresti svolgere durante la giornata, incluse quelle non urgenti

Classifica ciascuna attività secondo l'importanza che le attribuisci:

Vitale (A): deve essere svolta

Mediamente importante (B): dovrebbe essere svolta

Meno importante, poco rilevante (C): potrebbe essere svolta

Definisci cinque obiettivi da acquisire per ciascuna settimana lavorativa, uno per ogni giorno, assegnando a ogni giorno un solo obiettivo importante

Nello svolgimento dei compiti comincia sempre da quello più importante. Comincia la giornata con i compiti A, poi svolgi quelli B e lascia per ultimi quelli classificati con C

creati la tua Not To Do List: la lista delle cose da NON fare durante la giornata

Comincia la giornata con il compito legato all'obiettivo più importante

Potrebbe essere più gratificante spuntare dalla To Do List come fatta una serie di piccole cose di minore importanza. Potrebbe darti l'illusione di avere raggiunto una produttività elevata, ma resterà un'illusione. Non lasciare che questi piccoli compiti rubino spazio agli obiettivi più importanti. Forse non riuscirai a svolgere tutti i compiti della tua lista nella stessa giornata, ma questo metodo ti aiuterà a progredire verso il raggiungimento degli obiettivi più ambiziosi.

Evita di procrastinare un compito importante (l'effetto Zeigarnik)

Gli psicologi hanno identificato un fenomeno per il quale un'attività incompiuta rimane più impressa alla mente rispetto a una già conclusa. Ciò che non siamo riusciti a ultimare, che per qualche motivo abbiamo lasciato incompiuto, ci genera una sorta di ansia, una specie di urgenza nella nostra testa che ci spinge a riprendere quel compito per portarlo a termine. Si chiama effetto Zeigarnik.

Lo studio dell'effetto Zeigarnik ci insegna che la mente umana per sua stessa natura anela alla compiutezza delle cose. Un'attività lasciata in sospeso rimane ancorata nella nostra memoria con un recondito desiderio di portarla a termine, consumando una parte

delle nostre risorse cognitive fin tanto che non abbiamo portato a termine il compito lasciato in sospeso.

Comprendere questo fenomeno ci fornisce un argomento a supporto della necessità di non procrastinare i compiti importanti. Il migliore metodo per non procrastinare un compito importante sta dunque nell'iniziare a svolgerlo.

Una volta iniziata una certa attività sarai psicologicamente motivato a portarla a termine dal modo con il quale la tua mente affronta la necessità di concluderla.

Gestire le interruzioni (e gli imprevisti)

Le interruzioni sembrano essersi moltiplicate nel mondo del business, a causa dei crescenti carichi di lavoro e delle questioni urgenti da risolvere. O forse sono semplicemente un sintomo della società nella quale viviamo, influenzata da cambiamenti e desideri di gratificazione sempre più veloci.

A seguito dell'incremento dell'uso degli strumenti di comunicazione digitale le interruzioni non arrivano soltanto dai rapporti di lavoro, rendendo la questione più difficile e complicata da gestire: una notifica Facebook o WhatsApp, un pop-up di Outlook con la notifica di una nuova e-mail, una telefonata da un cliente o da un amico, un collega che entra nel tuo ufficio, il tuo capo che ti chiama, un meeting improduttivo, lo spam nella posta…

Le interruzioni provocano una perdita di concentrazione e favoriscono la generazione di errori procedurali e, quindi, una diminuzione della produttività.

Un ulteriore elemento da non sottovalutare è che le interruzioni hanno effetto sulla *“working memory”*, la memoria lavorativa.

Gli studi di psicologia cognitiva hanno evidenziato che la working memory è un fattore cruciale nei processi di apprendimento. Ogni individuo possiede una quantità limitata di working memory, che possiamo paragonare alla RAM di un computer.

Quando dobbiamo studiare qualcosa di nuovo il nostro sforzo di apprendimento è meno gravoso se stiamo concentrati, se l’ambiente è silenzioso e non ci sono fonti di distrazione.

Le interruzioni provocano un eccesso di informazioni (se si trattasse di un computer parleremmo di *“overload”*) e hanno un effetto di saturazione sulla working memory, diminuendo la nostra capacità di apprendimento.

Le statistiche provenienti dagli studi fatti su questo argomento forniscono dati impressionanti a proposito della perdita di produttività provocata dalle interruzioni:

- Ogni persona viene interrotta in media ogni 8 minuti
- Un’interruzione ogni 8 minuti significa circa 7 volte ogni ora, per un totale di 50-60 interruzioni ogni giorno
- Per risolvere il problema sollevato da un’interruzione si impiegano in media 5 minuti
- Questo significa che riusciamo a essere davvero produttivi solo 3 minuti ogni 8 che dedichiamo al lavoro
- In una giornata media perdiamo quindi circa 4 ore a causa delle interruzioni

L’80% delle interruzioni si rivela non essere importante. Se riuscissimo a eliminare tutte le interruzioni che non sono davvero importanti potremmo quindi recuperare 3 ore e 12 minuti di produttività ogni giorno.

Esercizio: Proviamo a calcolare il costo di perdita di produttività.

Moltiplica 3 ore e 12 minuti per il numero di giorni lavorativi di un anno (e, se ne hai, per il numero di persone che lavorano con te e)

Ora moltiplica la cifra che hai ottenuto per il tuo costo orario

Che risultato ottieni?

Il danno provocato dalle interruzioni non è solo economico:

- calo della produttività
- incremento dello stress
- peggioramento delle condizioni di salute
- peggioramento delle relazioni personali

Talvolta non ci accorgiamo nemmeno delle continue interruzioni. Prova a pensare quante interruzioni hai subito ieri nella tua giornata lavorativa:

- telefonate in entrata
- risposta a notifiche delle e-mail
- un collega che entra nel tuo ufficio o ti ferma in corridoio per parlarti

qualsiasi altro evento inaspettato che ti ha obbligato a fermarti anche per pochi istanti e a distogliere l'attenzione da quello che stavi facendo.

Così, a interruzione terminata, hai dovuto impiegare altro tempo per tornare al precedente livello di concentrazione sull'attività che stavi svolgendo.

Creare le condizioni per non perdere la concentrazione è importante per la gestione delle nostre priorità. La consapevolezza e il controllo delle interruzioni sono possibili quando sei in grado di comprendere se tali interruzioni sono davvero necessarie e di decidere come e quando dare loro spazio nella tua pianificazione giornaliera.

Proviamo a elencare alcuni strumenti e suggerimenti che possono aiutare a diminuire le interruzioni, a trovare modi per prevenirle, gestirle e reindirizzarle, in modo da poter mantenere un maggiore controllo del tuo tempo.

Il Registro delle Interruzioni

La prima analisi da fare è cercare di individuare quali sono le persone che più frequentemente causano interruzioni alla tua attività lavorativa. Puoi farlo usando uno strumento di registrazione come quello qui riprodotto attraverso un semplice file Excel, che chiameremo il Registro delle Interruzioni.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Compila il Registro delle Interruzioni per almeno una settimana, annotando nel corso della giornata:

tutte le interruzioni che dovrai affrontare

il nome della persona che ti ha interrotto

il motivo dell'interruzione

se l'interruzione era sostenuta da un motivo valido

se si trattava davvero di una cosa urgente, o se al contrario la persona avrebbe potuto aspettare un momento più opportuno.

quanto è durata l'interruzione

il "grado" di rilevanza: puoi usare una scala da 1 a 5

Segna l'orario di inizio dell'interruzione e l'orario del momento in cui hai potuto riprendere la concentrazione precedente, in cui hai ricominciato a essere produttivo come prima (non il momento in cui hai smesso di dedicarti all'argomento dell'interruzione).

Alla fine della settimana fai un'attenta analisi delle tue registrazioni, cercando di individuare quali erano le interruzioni inevitabili. Inoltre, sarai in grado di misurare di quanti minuti hai avuto bisogno per riguadagnare la concentrazione dopo l'interruzione.

Le interruzioni che devi comunque affrontare, interrompendo il compito che stai svolgendo, sono soltanto quelle supportate da un valido motivo.

Ora devi trovare il modo di prevederle nella tua programmazione quotidiana e di posizionarle in modo che abbiano l'attenzione che si meritano, riservando comunque il tempo necessario per le altre attività che hai programmato.

Per quanto riguarda le interruzioni immotivate dovrai trovare il modo di filtrarle ed eliminarle per il futuro.

REGISTRO DELLE INTERRUZIONI (esempio)

Persona	Data	Orario inizio	Orario fine	Descrizione dell'interruzione	Motivata? (Sì/No)	Rilevanza (1-5)

Analisi del Registro delle Interruzioni

Analizzando il Registro delle Interruzioni per prima cosa verifica quali interruzioni erano motivate e quali no.

Il passo successivo è analizzare le interruzioni che hai classificato come urgenti: cerca di comprendere di che cosa si trattava esattamente e se esse potevano essere in qualche modo anticipate e risolte.

La modalità più semplice ed efficace per anticipare un'interruzione è dedicare del tempo a momenti pianificati a intervalli regolari con le persone coinvolte. Se le persone sanno che sei disponibile ad ascoltarle in momenti predefiniti impareranno ad affrontare gli argomenti non urgenti in occasione di queste riunioni.

Se ci sono interruzioni che consideri urgenti e motivate, queste vanno comunque affrontate subito.

Analizzando il Registro delle Interruzioni sarai in grado di valutare quanto tempo ti sottraggono nel corso della giornata queste interruzioni motivate e urgenti. Riserva quindi preventivamente una parte della tua agenda giornaliera a questi "imprevisti", alle emergenze.

Evita quindi di saturare tutto il tempo disponibile con programmi eccessivamente onerosi.

Come è stato detto in precedenza, è utile pianificare solo il 60% del proprio tempo, lasciando il rimanente per affrontare imprevisti ed emergenze.

Il Registro delle Interruzioni ti permette di identificare chi è all'origine del maggior numero di esse. Prenditi un po' di tempo per affrontare la questione con queste persone. Fai loro presente che consideri le interruzioni deleterie e spiega il perché.

In base alla classificazione della rilevanza (la scala da 1 a 5) puoi individuare quali sono le interruzioni necessarie, quali inevitabili, quali hanno valore. Liberati delle altre.

Filtra le telefonate

Con un minimo di pianificazione in più puoi controllare anche le interruzioni generate dalle telefonate, attivando la segreteria telefonica (oppure, se disponi di una segretaria o di un assistente, affidando ad altri il compito di rispondere).

In questo modo potrai rispondere solo alle telefonate davvero urgenti e nei momenti che tu avrai deciso. Anche il tempo dedicato alle telefonate può essere riservato a un preciso momento della giornata e quindi diventare parte della pianificazione quotidiana.

Impara a dire “No”

Dire di sì alle nuove opportunità può rendere la vita più interessante ed entusiasmante, ma per avere una vita produttiva è necessario imparare a dire di no.

Nella vita ci fa piacere quando incontriamo persone che rispondono sempre positivamente alle nostre richieste di aiuto. In realtà queste persone sono quelle che spesso si trovano ad affrontare più cose di quelle che riescono a gestire e, di conseguenza, si sentono stressate e oppresse dalle troppe cose da fare.

Assumersi troppi impegni è controproducente perché impedisce di occuparsi di quello che è veramente importante.

“Quando dici ‘Sì’ a qualcuno cerca di essere certo che non stai dicendo ‘No’ a te stesso.”

