

# COACH DI TE STESSO

CORSO COMPLETO DI SELF-COACHING A CURA DI **ROBERTO RE**

**IL PRIMO CORSO PER MIGLIORARE  
LA TUA VITA PERSONALE E PROFESSIONALE**



**2**

**PRODUTTIVITÀ ED EFFICACIA**

# **PIÙ TEMPO E MENO STRESS**

**COME OTTENERE PIÙ RISULTATI E AVERE PIÙ TEMPO  
PER TE STESSO E PER CHI AMI**

Sbabam S.r.l.  
Viale Europa, 22 - 20861 - Brugherio (MB)

© 2016 Sbabam S.r.l.  
Direttore responsabile: *Massimo Tenani*

Registrazione in corso presso il Tribunale di Milano  
Iscrizione al R.O.C. n. 6800 del 10/12/2001

Realizzazione editoriale: *What Idea*

Finito di stampare nel mese di ottobre 2016  
presso Grafica Veneta S.p.A., Trebaseleghe, Padova

Produttività ed efficacia

*Roberto Re*

# Più tempo e meno stress

Come ottenere più risultati e avere  
più tempo per te stesso e per chi ami

*Tema*  
promotional

Usa il codice che trovi qui sotto  
per guardare il video di Roberto Re.

Vai sul sito **[www.coachditestesso.it](http://www.coachditestesso.it)**,  
clicca sul bottone VIDEO TUTORIAL  
che trovi sulla barra del menu,  
inserisci username, password e digita il codice.

CODICE 2<sup>a</sup> USCITA  
**"Più tempo e meno stress"**  
46348

# Indice

|   |     |
|---|-----|
| Introduzione                                | 7   |
| Parte ①                                     |     |
| <b>Padrone del tuo tempo</b>                | 11  |
| 1. Da dove si parte?                        | 11  |
| 2. Centrare il bersaglio                    | 17  |
| 3. Assumere il controllo                    | 33  |
| Parte ②                                     |     |
| <b>Osa!</b>                                 | 43  |
| 4. Il metodo OSA                            | 43  |
| 5. Pianificare i sogni                      | 55  |
| Parte ③                                     |     |
| <b>Un sistema per la gestione del tempo</b> | 83  |
| 6. Gestire il tempo quotidiano              | 83  |
| 7. Creare un sistema gestionale             | 89  |
| Conclusioni                                 | 125 |



## Introduzione

“Gestire il tempo”, cioè riuscire a far rientrare tutto ciò che devi fare dentro quel contenitore rigido che è la giornata di 24 ore.

Leggere e scrivere le mail, possibilmente secondo un ordine di priorità, rispondere alle telefonate, partecipare a una o più riunioni di lavoro, incontrare e/o clienti-fornitori, scrivere una relazione, eseguire dei compiti professionali di vario genere (dipende da che lavoro fai), mettersi in coda alla posta per ritirare un pacco o una raccomandata, pagare delle bollette o tasse, fare la spesa, riordinare casa, preparare la cena...

Se poi hai dei figli a tutto questo si aggiunge: portarli a scuola, e andarli a prendere, all’allenamento di calcio, basket o tennis, alla lezione di piano o danza, in piscina, aiutarli a fare i compiti...

E magari vorresti anche andare in palestra, oppure al cinema, a teatro, uscire con gli amici, leggere un libro, partecipare a un corso...

Sì, ma dove trovo il tempo per fare tutto questo?

Ti è capitato di pensare che il tempo non basti per fare tutto ciò che ti sei prefissato di fare in una giornata? Ti è capitato di pensare che avresti bisogno di 48 ore e non 24 per fare tutto? E quando sei riuscito a organizzare la giornata per farci stare tutto, ti è mai capitato l’imprevisto (la riunione straordinaria, la chiamata del cliente logorroico, un problema inaspettato, un virus informatico che blocca il pc oppure un virus influenzale che ti mette ko...) che ha fatto saltare tutti i piani?