Paulo Coelho

Imparare a dire di no non è facile. È molto più semplice fare contenti gli altri dicendo di sì, specialmente se sei una di quelle persone che considerano un obbligo morale aiutare il prossimo. E questo inevitabilmente ti espone alle interruzioni. Imparare a dire di no significa accettare il principio che è del tutto lecito dire “No” a una richiesta o a un compito se sei occupato.

Suggerimento:

Dire soltanto “No” non è sufficiente, devi esprimerti in modo cortese, sincero e supportato dalla motivazione che sta dietro la tua decisione.

Al tuo rifiuto fai seguire una breve spiegazione di quello che stai facendo in quel momento e del perché e fissa subito un nuovo appuntamento per affrontare il problema.

Rimandare l’interruzione a uno slot libero della tua agenda funzionerà nella maggior parte dei casi, ma non in tutti. Puoi trovare qualcuno che non si lascia scoraggiare dal tuo diniego, cercando di convincerti che il suo argomento è davvero urgente e che “Ti prenderà solo qualche minuto”.

In questi casi puoi provare a far notare al tuo interlocutore i vantaggi di ripianificare in un secondo momento la conversazione.

Preoccupati della formazione

Questa è una misura preventiva, un tempo investito che ti servirà anche a limitare le potenziali interruzioni. Per non cadere nella *"Busy Trap"* di cui abbiamo parlato in precedenza devi preoccuparti dell'istruzione e della formazione delle persone, partendo da te!

Quando dici a un collega che non puoi interrompere quello che stai facendo per ascoltare il suo problema, la sua prima risposta sarà: *"E allora a chi altri posso rivolgermi?"*.

Se la tua squadra è ridotta, e se il solo specialista in un certo ambito sei tu, potresti trovarti a dover rispondere con aria mortificata: *"A nessun altro, ci sono solo io"*.

Questo non aiuta molto. Di fatto può intensificare la minaccia di possibili interruzioni, dal momento che ora, essendo diventato l'unico depositario della conoscenza, sei un bene prezioso per tutti e una sicura fonte di aiuto a cui rivolgersi.

Questa situazione può essere evitata se sei stato capace di attuare le misure preventive. Preoccupati di passare le tue conoscenze ai membri della tua squadra, così avrai altre risorse in grado di affrontare e risolvere i problemi.

Se lavori da solo preoccupati invece di avere delle partnership attive in modo tale da poter delegare alcune delle attività ai tuoi partner.

Essere l'unico depositario delle conoscenze non garantisce la sicurezza del posto di lavoro: garantisce soltanto la schiavitù dal lavoro.

Pianifica gli intervalli di reperibilità

Questo è in realtà un suggerimento molto semplice: comunica alle persone quando sei disponibile e quando non lo sei. Accertati che le persone abbiano compreso che durante il tempo nel quale non sei disponibile non devono interromperti, a meno che non siano davvero costrette a farlo da una grave emergenza che deve essere affrontata immediatamente. Concorda con il tuo team un "segnale" che ciascuno può utilizzare per far sapere se è disponibile o non lo è.

Gestire la posta elettronica e le notifiche

E-mail e notifiche *"push"* sono inizialmente nate per migliorare la produttività. La loro presenza invadente nella vita quotidiana le ha spesso trasformate in una fonte di distrazione, con conseguenze negative sulla nostra creatività, efficienza ed efficacia.

La comunicazione digitale ha progressivamente guadagnato spazio nella vita quotidiana, mettendo a disposizione enormi spazi nei quali navigare (e talvolta perdersi) nella ricerca di soluzioni che ci permettono di guadagnare tempo.

La tecnologia, se usata in modo non consapevole, diventa un potente diversivo e, quindi, un perverso ostacolo. Essere sempre connessi in un ambiente dominato dal multitasking diminuisce la produttività, uccide la creatività e in ultima analisi ci rende infelici. Occorre dunque imparare a giudicare il rapporto che abbiamo con gli strumenti tecnologici.

Efficienza, reperibilità, velocità di comunicazione non sono i soli criteri da utilizzare.

Uno degli strumenti nati per migliorare la produttività personale è la posta elettronica, in genere considerata come una cosa assolutamente positiva, che consente di inviare messaggi in modo più veloce e sicuro. Frequenza e opportunità di utilizzo dello strumento sono progressivamente cresciute, fino a diventare un obbligo da rispettare.

E così, se non rispondi immediatamente alle email, capita di ricevere una telefonata preoccupata da qualcuno che chiede se hai ricevuto la e-mail che ti ha mandato, semplicemente perché non gli hai risposto immediatamente.

Avere a disposizione una casella e-mail o un account WhatsApp non significa avere sottoscritto l'impegno a leggere in tempo reale quello che ci viene inviato e nemmeno l'obbligo di rispondere immediatamente.

La logica perversa dell'attesa di una risposta immediata è amplificata dalle notifiche, che non siamo più capaci di ignorare. Buona parte delle app che impieghiamo ogni giorno (posta elettronica, Facebook, YouTube, Twitter, Giochi, Sms, WhatsApp) utilizza le notifiche come strumento per incrementarne l'uso da parte degli utenti.

Veniamo continuamente stimolati a concentrare la nostra attenzione su qualcosa di diverso da quello che stavamo facendo e ci troviamo a combattere con l'impulso di controllare immediatamente una qualsiasi variazione di stato dello schermo del PC o dello smartphone.

Da un libro di Andrea Granelli:

[…] Alcuni studiosi hanno calcolato che dopo un'interruzione ci vogliono in media 25 minuti prima di tornare all'attività precedente, e questo semplicemente perché non ricordiamo più che cosa stessimo facendo; e allora riempiamo subito questo vuoto iniziando un'altra attività. Il vero pericolo delle interruzioni non è dunque l'interruzione stessa ma il caos che questi stop and go provocano nella nostra memoria a breve termine. […]

[…] Uno studio del British Institute of Psychiatry ha mostrato che controllare la posta elettronica mentre si stanno svolgendo altri compiti creativi fa decrescere in quel momento il quoziente di intelligenza. E ciò è equivalente a non aver dormito per trentasei ore. […]

Il fatto di essere perennemente connessi la Rete diventa quindi una distrazione continua dagli obiettivi che ci siamo preposti. E se perdiamo il controllo sui nostri obiettivi migliorare la produttività diviene impossibile.

Ogni volta che prendi il telefono, significa che stai distogliendo lo sguardo da chiunque altro con cui tu abbia a che fare, giusto? E se guardi il tuo telefono più di quanto guardi gli occhi di qualcun altro, stai facendo la cosa sbagliata.

Tim Cook

Perché mi sono chiesto: ho davvero bisogno di ricevere migliaia di notifiche al giorno? Non è qualcosa che aggiunge valore alla mia vita, né mi sta rendendo una persona migliore. E così le ho eliminate

Tim Cook

Decidere coscientemente sull'utilizzo delle e-mail e delle notifiche può aiutare a non far perdere tempo a noi e agli altri.

Ecco nove suggerimenti per migliorare la produttività attraverso un uso più cosciente degli strumenti di comunicazione digitale:

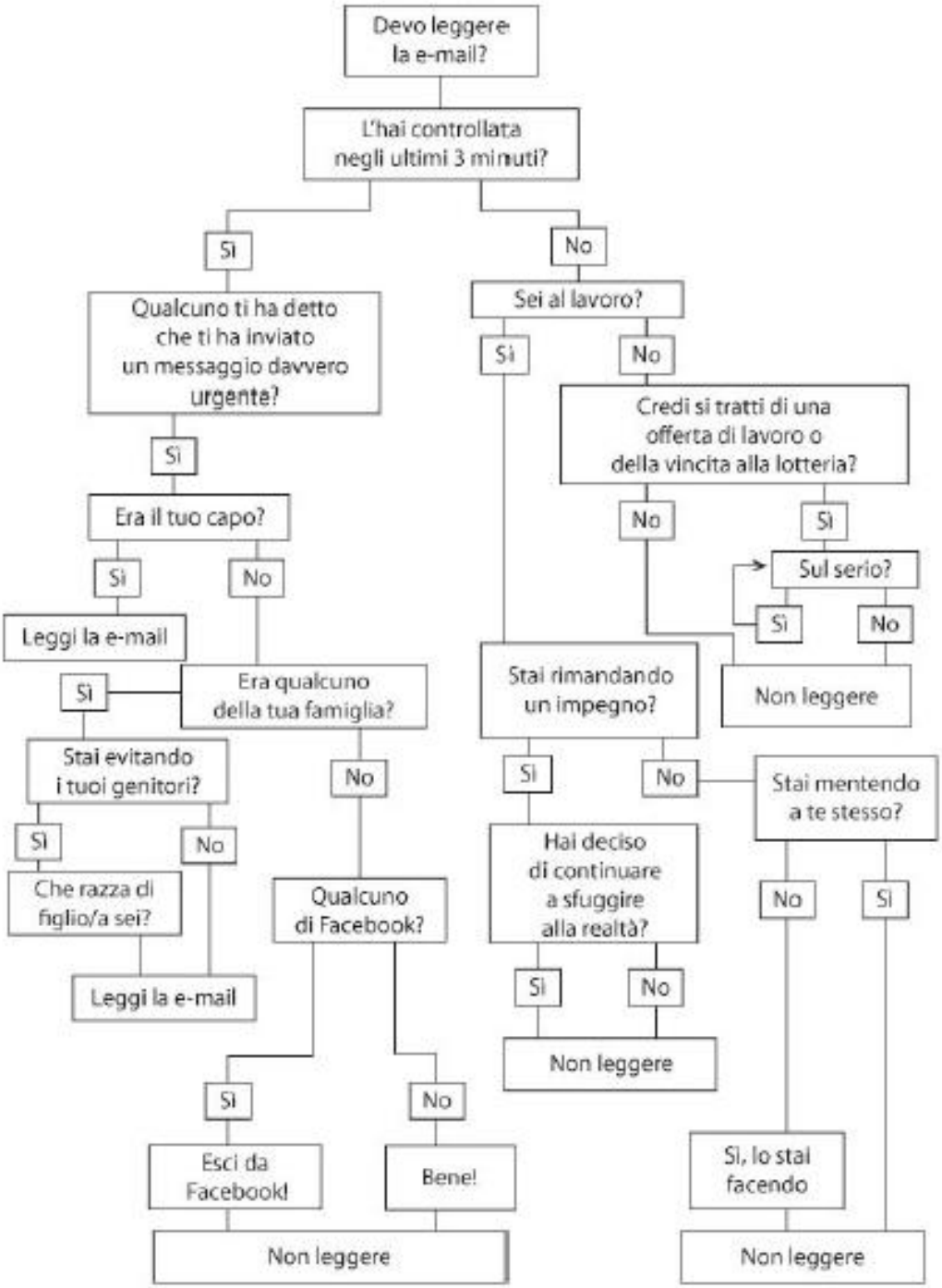
1. La prima cosa da fare quando entri in ufficio non è la lettura delle e-mail. E quando ti svegli la mattina la prima cosa da fare non è il controllo dei messaggi. Certamente ci sono cose più importanti. Se così non fosse c'è un problema nelle tue priorità
2. Utilizza la e-mail solo quando è strettamente necessario. Raramente una e-mail è il modo migliore per comunicare un concetto importante, o per coordinare un gruppo di lavoro. Evita di utilizzarla come mezzo primario di comunicazione. Se qualcosa è davvero importante, parlane prima con chi è coinvolto. Soltanto dopo averne parlato condividi con una e-mail le decisioni prese, chi deve fare cosa e quando
3. Non lasciare che la e-mail sostituisca le relazioni personali. Quello che arricchisce e motiva maggiormente le persone è ciò che nasce dal profondo della propria sensibilità umana: empatia, sensibilità, capacità di creare relazione con gli altri. Queste sono le caratteristiche umane che creano valore,

vantaggio competitivo e team efficienti. Non abdicare mai alla relazione umana. Il rapporto diretto attraverso un confronto personale riesce a trasmettere molto più di una e-mail. Una telefonata è certamente più veloce ed efficace di una e-mail: costituisce un risparmio di tempo sia per chi chiama (che non deve scrivere) sia per chi la riceve (che non deve impiegare tempo per rispondere)