In questa nostra epoca, in questo mondo che corre sempre più veloce ed è sempre più complesso, la gestione del tempo è ormai diventata un’arte raffinata.

Non è più sufficiente alzarsi al mattino e mettere in fila, uno dopo l’altro, gli impegni da assolvere durante la giornata, e poi cominciare a dedicarsici passo passo.

Il numero di questi impegni è più che mai elevato, così come la possibilità di essere investiti da novità e imprevisti.

E allora quello che cerchi di capire, tentando di tenere a bada l'ansia crescente, è da dove devi cominciare, che cosa devi fare subito e che cosa fare dopo. Ma che cosa si intende esattamente con l'espressione: "Devo fare"? Devo fare rispetto a che cosa? È un "dover fare" che ti sei scelto tu o che stai subendo per decisioni altrui?

Molte volte pensiamo che il tempo di una giornata non sia sufficiente per tutti i compiti che ci attendono, ma in realtà non abbiamo tempo per noi, per il semplice motivo che - di solito senza rendercene conto - lo stiamo regalando a qualcun altro, che usa il nostro tempo per i suoi scopi e interessi.

Ci troviamo a non "avere" tempo proprio nel senso letterale: non "possiediamo" più il nostro tempo perché se l'è preso qualcun altro o è stato divorziato da attività che poco hanno a che vedere con la nostra soddisfazione personale.

Siccome non puoi "gestire il tempo" che ti manca, tornare a "possedere" il tuo tempo è dunque il primo, indispensabile passo da compiere.

Devi allenarti innanzitutto a riconoscere il significato di ciò che accade e delle tue stesse azioni, essere consapevole se quello che stai facendo appartiene al tempo tuo o è al servizio del tempo altrui. Questa consapevolezza è, a sua volta, il risultato di un passaggio che sta ancora a monte: quello di chiarirti bene le idee in merito a ciò che vuoi ottenere per te nella tua vita.

Sembra una ovvia, ma seguendo attentamente il cammino proposto in queste pagine avrai la possibilità di capire se stai davvero governando la tua vita e quanto saldamente stai tenendo il timone nelle tue mani.

In fondo questo è il segreto della gestione del tempo: le persone che sanno gestire il proprio tempo non sono quelle che alla fine della giornata hanno totalizzato più segni di spunta nell'elenco delle cose da fare bensì quelle che hanno ottenuto più risultati. Sono, cioè, gli individui che hanno fatto succedere cose che li soddisfano e li fanno stare bene.

Chiariti questi aspetti si tratterà di prendere confidenza con un sistema di gestione semplice ma efficace basato sull'acquisizione di abitudini quotidiane di una facilità sorprendente. Il che non significa che stai per scoprire una formula magica che risolverà tutti i tuoi problemi di gestione del tempo dalla sera alla mattina: assimilare nuove abitudini richiede comunque buona volontà e un po' di esercizio.

Ma non appena scoprirai quanti e quali benefici avrai da queste nuove abitudini, e ciò accadrà presto, sarai ben contento di investire qualche momento della tua giornata per conoscerle meglio e consolarle. In breve finiranno per essere parte integrante del tuo comportamento spontaneo e potrai finalmente dedicare il tuo tempo a te, ai tuoi cari e ai progetti davvero importanti per la tua vita.

Roberto Re

---

*NB: prima di leggere il libro ti consigliamo vivamente di guardare il video tutorial dove Roberto Re ti introduce queste pagine e ti dà alcuni consigli pratici per assimilarne al meglio i contenuti!*

*Tutti i tutorial puoi trovarli nella sessione "tutorial" del sito:  
[www.coachditestesso.it](http://www.coachditestesso.it).*



# **Padrone del tuo tempo**

**1.**

## **Da dove si parte?**

---

«Il tempo è gratis ma è senza prezzo.  
Non puoi possederlo ma puoi usarlo.  
Non puoi conservarlo ma puoi spenderlo.  
Una volta che l'hai perso non puoi più averlo indietro».