4. Usa comunicazioni concise e orientate all'azione. Concentrati su quello che scrivi: evita e-mail troppo lunghe o poco chiare perché generano interminabili catene di botta e risposta e moltiplicano le perdite di tempo anche per chi hai messo in copia conoscenza senza un valido motivo
5. Seleziona accuratamente i destinatari. Se hai deciso che l'invio di una e-mail è davvero necessario, chiediti a chi deve essere indirizzata. I destinatari dovrebbero essere coloro ai quali vuoi sollecitare un'azione. In copia conoscenza aggiungi solo coloro che effettivamente devono esserne informati. Evita il copia e incolla di lunghe liste di distribuzione usate in maniera acritica, il cui unico effetto è aumentare il volume dello spamming
6. Quando inoltri ad altri una e-mail cancella tutta la serie di e-mail precedenti (a meno che la lettura sia indispensabile per comprendere che cosa è avvenuto prima). È molto meglio fare un breve sommario delle puntate precedenti: questo migliorerà la comprensione e l'efficienza anche da parte di chi legge, evitando loro di usare altro tempo per leggere in ordine inverso tutta la storia per capire che cosa è successo, qual è e dove si è generato il problema

7. Indurre all’azione. Se lo scopo di una e-mail, sia essa inviata o ricevuta, è indurre all’azione, chi la riceve ha quattro possibili alternative: agire di conseguenza, delegare l’azione ad altri, archiviarla in un file, cestinare/distruggere. Passa all’azione per le cose importanti. Affida ad altri i compiti che possono essere delegati. Archivia subito la posta in partenza e in arrivo che ritieni di dover conservare. Sposta nel cestino i messaggi che non rispondono a questa caratteristica. Svuota regolarmente il cestino
8. Sii padrone del tuo tempo: disabilita le notifiche. Posta elettronica, messaggistica e chat sono strumenti utili. Ma devi essere tu a decidere quando e con quale frequenza utilizzarli. Disabilita tutte le notifiche. Prendi l’abitudine di controllare la posta elettronica e la messaggistica due-tre volte al giorno, nei momenti che hai deciso tu. Riscoprirai il piacere della pianificazione del tuo tempo e un inedito senso di ritrovata libertà
9. Fai il possibile per ridurre le e-mail inutili o ridondanti in entrata. Fai attenzione quando ti registri in un portale e chiediti ogni volta se vuoi davvero continuare a ricevere loro notizie. Cancellati da tutte le newsletter che non reputi davvero importanti per lo svolgimento dei tuoi compiti: eviterai perdite di tempo in letture inutili

Diagramma (ironico) per gestire le mail:



La teoria dell’anguria

Alcuni dei compiti che ci sono assegnati comprendono la realizzazione di progetti complessi. Rispettare le scadenze nei progetti complessi è spesso difficile, proprio perché la dimensione del progetto prevede la risoluzione di una pluralità di problemi diversi.

Per aiutarci a rispettare tali scadenze può essere di aiuto quella che chiameremo la “*teoria dell’anguria”.*

L’anguria è un frutto pesante e voluminoso, difficile da gestire. Ma la soluzione a questo problema è facile: è sufficiente tagliarla a fette e maneggiare una fetta per volta.

La stessa cosa funziona anche per la pianificazione dei progetti complessi. Cerchiamo di dividere le diverse fasi del progetto in parti più piccole e di fissarne le relative scadenze.

Il diagramma di Gantt, di cui abbiamo parlato in precedenza, ci può aiutare nella pianificazione delle diverse attività che contribuiscono al completamento del progetto.

Time Box

È un metodo che ha come obiettivo quello di fare più cose in minor tempo. Il sistema è basato su slot temporali di 30 minuti ciascuno.

Se sei continuamente distratto e fai fatica a concentrarti, la tecnica Time box potrebbe esserti utile.

Si basa sulla capacità di intensa concentrazione su un progetto per uno slot temporale di 30 minuti. Durante questo periodo di tempo devi assicurarti di non essere interrotto per nessun motivo, e di concentrarti esclusivamente sul tuo obiettivo.

La tecnica si articola in sei passaggi:

1. Scegli un compito che vuoi portare a termine, grande o piccolo che sia. Ma deve essere qualcosa che sei determinato a completare. Prendi un foglio di carta e una penna
2. Posiziona un timer su 30 minuti. Fai una promessa a te stesso: investirò 30 minuti su questo compito e non lascerò che nulla mi interrompa
3. Concentrati sul compito che hai deciso di portare a termine fino a che il timer suona. Se durante questo periodo ti dovessi accorgere che hai un'altra cosa da fare, prendine nota su un pezzo di carta e dimenticatela. Continua a mantenere la concentrazione su quello che stai facendo. Se fatichi a controllare i pensieri, prendi in considerazione di ascoltare onde binaurali (Youtube ne è pieno)

4. Quando il timer suona, metti una spunta sul pezzo di carta. Hai investito 30 minuti senza interruzione su uno stesso compito e hai “completato la tua time box”
5. Prenditi una pausa. Respira, medita, bevi un caffè, fai una breve camminata oppure qualche altra cosa rilassante
6. Dopo quattro Time Box prenditi una pausa più lunga, 15-20 minuti. Il tuo cervello userà questa pausa per riposarsi e riprendersi prima di affrontare il prossimo set di quattro Time Box

Man mano che utilizzerai questa tecnica potrai aumentare la durata temporale delle tue Time Box.

Capitolo 7

GESTIRE LO STRESS

Percepiamo lo stress come se fosse stato generato da qualcosa che resta fuori dal nostro controllo e, quindi, qualcosa che non riusciamo a eliminare e che spesso sfocia in un senso di frustrazione.

Imparare a gestirlo ci permette di farlo diventare un'ulteriore fonte di energia che migliora la produttività invece che inficiarla.

Lo stress è una sorta di campanello di allarme, una risposta dell'organismo che indica uno stato di tensione e si manifesta in genere attraverso sintomi fisici e psicologici diversi:

- Tensione
- pressione alta
- gastrite
- mal di testa
- dolori alla schiena
- problemi allo stomaco
- crampi
- tachicardia
- insonnia
- allergie
- senso di stanchezza
- eruzioni cutanee
- perdita dell'appetito

- aumento o perdita di peso
- ansia
- sensazione di impotenza
- reazioni rabbiose
- tristezza
- incapacità di concentrarsi
- incontrollato ricorso ad acquisti di impulso

Sotto stress le decisioni tendono a essere affrettate, perdiamo di vista i nostri bisogni, le nostre aspettative.

Riportare a livelli accettabili lo stress significa prendere coscienza degli aspetti positivi della vita. Dedichiamo quindi qualche minuto alla spiegazione di alcune tecniche e di alcuni semplici accorgimenti che ci possono aiutare a ridurlo e a gestirlo.

La tua vita non è solo il lavoro: fissa un obiettivo per la tua vita e perseguilo

Prova a ridefinire i tuoi obiettivi e le tue aspettative, confrontandoli con la realtà che vivi, domandandoti che cosa è per te veramente importante. Trova per la tua vita un obiettivo, un fine, qualcosa di significativo a cui ambire. Non deve necessariamente essere un obiettivo lavorativo.

Essere orientati soltanto agli obiettivi generati dal lavoro, fare del lavoro l'unico centro di gravità, può essere pericoloso per il nostro benessere generale. Se qualcosa andasse storto non saremmo in grado di scindere le cose e ne risentirebbe pesantemente tutta la nostra vita.

Forse il lavoro non è tutto, e ogni tanto vale la pena di fermarsi un attimo.

Non stare troppo in ufficio: otto ore di lavoro dovrebbero essere sufficienti

Non prendere l'abitudine di stare sempre in ufficio fino a tardi. Una persona che sta in ufficio fino a tardi non è necessariamente un grande lavoratore. Le persone di successo sono capaci di usare in modo efficace il tempo e beneficiano di un bilanciamento tra vita e lavoro. Il tuo lavoro è un processo continuo: non pensare di poterlo concludere in giornata.

Le macchine possono lavorare 24 ore al giorno con la necessaria energia

Ma tu non sei una macchina. La tua giornata è composta di 24 ore: 8 per lavorare, 8 per dormire e 8 per te stesso. Non pretendere che i tuoi dipendenti stiano in ufficio fino a tardi. E non pretenderlo da te stesso.

Stacca la spina: limita l'accesso alla posta elettronica

La *American Psychological Association* ha pubblicato uno studio nel quale emerge che chi controlla di continuo i propri profili social è più stressato di chi non li controlla tanto spesso. In particolare, maggiori livelli di stress sono associati a chi controlla costantemente la posta elettronica.

Prendi la buona abitudine di staccarti per un po' da tutto questo, in particolare quando sei stanco o sotto pressione. Chiudi le notifiche per un breve periodo. Se non sono strettamente necessarie eliminale del tutto.

Sorprendentemente ti potresti accorgere che non ci riesci. Si chiama assuefazione.

Premiati con una pausa

Concediti un premio quando superi un evento stressante. Nel quadro della giornata dovresti sempre riservare del tempo per te stesso, specialmente quando stai lavorando duro.

Prenditi un attimo di pausa per fare quello che ti piace, uno di quei compiti con i quali ti piacerebbe occupare tutto il tuo tempo, che spesso non riesci a portare a termine.

Dopo aver portato a termine un compito importante (necessario), "premiati" facendo qualcos'altro che probabilmente non è urgente, ma che ti piace fare, uno di quei compiti che ti piace svolgere, facile e divertente e che quindi ti genera soddisfazione.

Questa tecnica ti aiuterà a ridurre lo stress e ti farà sentire meglio. Pianifica questi intermezzi, e rispetta la tua pianificazione, anche se talvolta ciò significa posticipare una parte di un altro lavoro.

Condividi le tue idee con gli altri e ascolta le loro

Trovarsi in una situazione stressante può darti una sensazione di solitudine. Ascoltare il punto di vista di un'altra persona può aiutarti. Non avere timore a chiedere aiuto.

Chiedere aiuto può significare mettere da parte il tuo ego, ma ne vale la pena: scoprirai che le persone generose che sono pronte ad aiutarti sono più di quelle che avevi immaginato.

Condividere i tuoi pensieri e i tuoi sentimenti con altre persone, amici, familiari, colleghi o conoscenti può davvero aiutarti a ridare la giusta prospettiva alle cose. La condivisione non elimina dolori e preoccupazioni, ma li rende meno pesanti. Impara ad affermare i tuoi bisogni e ad ascoltare quelli delle altre persone.

Diventare più assertivi permette di ridurre in larga parte lo stress legato ai conflitti relazionali.

Non prenderti troppo sul serio

Non lasciare che il tuo ego prenda il sopravvento. Non perdere il senso dell'umorismo nella vita e non pensare che tutto ciò che stai facendo sia vitale per gli interessi dell'umanità.