(Harvey MacKay)

«Mi piacerebbe, ma non ho mai tempo». Quante volte hai sentito pronunciare questa frase, o qualcosa di simile?

E quante volte l'hai pronunciata, o pensata, anche tu?

Vorresti approfondire la conoscenza di un tema che riguarda il tuo lavoro, vorresti partecipare a un corso, vorresti leggere qualche libro in più, vorresti fare più moto, praticare uno o più sport, vorresti viaggiare e visitare nuovi posti, o semplicemente vorresti godere la tranquillità assoluta di giornate trascorse con le persone più care.

Ma non fai nemmeno in tempo a immaginare una piccola parte di tutto questo che già è scesa la sera, la giornata volge al termine, e tu hai ancora tante piccole e grandi incombenze - molte delle quali sono autentiche scocciature - che già sai non ti sarà possibile assolvere completamente. Non sono ancora finite le fatiche di oggi e già ti stai "pregustando" quelle di domani, magari con la prospettiva di doverti rovinare una parte del week end per recuperare gli arretrati.

Insomma, alla fine è inevitabile pensare: «Ci vorrebbe una giornata di 48 ore!». L'ansia di non farcela, lo stress, la sensazione di impotenza e soffocamento sotto questa valanga di impegni e imprevisti è un sentimento molto diffuso al giorno d'oggi.

Molte persone fanno quello che devono fare (spesso in ritardo, quasi sempre in affanno) e non riescono mai a trovare il tempo per svolgere quello che vogliono.

E non vedono via d'uscita da questa situazione che si ripete giorno dopo giorno. E invece una via d'uscita esiste, ed è a portata di mano molto più di quanto si possa pensare: perché non occorre avere una giornata di 48 ore ma è sufficiente avere un metodo per usare bene le 24 ore disponibili.

E questo metodo comincia prima del momento in cui muoviamo il primo passo nella giungla degli impegni quotidiani: inizia proprio da quella distinzione tra ciò che dobbiamo e ciò che vogliamo, comincia con il piantare i paletti delle cose importanti per ciascuno di noi. Ora ti racconto una storia che è diventata un classico della letteratura di formazione e viene spesso raccontata nei corsi sulla gestione del tempo.

Una volta un anziano professore della Scuola Nazionale per la Pubblica Amministrazione venne contattato per tenere una lezione di formazione sulla *Pianificazione efficace del tempo* a un gruppo di una quindicina di dirigenti di importanti aziende americane.

Il corso faceva parte di una delle cinque sessioni della loro giornata di formazione, e il professore aveva a disposizione solamente un'ora “per fare lezione”.

In piedi, davanti a questo gruppo d’élite (pronto a prendere appunti su tutto ciò che l’esperto stava per insegnare), l’anziano professore li guardò ad uno ad uno lentamente.

Poi disse: «*Adesso faremo un esperimento*».

Da sotto al tavolo che lo separava dagli allievi il vecchio tirò fuori un grande recipiente di vetro da più di quattro litri e lo posò delicatamente davanti a lui.

Poi tirò fuori una dozzina di ciottoli grandi all’incirca come delle palle da tennis e uno a uno li mise delicatamente dentro il vaso.

Quando questo fu riempito fino al bordo e fu impossibile aggiungere anche un solo sasso alzò lentamente gli occhi verso i suoi allievi e domandò: «Questo vaso è pieno?».

Sorridendo, tutti risposero: «Sì!». Attese qualche secondo e aggiunse: «Davvero?».

Allora si chinò di nuovo e tirò fuori da sotto al tavolo un secondo contenitore, questa volta pieno di ghiaia.