Il senso dell'umorismo di fronte alle prove della vita costituisce una grande risorsa. Vari studi medici hanno dimostrato che una risata stimola alcune parti del cervello e aiuta a produrre endorfine, gli ormoni del piacere.

Ridere aiuta lo sviluppo del sistema immunitario: dopo una risata la saliva umana contiene un'elevata quantità di sostanze che combattono i microbi dannosi. Ridere aumenta la produzione di dopamina nel cervello e attiva meccanismi naturali che agevolano

l’apprendimento. Così diventiamo più flessibili e creativi e le relazioni con gli altri risultano più facili.

Assumi sempre un’espressione allegra e dona un sorriso a ogni creatura. Sii troppo grande per le preoccupazioni, troppo nobile per la rabbia, troppo forte per la paura e troppo felice per i guai.

Thomas Jefferson

Ridere ci aiuta a ridurre lo stress aumentando la produttività lavorativa.

Non a caso un grande statista e uomo politico come Tommaso Moro ce ne ha lasciato traccia nella sua *“Preghiera del buonumore”*:

Signore, donami una buona digestione, e anche qualcosa da digerire.

Donami la salute del corpo,

e il buonumore necessario per mantenerla.

Dammi un’anima che non conosca la noia,

i brontolamenti, i sospiri e i lamenti,

e non permettere che mi crucci eccessivamente

per quella cosa troppo ingombrante che si chiama “io”.

Dammi, Signore, il senso dell’umorismo.

Concedimi la grazia di comprendere uno scherzo,

per scoprire nella vita un po’ di gioia e farne partecipi anche gli altri.

Capitolo 8

IL PIANO D'AZIONE

Avere un Piano d'Azione che metta in pratica tutto quello che abbiamo visto fino ad ora è una delle richieste che più mi vengono fatte quotidianamente.

Parto col dire che non esiste un piano d'azione che può andare bene in ogni occasione e in qualsiasi scenario.

Ho comunque elaborato un piano sulla base della mia esperienza di consulente in tema di project management in realtà di diverse dimensioni.

1° step: definire i risultati

Prima di pensare agli obiettivi è bene individuare i risultati che vogliamo ottenere. Per fare ciò bisogna sviluppare la capacità di sviluppare scenari futuri e utilizzare la tecnica di visualizzazione.

Facciamo questo esercizio:

Scriviamo su un foglio 3 nostri sogni nel cassetto andando a descrivere in maniera più dettagliata possibile lo scenario una volta che il sogno sia realizzato.

Ora chiudiamo gli occhi ed entriamo nello scenario. Cosa proviamo? Come ci sentiamo ora che possiamo toccare con mano il risultato ottenuto?

Ripetiamo l'esercizio per ogni sogno nel cassetto. Ora scegliamone 1, quello che ci ha dato le sensazioni migliori.

Quello scelto sarà il risultato, l'arrivo della nostra Road Map di Sviluppo.

2° step: il punto di partenza

In un viaggio è importante definire l'arrivo ma è altrettanto importante sapere da dove si parte.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Prendi un foglio e disegna un cerchio. Dentro il cerchio scrivi tutte quelle attività che ami fare, dove non fai fatica. Questa è la tua comfort zone.

Fuori dal cerchio scrivi tutte quelle attività che non ami fare, quelle che fai fatica a fare e che di norma rimandi fino alla fine. Questa è la tua S-comfort zone.

Dedica del tempo ogni mese per rivedere la tua comfort zone.

L’autoanalisi è un’attività fondamentale se vogliamo imparare a lavorare su risultati, obiettivi e attività relative.

3° step: scrivi la Road Map

Oltre a definire la nostra comfort zone, che è il nostro punto di partenza, dobbiamo capire quali step intermedi dovremo fissare e quali competenze dovremo acquisire e/o migliorare per realizzare con successo questi step.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Prendi un foglio (in verticale), scrivi in alto il risultato a cui vuoi arrivare e in basso la data in cui compili il foglio (a questa data corrisponderà un analogo foglio che definisce la tua Comfort Zone in quel preciso momento).

Ora unisci i due punti con una riga: questa è la strada che dovrai percorrere per realizzare il tuo sogno nel cassetto.

A questo punto devi fissare gli step intermedi: gli obiettivi che devi raggiungere, uno dopo l’altro, e che ti porteranno al traguardo finale.

Ricorda: un obiettivo è tale soltanto se è sotto il tuo controllo al 100%, quindi solo se lo puoi raggiungere contando solo sulle tue forze (competenze e risorse).

Importante: una volta scritta la tua road map, rivedi i singoli step (obiettivi) e chiediti: *“Cosa può andare storto?”*. Scrivi poi la soluzione per ogni ostacolo che individui vicino all’obiettivo. In questo modo ti stai allenando a prevedere gli imprevisti.

4° step: classificazione delle attività

Non tutte le attività sono uguali. È di fondamentale importanza prendere consapevolezza della differenza tra le varie attività che siamo chiamati a svolgere.

Facciamo questo esercizio:

Per ogni obiettivo definisci le attività necessarie per la realizzazione dell’obiettivo stesso (puoi utilizzare il diagramma di Gantt) e, per ad attività, attribuisci un “TAG”:

importante e urgente

importante ma non urgente

urgente ma non importante

né urgente né importante

la matrice di Eisenhower è lo strumento che ti può aiutare in questo step.

5° step: pianificazione settimanale e giornaliera

Fino a questo momento hai lavorato sulla pianificazione a medio-lungo termine. Ora è necessario pianificare le attività settimanali e giornaliere.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

Prendi un momento a fine settimana (il venerdì nel tardo pomeriggio, per esempio), recupera 2 fogli (A£ + A4) e dei post-it colorati.

Scrivi sui post-it tutte le attività che prevedi di fare nella settimana successiva (ricorda: non pianificare tutto il tempo a tua disposizione ma lascia spazio per gli imprevisti), diversificando importanza e urgenza tramite i colori e mettendo un asterisco sulle attività che sono fuori dalla mia comfort zone.

Ora attacca tutti i post-it sul foglio A3.

Il lunedì mattina, come prima cosa (prima di leggere le mail!!!) prendi il foglio A3, stacca i post-it delle attività che dovrai svolgere in giornata e attaccali sul foglio A4.

Ora metti in ordine i post-it con questi criteri:

prima le attività importanti e urgenti, poi quelle importanti e poi le altre

a parità di importanza / urgenza, prima quelle con asterisco (fuori dalla comfort zone)

Ogni volta che completi un'attività stacca il post it dal foglio A4.

Importante: ricordati di staccare il post-it dal foglio quando termini un'attività, questo gesto alimenta l'auto-motivazione, che è importante per continuare e non farsi prendere da pensieri tipo "non ce la posso fare!".

6° step: la verifica

Senza verificare quello che facciamo non possiamo avere il controllo.

<u>Facciamo questo esercizio:</u>

A fine settimana dedichiamo 10 minuti di tempo per rispondere a queste domande:

Ho portato a termine tutte le attività che mi ero programmato?

Cosa non ho portato a termine? Quale è stato il motivo?

Cosa farò la prossima volta che mi troverò in quella situazione?

Ho avuto molte interruzioni? (vedi registro delle interruzioni)

Ho avuto imprevisti che mi hanno cambiato la programmazione?
Ho mantenuto la regola 60-40 quando ho pianificato le attività?
Devo rivedere qualche tempistica?

Questi sono solo esempi di domande, puoi aggiungerne altre specifiche per la tua attività per rendere la fase di verifica più efficace.

CAPITOLO 9

LA CAUSATIVITA'

"L'uomo non è il prodotto delle circostanze. Le circostanze sono il prodotto dell'uomo"

Benjamin Disraeli

La vita in sé potrebbe essere paragonata a uno sforzo di gruppo. L'individuo solitario, il "cane sciolto" non ha un grande successo. Tale individuo sopravvive, tira a campare. A volte in televisione vediamo qualche magnate dell'industria che ci viene presentato come un'autentica star, una persona dalle qualità fantastiche. Ciò potrebbe erroneamente indurci a pensare che il successo sia ottenibile da una singola persona o sia frutto di uno sforzo individuale.

Ciò che non vediamo, invece, è che dietro qualunque grande imprenditore, dietro qualunque grande personaggio, ci sono spesso alcune altre persone che rimangono nell'ombra ma che contribuiscono in modo scatenante al successo della persona in questione. Un socio di valore, collaboratori estremamente motivati, un team di persone.

Prendiamo ad esempio Bill Gates, il fondatore di Microsoft. Osservando Microsoft in maniera superficiale ci potrebbe sembrare che Gates sia l'unico artefice di questa grandissima azienda. Quello che non osserviamo è che invece Gates ha centinaia di validi collaboratori estremamente motivati. Forse

non osserviamo alcuni dei suoi partner iniziali: Paul Allen, per esempio.

Persino il grande finanziere speculatore che sembra poter dirigere le sorti di un'economia comprando o vendendo azioni o valute, ha al suo fianco decine, se non centinaia, di validi collaboratori motivati.

Quanto sopra solo per dire che il successo non è ottenibile singolarmente. Un individuo per avere successo deve poter collaborare con altre persone, siano questi clienti, collaboratori, parenti, fornitori.

La cosa ci lascia, dal punto di vista operativo, un'unica via: per raggiungere il successo personale dobbiamo poter collaborare con gli altri, influenzare le loro idee, plasmarli, esserne plasmati.

Chiaramente quando si entra in questo campo, che è quello delle relazioni professionali e umane (siano queste da boss a collaboratore o da pari livello a pari livello o tra marito e moglie) si entra in un campo costellato di problemi e di difficoltà. Vediamo di analizzarne qualcuno.

Quali sono i problemi che abbiamo quando cerchiamo di influenzare una persona? Quali sono i problemi che abbiamo quando vogliamo insegnare a qualcuno o fargli cambiare atteggiamento? Quali sono i problemi che incontriamo nella gestione dei collaboratori? Facciamone un elenco.

Quando chiedo ad imprenditori e manager quali problemi incontrano nella gestione del personale, generalmente mi indicano i seguenti:

- Collaboratori demotivati

- Collaboratori che non si assumono la responsabilità del proprio lavoro
- Dipendenti che non si impegnano
- Persone che presentano problemi invece che soluzioni
- Persone alle quali devi costantemente spiegare le stesse cose
- Divisioni aziendali “a compartimenti stagni” che non collaborano tra loro
- Persone che non si occupano in modo efficace del proprio ruolo
- Persone che necessitano sempre di ordini
- E così via…

Sono sicuro che anche tu che stai leggendo avrai pensato a qualche tipo di problema che incontri nella gestione di altre persone o nei tuoi rapporti con gli altri.

Questi sono problemi o difficoltà che ci causano spesso delle reazioni emotive: a volte ci buttano giù, a volte ci fanno arrabbiare, in alcuni casi potrebbero farci sentire delusi o frustrati, soprattutto se nonostante i nostri tentativi di risolverli, essi persistono.

L’esempio della receptionist

Immagina di avere una receptionist che sta parlando al telefono. Passi di lì e, sentendola, ti rendi conto che è scortese con i clienti.

Allora terminata la telefonata, vai da lei e con grande positività le spieghi perché quello che ha fatto non va bene e quanto la cosa influenzi negativamente l'azienda. Lei è d'accordo e si impegna a cambiare. Te ne vai contento di aver chiarito un punto importante.

La settimana successiva ti chiama un cliente e si lamenta dicendo che ha appena telefonato in azienda e la receptionist è stata scortese. Al che tu, pur essendo un po' seccato dalla cosa, mantieni la calma e la positività, torni dalla receptionist e le dici che probabilmente ti sei spiegato male o che lei non ha capito. Le rispieghi i modi che dovrebbe usare per rispondere al telefono. Lei si scusa molto e ti dice che adesso ha veramente capito. Pensi di aver risolto il problema.

Passano tre giorni e mentre stai parlando con il Responsabile Amministrativo, senti la receptionist litigare al telefono con un cliente. Che cosa provi?

Le tue reazioni potrebbero essere varie: potresti arrabbiarti, risentirti, oppure addirittura sentirti deluso o frustrato.

Non è tanto l'emozione specifica che ci interessa qui, quanto il fatto che IL **NON ESSERE STATO IN GRADO DI INFLUENZARE UNA SITUAZIONE O UNA PERSONA CAUSA UNA REAZIONE EMOTIVA SPIACEVOLE**.

A questo punto voglio darvi una buona notizia: in questo libro vi forniremo alcune tecniche, procedure e conoscenze per riuscire a influenzare in modo positivo le persone, per motivare collaboratori demotivati, per rendere più collaborativi clienti ostici.

Vi descriverò le procedure e le azioni di successo di manager che hanno ottenuto gruppi altamente motivati, di leader che sono riusciti a plasmare e far crescere anche i collaboratori più ostici. E, senza cadere nell'immodestia, posso assicurarvi che queste tecniche funzionano, che quando vengono applicate causano risultati e progressi.

Ma abbiamo un problema.

In mancanza di un ingrediente precedente, la conoscenza che viene fornita ad una persona per avere maggiore successo, non viene assorbita.

Sembra un dato contorto, ma non lo è. È un dato chiave nell'istruzione di qualcuno. Vi fornisco qualche esempio.

Incontrate un vostro vecchio amico. È molto abbattuto. Vi racconta di un grande problema che lo affligge e che gli sta rovinando la vita. Mentre ve lo espone, vi rendete conto del fatto che anche voi avete vissuto quel problema, identico al suo. Ma non solo. Lo avete anche risolto con successo. In altre parole, avete la conoscenza per risolverlo.

Quindi gli spiegate che cosa secondo voi dovrebbe fare in quella situazione (gli trasferite la conoscenza). Ma che cosa vi risponderà lui nell'80% dei casi, se è veramente abbattuto?

"No, guarda tu non capisci" "Il mio problema non è proprio come credi" oppure *"Facile per te dirlo, dovresti viverla tu questa situazione".*

Nonostante voi gli stiate fornendo la conoscenza per risolvere il problema (e sapete che funziona perché l'avete sperimentata), lui non l'assorbe. Perché? Perché manca un altro ingrediente che viene prima della conoscenza.

In altre parole, prima che un individuo possa assorbire conoscenza riguardo a qualche cosa, deve essere presente un altro fattore, in mancanza del quale voi gli potreste fornire la conoscenza migliore di questo mondo, ma lui non sarà in grado di farla sua.

La motivazione, direte voi. No, non è la motivazione. Alcuni di voi diranno che è l'interesse. No, non è neppure l'interesse. Il vostro amico è interessato a risolvere quel problema. Infatti guardate come lo coinvolge emotivamente.

Potreste a questo punto dirmi che l'ingrediente mancante sia l'esperienza. No. Non è l'esperienza.

Per capire qual è questo ingrediente, dobbiamo analizzare quest'altro esempio: avete imparato a guidare l'automobile quando andavate a scuola guida e vi spiegavano come si faceva (cioè eravate esposti alla conoscenza) oppure quando eravate al volante e, fate bene attenzione a queste parole, vi sentivate gli incaricati dell'auto, vale a dire sapevate esattamente che dovunque andasse l'auto dipendeva unicamente e solamente da voi?

ognuno di noi ha imparato veramente a guidare l'auto, nel momento in cui si è sentito incaricato dell'auto, nel momento in cui ha avuto per la prima volta la percezione che dovunque andasse l'auto dipendeva unicamente da lui.

infatti l'ingrediente mancante è la sensazione di sentirsi l'unico incaricato di qualcosa: la **responsabilità**!

Per poter apprendere qualche cosa o assorbire conoscenza, in primo luogo devo sentirmi l'unico incaricato o responsabile per quella cosa.

Se non mi sento incaricato, se sento che la cosa non dipende interamente da me, ma dipende in misura maggiore da qualcos'altro o da qualcun altro non sarò in grado di assorbire conoscenza a riguardo.

1.1 RESPONSABILITÀ

Visto che la responsabilità sembra essere così importante per l'assorbimento della conoscenza, vediamo di capire qualcosa di più riguardo ad essa.

Con RESPONSABILITÀ intendiamo la capacità di sentirsi l'unico incaricato di qualche cosa. L'abilità di sentire che quella cosa, persona o situazione, dipende interamente da noi. È un'abilità. Alcuni individui non riescono, o riescono in una misura molto limitata, a sentirsi responsabili. Sentono che la maggior parte delle cose che succedono loro o che non vanno per il verso giusto, dipendono da o sono colpa di qualcun altro. In altri invece questa abilità è più sviluppata.

Quanto questa abilità è sviluppata in te determina il tuo successo. Ma andiamo più a fondo.

Da oltre duemila anni la filosofia orientale con le famose leggi "di Causa e Effetto" e "della Responsabilità" attribuisce all'individuo la responsabilità per quanto succede nella sua vita.

Anche in occidente numerosi studiosi, a cominciare da Aristotele ("*E' ridicolo assegnare la colpa delle nostre azioni sbagliate a*

cause esterne") Shakespeare ("*Il difetto non è nelle stelle, ma in noi stessi*") Albert Schweitzer ("*L'uomo deve smettere di attribuire i suoi problemi all'ambiente, e imparare di nuovo ad esercitare la sua volontà, la sua responsabilità personale*"), nel corso dei secoli hanno messo in relazione l'efficacia di una persona con la sua capacità di considerarsi la causa di quanto succede intorno a lei.

Più recentemente un altro studioso, Julian Rotter ha ulteriormente approfondito il concetto di responsabilità personale. Rotter, nel 1966, stabilì che alcune persone sono contraddistinte da quello che lui chiama un "controllo esterno" (vale a dire percepiscono che la loro vita e ciò che accade loro è determinato dal caso o da eventi al di fuori del loro controllo), altre persone da un "controllo interno" (vale a dire percepiscono se stesse come agenti o cause di quello che accade).

Parecchi studi hanno dimostrato che le persone a "controllo interno" hanno in generale più successo nella vita e riescono più facilmente a superare lo stress e le difficoltà.

Potremmo estendere la definizione di responsabilità che diamo in questo contesto dicendo che **la responsabilità è l'abilità di considerarsi la causa delle situazioni**.

Di fronte ad un problema, e per problema intendo qualunque situazione non vada come noi vorremmo, possiamo considerarci Causa (artefici) oppure Effetto (coloro che lo stanno subendo):

Facciamo un esempio. Ipotizziamo che tu ora stia partecipando a un mio corso di formazione e tu faccia un'obiezione. C'è qualcosa sulla quale non sei d'accordo. Di fronte a tale problema io posso scegliere (ed è una vera e proprio scelta che faccio) se

considerarmi la Causa del problema (vale a dire “sono io che non mi sto spiegando bene”) oppure l’Effetto (vale a dire “sei tu che non stai capendo o che non hai voglia di capire”).

La scelta che farò determinerà se la Responsabilità sarà presente o meno. In assenza di Responsabilità non sarò in grado di sviluppare o di assorbire conoscenza. E anche se qualcuno si mettesse a suggerirmi cosa fare, fintanto che io non mi considererò causa, non sarò in grado di assorbire i consigli che questa terza persona mi dà. Nella mia testa, sei TU che devi cambiare, non sono certo io.

Non sviluppando conoscenza, sarò in grado di influenzare la situazione? No. che cosa proverò invece? Una delle reazioni spiacevoli cui accennavamo poc’anzi.

In altre parole, se noi **scegliamo** di non considerarci causa, il nostro meccanismo di ricerca e di assorbimento della conoscenza non entra mai in funzione, e quindi non riusciremo mai a influenzare le situazioni.

E in effetti uno dei dati più importanti di questo libro è che di fronte ai problemi dobbiamo cominciare ad allenarci a vederci come la causa e non come l’effetto.

Questo dato è talmente potente che vorrei condividere con voi una case history:

In una scuola americana, alcuni ricercatori hanno detto agli insegnanti che avrebbero sottoposto tutti gli alunni di una classe a un test sul quoziente di intelligenza. In realtà hanno fatto compilare agli alunni dei questionari senza senso, poi li hanno cestinati e hanno estratto a sorte i nomi di tre alunni. Agli alunni non hanno detto niente. Ma agli insegnanti hanno comunicato

che quei tre alunni erano i più intelligenti di tutta la classe e non comprendevano come mai non rendessero in base al loro quoziente di intelligenza. Di quei tre alunni, due erano ragazzini ai quali lo studio non interessava per niente e che, come alcuni di noi, portavano le rane a scuola. Uno invece era nella media. Alla fine dell'anno – e premetto che gli insegnanti erano stati tenuti sotto controllo nel senso che non potevano dare i voti che volevano, ma dovevano dare i voti sulla base degli effettivi rendimenti – quei tre alunni erano diventati tra i primi 5 della classe.

Secondo voi erano cambiati gli alunni o gli insegnanti?

Sicuramente avrete risposto che erano cambiati gli insegnanti. Ma che cosa avevano cambiato? Avevano cambiato il loro atteggiamento nei confronti delle scarse prestazioni di quei tre alunni.

Quando uno di quei tre alunni entrava in classe e, alla domanda se avesse fatto i compiti, rispondeva "No. Sa ieri ho dimenticato il quaderno a scuola…", prima avrebbero pensato "Guarda che negativo che è questo alunno, proprio non si vuole impegnare" (= considerarsi effetto), ora invece pensavano: "Se lui è intelligente e non rende, allora probabilmente sono io che non sono capace di spiegare e che devo cambiare qualcosa". In altre parole, avevano cambiato il loro atteggiamento di fronte ai problemi con questi alunni ed avevano cominciato a considerarsi causativi. In tal modo erano diventati anche più abili come insegnanti.

Nel suo libro "*Pigmalione in Classe*" (Pigmalione era nella leggenda re di Cipro e scultore. Nel significato comune "pigmalione" ora significa chi fa da maestro a una persona rozza ed incolta affinandone le capacità), il Dott. Robert Rosenthal

dell’Università di Harvard, riporta numerosi casi in cui agli insegnanti era stato detto che uno studente (o a volte un’intera classe) era estremamente intelligente, e che quindi ci si aspetta

va, che quello studente facesse un grande balzo in avanti nelle sue prestazioni accademiche nell’anno in corso. Anche se gli studenti venivano scelti a caso tra la scolaresca, nella misura in cui agli insegnanti veniva fatto credere che quegli studenti fossero estremamente intelligenti, gli studenti avevano delle prestazioni incredibilmente migliori di quelle di studenti nella stessa classe o in classi simili o di quelle che avrebbero potuto essere immaginate in base al loro rendimento scolastico precedente.