Con attenzione versò questa ghiaia sui grossi sassi e poi scosse leggermente il vaso. I pezzettini di ghiaia si infiltrarono tra i sassi, fino al fondo del recipiente.

L'anziano professore alzò nuovamente lo sguardo verso il suo uditorio e ridomandò: «Questo vaso è pieno?».

Questa volta i suoi brillanti allievi cominciavano a comprendere il suo armeggiare. Uno di essi rispose: «Probabilmente no!». «Bene!», rispose l'anziano professore. Allora si piegò di nuovo e questa volta tirò fuori da sotto al tavolo un secchio di sabbia.

Con delicatezza versò la sabbia nel vaso.

La sabbia andò a riempire gli spazi tra i grossi ciottoli e la ghiaia.

Ancora una volta domandò: «Questo vaso è pieno?».

Questa volta, senza esitare e in coro i suoi allievi risposero: «No!». «Bene!», soggiunse il vecchio professore.

E come ormai si aspettavano i suoi prestigiosi allievi prese la brocca dell'acqua che stava sul tavolo e riempì il vaso fino al bordo.

L'anziano professore alzò allora gli occhi verso il gruppo e domandò: «Quale grande verità ci dimostra questo esperimento?».

Il più furbo, il più audace dei suoi allievi ripensando all'argomento del corso rispose: «Dimostra che anche quando si crede che la nostra agenda è completamente piena ci si possono aggiungere altri appuntamenti, altre cose da fare». «No!», rispose il vecchio professore, «Non è questo. La grande verità che quest'esperimento ci dimostra è la seguente: se non si mettono per primi i sassi più grossi all'interno del vaso non ci si potrà mettere tutto il resto in seguito».

Ci fu un profondo silenzio, mentre ciascuno prendeva coscienza

dell'evidenza di questa affermazione.

L'anziano professore disse allora: «Quali sono i SASSI PIÙ GROSSI nella vostra vita? La vostra salute? La vostra famiglia? I vostri amici? Realizzare i vostri sogni? Fare ciò che vi piace? Imparare? Difendere una causa?

Essere rilassati? Darsi il tempo? O cose del tutto diverse? Quello che dobbiamo ricordarci è l'importanza di mettere per primi nella propria vita i SASSI PIÙ GROSSI, altrimenti si rischia di non riuscire a fare ... la propria vita.

Se si dà priorità alle minuzie (la ghiaia, la sabbia) ci si riempirà la vita di inezie e non si avrà a sufficienza del tempo prezioso da consacrare alle cose importanti.

Allora non dimenticate di porvi la domanda: "Quali sono i SASSI PIÙ GROSSI nella mia vita?" E poi metteteli per primi nel vostro vaso».

Usare bene il proprio tempo non significa semplicemente ammucchiare il maggior numero possibile di attività, incombenze e compiti da affrontare uno dopo l'altro a testa bassa.

Questo è un ottimo sistema per lavorare molto, consumare un sacco di energia, essere molto affaccendati per tutto il giorno e arrivare a sera stanchi morti.

Tutto ciò può darci l'illusione di aver "fatto molte cose", ma se andiamo a vedere che cosa ne abbiamo ricavato quasi sicuramente ci troviamo con poco o nulla di concreto.

E poi magari osserviamo qualcuno della nostra cerchia di conoscenze, oppure qualche imprenditore famoso, e ci chiediamo come mai non riusciamo a ottenere gli stessi risultati.

Eppure ci sembra di non impegnarci meno di loro.

Qual è la differenza? Sta proprio lì: è la differenza tra l'attenzione indirizzata alle cose da fare e l'attenzione invece indirizzata ai risultati da ottenere.

La storia del professore e del suo contenitore ci insegna che per sfruttare al meglio quel contenitore fisso che è il tempo, gli oggetti (cioè gli impegni) non bisogna metterceli dentro alla rinfusa bensì seguendo

do un criterio preciso. E come lo troviamo questo criterio?