Che cosa cambiava? **L’atteggiamento** degli insegnanti. Di fronte a prestazioni non ottimali degli studenti, invece che considerarsi effetto, ora si consideravano causa. E come tale ottenevano risultati estremamente più positivi.

Accento sulla causatività

Immagina di aver perso le chiavi dell’auto e di cercarle per tutta la casa. Le cerchi in ogni cassetto, in ogni tasca, su ogni comodino, in alto e in basso. Fai di tutto per trovarle. Chiedi a tua moglie, ripensi a quello che hai fatto quando sei entrato in casa. In poche parole, ti trasformi in un esperto cercatore di chiavi. Ora immagina che le chiavi tu le abbia dimenticate in macchina e non in casa. Non importa quanto a fondo tu le cerchi in casa, quanto duramente tu ti dia da fare per trovarle, non le troverai mai in casa perché non sono lì. Allo stesso modo, quando cerchi di

trovare le cause dei tuoi problemi nelle altre persone, non le troverai mai, perché non sono lì. Sono dentro di te.

È vero, come vedremo meglio più avanti, che esiste una percentuale di persone che varia tra il 3 e l'8% della popolazione (e quindi anche tra i nostri collaboratori) che a volte agisce in modo estremamente negativo o è molto resistente alla correzione. Non ti sto dicendo che è colpa tua se queste persone sono così. Probabilmente nel loro caso ti sei trovato con persone più ostiche da gestire. Ognuno di noi incontra nella propria vita qualche elemento difficile con cui avere a che fare. Ma guardiamo le proporzioni: su 100 collaboratori che possono passare per la tua azienda, 92/97 sono potenzialmente buoni collaboratori. Se non rendono come vorresti, il problema non risiede in loro, ma risiede in te.

Forse risiede nell'idea che ti sei fatto di loro e quindi nelle tue aspettative. Non sono il primo a sostenere che le tue aspettative influenzano le persone che hai intorno. Il perché è semplice da comprendere. Quello che ti aspetti dalle persone determina più di qualunque altra cosa l'atteggiamento che avrai verso di loro, e le persone, agendo come degli specchi, riflettono verso di te lo stesso atteggiamento che hai con loro, positivo o negativo che sia.

Forse il problema dipende dal modo in cui interagisci con loro, o dallo stile di motivazione che utilizzi, chi lo sa? Lo scopriremo solamente quando inizieremo a considerarci causa del loro rendimento. È solo a quel punto, infatti, che cominceremo ad analizzarci, a metterci in discussione ed a trovare alcune vere risposte.

Se al contrario continuiamo a considerarci effetto, a ritenere che il problema dipenda da loro, potremmo ottenere al massimo lo stesso risultato che l'affannato cercatore di chiavi dell'esempio appena fatto, riusciva ad ottenere cercando in casa le chiavi che erano in macchina: stress, agitazione e frustrazione.

Troppo spesso di fronte a qualcosa di non ottimale, ci consideriamo come l'effetto e dimentichiamo che cosa c'entriamo **noi** con quella situazione. Io vado a casa da mia moglie e mi rendo conto che lei ultimamente è un po' spenta. La cosa mi dà fastidio. Mi lamento e cerco di cambiare il suo carattere. Mi balzano agli occhi soltanto tutti i suoi difetti. Non penso invece al fatto che sono anni che non le porto dei fiori. Non guardo al fatto che prima di sposarla io ero davvero un grande amante, romantico, attento a farla sempre divertire, a sdrammatizzare, mentre ora, quelle poche volte che ho a che fare con lei, il mio atteggiamento e il mio modo di fare sono completamente cambiati.

Oppure guardo i miei collaboratori e penso con fastidio che sono molto inefficienti. Non mi rendo conto che lo stile di gestione che utilizzo con loro è estremamente demotivante o che quando qualcuno vuole parlarmi non ho mai tempo. Oppure non vedo che, a differenza di quando ero all'inizio della mia azienda, in quel poco tempo che passo con loro sono così teso e nervoso o attento ai problemi che parlo di tutto ciò che non va e non dedico mai tempo a motivarli.

l'unico modo per risolvere un problema è affrontarlo considerandosi causa.

Abbiamo riscontrato, nel 100% dei casi, che qualsiasi programma di motivazione e di miglioramento del personale tende a fallire a meno che la persona che sta al vertice dell'azienda non sposi la causatività. Se il manager non impara a considerarsi causa delle prestazioni e del rendimento dei propri collaboratori, qualsiasi programma migliorativo delle risorse umane fornirà al massimo dei risultati esigui.

Non sto dicendo che è sempre colpa tua se i tuoi collaboratori non producono come vorresti. In alcuni casi potrebbe davvero essere così. In altri potrebbe dipendere dai collaboratori.

Anche quando però appare evidente che la responsabilità per qualcosa che non è stato fatto bene è da attribuirsi al collaboratore, non devi dimenticarti che tu sei il leader dell'azienda e l'atteggiamento che usi può portare verso la soluzione o verso il peggioramento del problema.

Se interagisci con i tuoi collaboratori considerandoti effetto, ritenendo che sia colpa loro se non eseguono, se non imparano, se sbagliano o se non sono motivati, **tu semplicemente ingigantisci il problema**, perché, per quanto anche loro possano avere delle colpe, il tuo stesso atteggiamento li porterà a chiudersi e a peggiorare.

Allo stesso modo è impossibile migliorare un'altra persona se non ci si considera causa per il suo rendimento e per le sue prestazioni.

Se approccio un'altra persona considerandomi effetto, anche lei si comporterà da effetto.

La causatività, così come l'essere effetto, è contagiosa.

Se io affronto una persona con la quale sto argomentando considerandomi effetto, lei a sua volta si considererà effetto (di me) e penserà che sia io a non capire o a spiegarmi male. Quante volte abbiamo visto due persone incolparsi a vicenda e sapevamo, osservandoli, che più si incolpavano più era probabile che la loro lite continuasse?

Anche la causatività è contagiosa, però questo contagio non si manifesta in modo immediato come nel caso dell'essere effetto. Esiste un piccolo ritardo. Nel caso di una controversia con una persona, mi devo considerare causa una, due o tre volte e poi vedrò che l'altra persona tenderà a riflettere il mio atteggiamento e a sua volta incomincerà a pensare che anche lei ha una parte di responsabilità per l'accaduto.

Possiamo arrivare a dire che **il manager causativo crea collaboratori causativi, il manager effetto crea collaboratori effetto.**

In altre parole, se quando gestisci un tuo collaboratore che ha sbagliato, vai da lui considerandoti effetto (pensando che l'errore sia colpa sua) e gli dici: "*Ma tu non hai capito niente, guarda qui che casino che stai facendo!"* è molto probabile che a sua volta lui pensi (anche se certo non te lo dice) che quello che non spiega bene in realtà sei tu.

Se al contrario noi affrontiamo un collaboratore che ha sbagliato con un atteggiamento causativo, per esempio: "Guarda che non sei tu che non hai capito, ma sono io che ti ho spiegato male", può essere che la prima volta non succeda nulla, ma dopo due o tre volte che noi gli parliamo in quel modo, lui ci dirà: *"No guarda*

che anch'io devo stare più attento". In altre parole, anche lui sta diventando più causativo.

Tra il manager ed i suoi collaboratori si viene a creare una sorta di "effetto specchio". I collaboratori tendono ad usare lo stesso atteggiamento che il manager usa verso di loro.

Ciò è talmente vero che se io non mi considero la causa delle prestazioni dei miei collaboratori, creo una squadra di persone effetto. Vado dal mio Responsabile Commerciale e mi arrabbio per il basso volume delle vendite. Nel fare ciò mi considero effetto, penso che il **suo** lavoro sia inadeguato, che sia LUI che non sta gestendo bene i venditori. Dopo il mio intervento "motivante" cosa pensate che farà lui con i suoi venditori? Andrà dai suoi venditori considerandosi effetto, scaricando la colpa su di loro e demotivandoli alla grande.

Se questi non hanno collaboratori, su chi scaricheranno? Sulla produzione che produce in ritardo. Oppure imputeranno le loro prestazioni non ottimali alla crisi. Oppure, ancora peggio, agiranno da effetto con i clienti ("*No guardi, sono spiacente, è lei, signor cliente, che ha spedito l'ordine in ritardo. Io non posso farci nulla…"*).

Se mi considero spesso effetto, un po' alla volta porto tutti i collaboratori della mia azienda a considerarsi effetto. Il manager che non si vede come la causa delle prestazioni dei suoi collaboratori crea una squadra di persone effetto che scaricano l'uno sull'altro le colpe di quanto succede.

Il manager che agisce in modo causativo ottiene collaboratori che, a loro volta, agiscono in modo causativo e quindi sono più responsabili e più efficaci.

Primo dato relativo alla leadership

Un leader è qualcuno che dà ordini o fa richieste che i suoi collaboratori eseguono con orgoglio.

In altre parole, se oggi qui con noi ci fosse Gesù Cristo, uno dei più grandi leader della storia, a chiederci di fare qualcosa, **noi la eseguiremmo con orgoglio**.

Lo stesso succederebbe con Gandhi, o con qualcuno degli altri grandi leader che sono vissuti o sono tuttora in vita.

Certamente non diremmo: "*Ah capisco Gesù. Purtroppo, questa sera gioca la Juventus. Scusami, ma devo proprio andare a casa"* oppure *"Ah, Gandhi ma proprio domani? No, guarda, domani è sabato. È già due sabati che vengo a lavorare, questo weekend ho proprio bisogno di riposo"*.

Saremmo, al contrario, elettrizzati dalle loro richieste. Saremmo onorati di partecipare ai loro progetti. Ma ciò non accade solamente con i grandi leader della storia. Qualsiasi persona che abbia buone doti di leadership otterrà che i suoi collaboratori eseguano con orgoglio quanto lei chiede.

Dobbiamo però sapere anche un'altra cosa: non è possibile sviluppare leadership nei confronti di una persona se noi ci consideriamo effetto di quella persona.

Se non ti senti causa per come è una persona, se non senti che i comportamenti di quella persona dipendono unicamente da te, su di lei non riuscirai mai a sviluppare leadership.

Puoi sviluppare leadership solamente nei confronti delle persone delle quali ti senti causa

Facciamo un esempio pratico. Io ho due nuovi collaboratori, il Sig. A e il Sig. B. Qualunque cosa faccia il Sig. A, io penso che dipenda da me e che la responsabilità di eventuali suoi errori o prestazioni non ottimali sia da imputare principalmente a me. Invece con il Sig. B a volte mi considero causa, a volte mi considero effetto. Spesso quando sbaglia, penso che sia colpa sua.

Ebbene, dopo due mesi che agisco in questo modo accadrà un fenomeno sorprendente:

- Quando chiedo qualcosa al Sig. A, lui la eseguirà con orgoglio. Sara contento di farla.
- Quando chiedo qualcosa al Sig. B, lui la eseguirà perché proprio non può fare altrimenti (perché a fine mese ha bisogno dello stipendio, o perché io sono il capo) o comunque a malavoglia.

Considerarsi causa delle prestazioni e dello stato d’animo dei nostri collaboratori e davvero la chiave che ci può aprire le porte della leadership.

Causatività del manager

"Se vuoi sapere perché i tuoi collaboratori non lavorano bene, fermati un attimo, vai di fronte allo specchio e guarda. Nella maggior parte dei casi, la causa più grande del problema ti sta guardando dritta negli occhi"

Ken Blanchard, autore di The One Minute Manager

I leader efficaci sanno che il loro lavoro è quello di far vincere i propri collaboratori. I manager efficaci spesso passano tra il 40 ed il 50% del proprio tempo a motivare e formare il personale. Secondo il guru del management Peter Drucker, "*La principale attività di Thomas Watson (fondatore della IBM) era formare, formare, formare.*"

Quando uno dei loro collaboratori fallisce, questi leader accettano la responsabilità per le sue prestazioni non ottimali e, per individuarne le cause, guardano a sé stessi ed alle proprie azioni o omissioni, piuttosto che al collaboratore.

Tali manager non ottengono soltanto una forza lavoro più motivata ed efficace ma, considerandosi causa, acquisiscono la prima caratteristica necessaria al fine di assorbire conoscenza e sviluppare nuove abilità: la responsabilità.

La prossima volta che ti senti adirato per l'errore o per la mancata prestazione di una persona che gestisci, non continuare a fare come l'individuo che continua a cercare le chiavi della sua auto in casa mentre le ha dimenticate in macchina. Perché nella misura in cui continuerai a farlo, ti sentirai solamente più agitato, stressato o contrariato.

Se vogliamo migliorare i risultati che otteniamo nella gestione dei nostri collaboratori, la prima idea che dobbiamo cambiare, è che sia possibile sviluppare o addirittura mantenere leadership mentre ci consideriamo effetto.

Capitolo 10

MINI TUTORIAL DELLA DELEGA EFFICACE

Cosa troverete in questo mini-tutorial:

- Breve guida all'analisi delle attività e alla gestione delle priorità
- Form con lista delle attività e matrice per analizzare le tue priorità
- Tracker delle nuove abitudini
- Lista delle attività da delegare
- Lista delle attività da non fare
- Calcolatore per capire quanto tempo e soldi puoi guadagnare delegando
- Lista di esempi di attività che possono essere delegate
- Vademecum per la messa in pratica di un piano di delega efficace

La matrice di Eisenhower

Il metodo della matrice di Eisenhower permette la gestione delle priorità attraverso l'analisi e la valutazione delle attività secondo 4 criteri.

In ogni caso il punto di partenza è la comprensione delle espressioni urgente e importante.

“Ciò che è importante raramente è urgente e ciò che è urgente raramente è importante”

Questa frase, attribuita a Dwight D. Eisenhower, generale e presidente statunitense negli anni 50, è alla base del metodo di ottimizzazione del tempo, noto come Matrice di Eisenhower, detto anche Matrice di Covey dal nome di Stephen Covey, che ne ha approfondito il modello nel suo libro The 7 habits of higly effective people.

La matrice di Eisenhower serve a ordinare le priorità separando ciò che è urgente da ciò che è superfluo, classificando le attività giornaliere in base al loro grado di urgenza e/o importanza.

Combinando i due parametri si ottengono i quattro quadranti che costituiscono la Matrice di Eisenhower:

	URGENTE	NON URGENTE
IMPORTANTE	**I** • Crisi • Problemi pressanti • Progetti a scadenza	**II** • Pianificazione • Attività PC • Costruzioni relazioni • Nuove opportunità • Rinnovamento o crescita
	Risultati • Stress • Salute rovinata • Crisi gestionale • Vivere come "pompieri"	**Risultati** • Visione e prospettiva • Equilibrio • Disciplina • Controllo • Poche crisi
NON IMPORTANTE	**III** • Interruzioni, alcune telefonate/ e-mail • Certe riunioni o meeting • Attività urgenti	**IV** • Situazioni banali • Alcune e-mail/telefonate • Perdite di tempo • Eccessi
	Risultati • Focalizzazione su obiettivi a breve termine • Crisi gestionale • Reputazione d'incostanza • Obiettivi e progetti reputati privi di validità • Senso di vittimismo e d'impotenza • Relazioni superficiali o nulle	**Risultati** • Totale irresponsabilità • Licenziamento da posti di lavoro • Dipendenza da altri o da istituzioni per qualsiasi necessità

I due fattori quindi che definiscono un'attività sono l'urgenza e l'importanza.

Le attività urgenti sono evidenti, ben visibili, mettono pressione su di noi, in certi casi sono anche attività facili o divertenti, ma non sono mai veramente importanti. O meglio la loro importanza cambia nel tempo, l'urgenza di ieri, per oggi, è ormai un'attività senza importanza, neanche ci ricordiamo.

Le attività importanti invece sono legate al risultato. Risultato definito dalla nostra missione, dai nostri valori e obiettivi per la vita. Gli obiettivi per la vita, appunto, ci sembra di avere tutto il tempo per farli, e quindi ci lasciamo travolgere dalle attività

banali, ma considerate urgenti.

La cosa più difficile è quella di gestire le attività del quadrante I, che sono sia urgenti che importanti, le attività che consumano la maggior parte delle nostre energie, rubandoci del tempo prezioso per le attività del quadrante II: le attività strategiche. Finché ci concentriamo sul quadrante I questo continuerà a ingrandirsi finché non finiremo sotto il suo dominio totale. L'unico sollievo durante le giornate diventerà passare del tempo nel quadrante IV.

Secondo Covey la maggior parte dei manager passa il 90% del suo tempo nel quadrante I, e 10% nel quadrante IV. Questa situazione ci conduce ad uno scenario tragico: non ci si occupa di strategia dedicandosi ad attività superflue come telefonate o email non urgenti.

Ma il vero problema rimane lo sfuggire dalla pressione del quadrante I e iniziare a dedicare del tempo al quadrante II. Tutto ciò che veramente importante è nel quadrante II.

"Le persone efficaci non hanno in mente i problemi ma le opportunità"

Peter Drucker

Inizialmente l'unica soluzione è ricavare del tempo dai quadranti III e IV.

Non c'è un metodo veloce o un trucco con cui si risolve tutto in un attimo. Se si parte da zero e non su ha nessuna pianificazione

in atto, si deve dedicare almeno una mezza giornata per l'elaborazione di un piano.

Rapporto attività - priorità

[Questa matrice la trovi all'interno del **Kit di Gestione del Tempo]**.

Fare una lista con **TUTTE** le attività per poi esaminarle e inserirle nella matrice prima nell'elenco a fianco poi dentro i quadranti

Una volta riempita la matrice si può iniziare a mettere in atto le azioni necessarie per liberare tempo per il quadrante II

Ora è possibile ridurre (per poi eliminare) le azioni superflue del quadrante IV. Si dovranno costruire (allenandosi) nuove abitudini che andranno a sostituire quelle inutili. Visto che per creare una nuova abitudine ci vogliono 21 giorni (anche se ci impieghi più tempo, non ti preoccupare e, soprattutto, NON MOLLARE!) ti sarà certamente utile un Tracker per tenerti motivato (lo trovi nel Kit di Gestione del Tempo). Qui potrai distribuire nei giorni del mese tutte le nuove abitudini.

Automatizzare (o delegare) le attività del quadrante III

Ci sono veramente tanti *tool* per migliorare le proprie procedure: si può partire, per esempio, dalla gestione della posta per renderla più snella ed efficace.

Ed è qui che, dopo aver sistemato i quadranti III e IV, l'impatto è veramente importante: si possono avere anche 5-6 ore a settimana in più da dedicare al quadrante II.

Vi state domandando: *"Si ma il quadrante I?"* Vero? Una volta sistemato il quadrante III e iniziato a lavorare stabilmente nel quadrante II, la pressione del quadrante I scende automaticamente: perché le attività del quadrante III non finiscono qui e tutto diventa più fluido ed organizzato.

Se volete calcolare velocemente il costo delle vostre attività delegabili per capire quanto tempo (E DENARO!) potreste guadagnare da subito, potete utilizzare il Trasformatore Tempo -> Denaro.

Lista delle attività da delegare

Passiamo alle attività da delegare dopo aver effettuato l'analisi tramite la matrice delle priorità.

[La lista è qui rappresentata ma la potete trovare in formato digitale nel **Kit di Gestione del Tempo**].

Foglio n.	Attività da delegare
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Lista delle attività da non fare

Puoi anche compilare una lista delle attività da non fare. Per avere bene chiaro in mente a cosa vuoi dedicare il tuo tempo. Il foglio è simile a quello precedente, lo trovi, sempre in formato digitale, all'interno del **Kit di Gestione del Tempo** e puoi compilarlo in modo da tenere in testa le attività da eliminare (o da delegare).

Foglio n.	Attività da non fare
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Attività da non fare: alcuni esempi

Nel caso tu faccia fatica a dare la priorità a una delle tue attività aziendali o a delegarla a un collaboratore, ecco un elenco di

alcune attività dispendiose in termini di tempo che possono essere delegate, suddivise pe macro-categorie:

1. Attività di comunicazione
2. Attività di amministrazione aziendale
3. Attività sui social media
4. Attività di marketing digitale
5. Compiti di assistenza personale
6. Eventi di promozione aziendale
7. Attività sui dati aziendali

Leggi le attività-esempio nelle pagine successive e quando ne vedi una che fa parte di quelle della tua situazione, inseriscila nella lista.

1. Attività di comunicazione

Inizialmente può sembrarti difficile delegare la comunicazione con i clienti, soprattutto se la tua strategia aziendale comporta la creazione di un'esperienza personalizzata per loro. Tuttavia, la comunicazione è una delle attività di business più dispendiose in termini di tempo, soprattutto se effettuata tramite mail.

Se non credi di voler delegare le attività elencate qui sotto, considera che più la tua azienda cresce più sarà complicato gestire personalmente tutte le tue comunicazioni e, ad un certo punto, sarà fisicamente impossibile. E allora perché non liberare

un po’ di tempo fin da ora e abituarsi a lasciare che altri comunichino per conto della tua attività?

- Filtraggio della tua casella di posta elettronica e cancellazione di spam / posta indesiderata
- Fornire assistenza clienti via e-mail (rispondendo alle richieste di aiuto e ai ticket di supporto)
- Controllo e risposta alla casella vocale
- Scrivere, modificare e inviare e-mail di follow-up a clienti
- Lettura di prove e modifica dei messaggi di posta elettronica in uscita
- Effettuare chiamate in uscita (tramite Skype o telefonia IP)
- Fornire supporto live chat per i tuoi clienti online
- Invio di biglietti di auguri, note di ringraziamento e inviti

2. Attività di amministrazione aziendale

Quando gestisci una piccola azienda o una start-up è pesante affrontare tutte le attività amministrative come la creazione di moduli, la ricerca di Lead e la gestione degli account. Quando la tua attività avrà successo arriverà un momento in cui ti accorgerai di essere di fronte a un compromesso costante tra attività che supportano la crescita e attività (fastidiose ma necessarie) di amministrazione.

- Trascrizione di file audio e/o video
- Preparazione di ordini del giorno per riunioni online o chiamate in teleconferenza
- Preparazione e creazione di rapporti
- Creazione di moduli da utilizzare nella tua azienda

- Creazione di modelli di documento
- Lead generation
- Filtraggio dati/miglioramento/gestione
- Compiti di receptionist
- Contabilità
- Fatturazione del cliente
- Preparazione e creazione di materiali di formazione per il personale dell'ufficio in loco o di quello virtuale
- Doveri del libro paga (come le spese di registrazione o gli orari di lavoro)

Affrontando compiti come i punti dal 9 al 20 qui sotto, un tuo collaboratore può risparmiarti la frustrazione di essere diviso tra attività strategiche e amministrative.

3. Attività sui social media

I social network possono produrre grandi risultati di marketing e di coinvolgimento dei clienti, ma se non hai il tempo di gestirli correttamente, tutta questa attività può presto iniziare a scontrarsi contro il tuo lavoro.

Se invece ti affidi a un collaboratore con esperienza in questo campo potrai far gestire le prossime attività del nostro elenco e mantenere il controllo della strategia.

- Creare account di social media
- Pubblicazione degli aggiornamenti di stato su Facebook / Linkedin

- Creazione di gruppi o pagine fan su Facebook / Linkedin
- Gestione e generazione dei follower su Twitter
- Pianificazione e pubblicazione di tweet, tracciamento di hashtag e menzioni
- Gestione delle attività su Pinterest o Instagram
- Caricamento di video su YouTube
- Creazione di playlist di YouTube
- Moderare e rispondere ai commenti sui siti di social media
- Risposta a messaggi e query sui canali dei social media

4. Attività di marketing digitale

Il digital marketing aiuta nella fase di espansione della tua attività. Richiede però molto tempo. Delegare le seguenti attività può metterti in grado di dedicare più tempo alla strategia di marketing digitale, mentre un collaboratore si occuperà del resto.

- Gestire il tuo blog aziendale
- Moderazione dei commenti sul tuo blog
- Aggiunta di immagini e Tag ai post del blog
- Creazione di liste di contatti di email marketing
- Mantenere aggiornati gli elenchi di posta elettronica
- Creazione e programmazione attività di mail-marketing
- Produzione e invio di newsletter
- Scrittura dei post del blog e/o articoli per il tuo sito web aziendale
- Produzione di altro materiale per il content marketing (es: infografiche)
- Condurre ricerche su parole chiave

5. Attività di assistenza personale

Un altro ottimo modo per risparmiare tempo è lasciare che un assistente organizzi le tue attività personali. Queste attività sono solo alcuni esempi in cui un assistente può aiutarti ad organizzare meglio la tua attività.

- Gestire il calendario e il diario aziendale
- Pianificazione e gestione degli appuntamenti
- Fare piani e accordi per il tuo viaggio d'affari
- Fungere da acquirente online personale (ad esempio, acquistare e inviare regali a tuo nome, trovandoti i prezzi migliori nei negozi online)
- Modificare e correggere tutti i documenti che scrivi per la pubblicazione digitale o stampata

6. Attività di promozione aziendale

Ci sono anche le attività in cui puoi promuovere l'azienda per incentivare e fidelizzare i clienti già presenti o per conquistarne di nuovi. Per la gestione di attività di promozione ci sono molteplici passi da considerare come, per esempio:

- Ricerca della location e contatti con la proprietà
- Contatti col catering se contemplato nell'evento
- Ricerca e selezione di personale di servizio durante l'evento
- Gestione della comunicazione sui Social Media e campagna informazione stampa
- Creazione liste degli invitati su piattaforme dedicate

- Gestione invio inviti e conferme
- Programmazione simultanea di newsletter, post e comunicati (con software di programmazione e monitoraggio per social network) nel tempo che trascorre prima dell'evento
- Supporto di segreteria organizzativa con gestione di chiamate o mail da parte di clienti o invitati per chiarimenti sull'evento o sulla registrazione
- Gestione e programmazione delle comunicazioni di follow-up come post con filmati o foto dell'evento o con informazioni sugli appuntamenti successivi
- Consegna di liste e statistiche per l'analisi di miglioramento dell'evento e la profilazione di clienti e invitati

7. Attività sui dati aziendali

La gestione dei dati aziendali è, spesso, trascurata pur essendo strategica ai fini della crescita. È un errore lasciare che i dati vengano trascurati perché in questo modo le performance ne risentono e la crescita si blocca. Avere un collaboratore (o un partner) in grado di eseguire queste attività aiuta il tuo business a crescere in maniera organica e pianificata.

- Immissione di dati e pulizia per i sistemi di informazioni aziendali (es: CRM)
- Gestione dell'archiviazione online (es: Dropbox, Google Drive)
- Gestione e aggiornamento dei database aziendali

- Gestione dei backup dei dati
- Creazione di report inerenti le diverse aree della tua attività

Come utilizzare questo elenco

Dopo aver selezionato quelle attività utili a creare il tuo elenco personale di attività da far svolgere ai vari collaboratori, è possibile utilizzare queste informazioni in diversi modi:

Per prima crea un elenco delle competenze che il collaboratore deve avere per portare a termine le varie attività. Ciò renderà molto più facile trovare la persona giusta per aiutarti a risparmiare tempo.

Potrai far riferimento al tuo elenco per definire un piano di formazione per i collaboratori oltre che per avviare piani di delega efficaci.

La delega non è lo sbologno ma è la capacità di essere ancora più responsabili rendendo il Modello di Business più efficace in termini di tempo e denaro grazie ai propri collaboratori o, in alternativa, affidandosi a professionisti capaci.

Queste attività elencate potrebbero sembrare troppe ma servono per farti capire quanti compiti possono distoglierti dal tuo "*core business"* e dalle attività strategiche.

Soprattutto vogliono far comprendere quali capacità deve avere un collaboratore (o partner) per poter fare affidamento in maniera certa. La professionalità, la competenza e l'esperienza non si improvvisano ma si acquisiscono sul campo.

Vademecum della delega

1. Identifica i compiti o i progetti, innanzitutto marginali e non strategici, che desideri esternalizzare
2. Stabilisci priorità delle attività individuate e crea una sequenza o una pianificazione per la loro delega
3. Crea istruzioni e/o materiali di formazione per ciascuna di queste attività o progetti
4. Definisci gli obiettivi per poi condividerli con i collaboratori in maniera chiara
5. Inizia a delegare con il risultato in mente. L'assegnazione dei compiti aiuta a liberare spazio e tempo in modo che tu possa prenderti cura delle attività più critiche
6. Quando deleghi, delega un risultato, non un compito. Qual è il risultato finale che stai cercando? Lascia l'opportunità che i tuoi compagni di squadra lavorino su un obiettivo e poi celebra il risultato con loro. Dando loro un senso di appartenenza e di responsabilità per i loro progetti e gli sforzi profusi
7. Sii consapevole delle attività che chiedi ad altri di eseguire ed esprimi gratitudine a loro quando sono state completate. Così crei maggiore relazione con loro stessi e ti renderà un leader che tutti vorranno seguire
8. Rinuncia alla perfezione. Fare tutto bene è impossibile! Magari si riesce a portare avanti un po' tutto ma a quale prezzo? Questo vuol dire che nella tua gestione, non solo rimani indietro con gli impegni marginali ma, soprattutto,

rischi di rimanere indietro con quelli principali. Non pretendere di controllare tutto e lascia andare alcuni compiti.

Ricordati della teoria di Pareto, che ci dice:

“l’80% che facciamo solo il 20% si trasforma in risultati, mentre il 20% di poche attività ci rende l’80% dei risultati”

Vuol dire che ti puoi liberare dall’80% delle attività che stai seguendo e dedicare a quel 20% che ti stanno facendo guadagnare.

Ma come trovare le attività da delegare?

- Trova quell’80% e trova i collaboratori (partner) giusti a cui delegare
- Il 20% di attività fondamentali lo trovi cercando nella tua agenda e nella tua pianificazione

Ho una buona notizia: il 20% di cause provoca l’80% dei problemi, dovrai agire su poche cose per ottenere quei risultati che, fino ad ora, hai solamente desiderato!

TEST GESTIONE DEL TEMPO

IMPORTANTE O URGENTE?

Per ogni risposta attribuisci il punteggio secondo le seguenti indicazioni:

- Sempre = 4 punti
- Spesso =3 punti
- Talvolta = 2 punti
- Raramente = 1 punto
- Mai = 0 punti

Domande

- Trovi il tempo per programmare le tue priorità ogni giorno?
- Rivedi criticamente gli obiettivi settimanali?
- Ogni giorno ti concentri soprattutto sui compiti con priorità più elevata?
- Riesci a stimare quanto tempo occorre per completare un compito?
- Sai dire di “no” quando serve?
- Durante il giorno sei super focalizzato e non vieni interrotto?
- Vivi con serenità ed equilibrio le tue scadenze?

- Anche per compiti difficili e di lungo periodo riesci a mantenere concentrazione e ritmo?
- Riesci a distinguere tra le priorità dei compiti, anche se per lo stesso obiettivo finale?
- Dai valore al mangiare bene ed al dormire a sufficienza?

Punteggio ottenuto: ZERO. *«Houston, abbiamo un problema»*.

Sei privo di metodo, non hai chiaro cosa è importante e cosa è urgente e probabilmente hai difficoltà a mantenerti focalizzato su obiettivi a medio-lungo termine. La tua resilienza è probabilmente molto alta, devi immediatamente cambiare (uscire dalla tua comfort zone), perché se non inizi a gestire il tuo tempo saranno le «urgenze» a gestire te.

Punteggio ottenuto: 1-19. *C'è una buona notizia per te: hai enormi margini di miglioramento!*

Devi cercare di identificare gli obiettivi che per te sono prioritari al fine di raggiungere i risultati sperati e, successivamente, adottare strumenti e metodologia diversi da quelli che hai utilizzato fino ad ora. Così potrai certamente migliorare la tua attuale organizzazione del tempo.

Punteggio ottenuto: 20-29. *C'è qualcosa che sai già fare e ci sono attività che non fai per motivi non chiari* (fuori dalla tua comfort zone?).

Dovresti applicare i comportamenti virtuosi che già utilizzi (dove hai risposto *“sempre”*) a quelle situazioni dove hai risposto *“raramente”* era poi passare al *“talvolta”* e infine a quello che non fai *“mai”*.

Punteggio ottenuto: 30-40. *Congratulazioni! Sai organizzare al meglio il tuo tempo!*

Possiedi basi solide e quasi certamente hai anche «inventato» un tuo sistema di organizzazione delle attività. Se ti ci rivedi in questa definizione, potrebbe essere il momento di definire un nuovo obiettivo: condividere con i tuoi colleghi il tuo metodo e portare innovazione di valore alla tua organizzazione!

Conserva i risultati di questo test e **ripetilo tra 6 mesi**. In questo modo potrai verificare se le azioni che hai intrapreso per migliorare l’organizzazione del tuo tempo sono state o meno efficaci.

Bonus Track: il Diario della crescita

Scrivere da forma ai pensieri. Mentre scriviamo utilizziamo la tecnica del *brain dumping* che ci permette di elaborare informazioni e scenari complessi.

Inoltre è oramai assodato da molti studi che scrivere aiuta a ricordare le cose, contribuisce a diminuire ansia e stress e può essere un valido aiuto nell'affrontare e gestire i problemi quotidiani.

Sono sempre stato un grafomane, ho sempre preso molti appunti e questa mia abitudine nel tempo è diventata un metodo.

Ho iniziato a mettere in ordine gli appunti che prendevo, le domande trigger che utilizzavo. Così è nato **Investi su Te Stesso - Il Diario**.

Scansiona questo QR-Code e scarica la versione digitale de **Investi su Te Stesso - Il Diario**

Che da un lato è un potente strumento di lavoro e, dall'altro, è anche un valido metodo di lavoro.

E in un mondo in cui siamo sempre più bombardati dalle informazioni, riuscire a mantenere il focus solo su quelle essenziali fa la differenza sia in termini di tempo risparmiato che di risultati raggiunti.

Investi su te stesso ®
è un progetto realizzato da **Andrea Anilonti**.

Se vuoi maggiori informazioni:

www.anilonti.it

info@anilonti.it