Molto semplice: partendo dalla fine.

Cioè partendo dai risultati che vogliamo ottenere: quando alla sera mi lascio cadere sul divano (o direttamente sul letto) dopo una giornata intensa che cosa concretamente vorrei trovarmi tra le mani?

Perché se so dove voglio andare potrò decidere quale cammino intraprendere.

Altrimenti finisce come nella celeberrima scena del film *Totò, Pepino e la malafemmina*, in cui Totò chiede un'indicazione stradale a un vigile urbano: «*Noi vogliamo sapere, per andare dove dobbiamo andare, per dove dobbiamo andare*».

E il pubblico ufficiale lo manda a quel paese, anzi al manicomio.

Che cosa manca alla domanda di Totò? È chiaro: l'indirizzo. Anzi, "*l'indiriss*", come dice lui.

Quindi, la prima domanda che devi porti non è: «*Che cosa devo fare*» bensì: «*Quale risultato voglio ottenere?*».

Solo quando avrai chiarito questo potrai sapere esattamente che cosa fare, ma soprattutto avrai la possibilità di riconoscere quali azioni sono i tuoi "sassi grossi" che vanno messi per primi e quali azioni sono invece rappresentate "dall'acqua", da lasciarsi per ultima.

Questo è dunque il percorso che ci attende nelle prossime pagine: il primo passo sarà definire con chiarezza e precisione quali sono i risultati che vuoi ottenere, quali sono i tuoi obiettivi concretamente ("dove dobbiamo andare").

Solo allora potremo andare alla scoperta degli strumenti operativi con cui gestire al meglio il tempo e le azioni ("per andare dove dobbiamo andare?").

Strumenti che devono essere su misura per la nostra epoca.

Le strategie e le tecniche per la gestione del tempo e per la produttività che abbiamo ereditato dal secolo scorso non bastano infatti più, perché il mondo è cambiato e sta continuando a cambiare, le esigenze sono di tipo nuovo e sempre più pressanti, e quindi bisogna trovare qualcosa di nuovo e adatto.

Più tempo e meno stress

Il risultato finale sarà l'opportunità di ottenere davvero ciò che desideravi, anzi: ottenere, sullo slancio, anche molto di più.

E vivere con una bella e profonda sensazione di equilibrio, serenità e appagamento. Interessante prospettiva, no?

Allora non perdiamo altro tempo, e cominciamo.

## 2.

# Centrare il bersaglio

---

«Non dire che non hai abbastanza tempo.

Hai esattamente lo stesso numero  
di ore al giorno che hanno avuto

Michelangelo, Pasteur,  
Madre Teresa, Einstein».

(H. Jackson Brown Jr.)

Ci sono persone che riescono a fare un sacco di cose, portare a termine decine di attività anche le più diverse tra loro, e a godersi risultati eccezionali. Come fanno? Un modo per saperlo c'è, ed è molto banale: chiederlo ai diretti interessati.

È quello che ha fatto Stephen Covey negli anni '80 del secolo scorso: ha esaminato il comportamento di molte persone di successo e poi ha riassunto il succo delle sue osservazioni in un libro che ha avuto e continua ad avere un successo planetario.

Il titolo originale è *The 7 Habits of Highly Effective People*, che letteralmente significa "le 7 abitudini delle persone estremamente efficienti" ma che nel nostro Paese è stato tradotto con *Le 7 regole per avere successo*.

La versione italiana del titolo potrebbe sembrare un po' diversa, ma in realtà il senso del messaggio rimane intatto, anzi se possibile ne esce rafforzato: il successo, cioè essere straordinariamente efficaci nel raggiungere i risultati desiderati, non è altro che la conseguenza del nostro comportamento abituale.

Le "regole" del successo quindi sono, nella pratica, appunto le abitudini che noi applichiamo lungo la giornata, tanto al lavoro quanto negli spazi dedicati alla nostra vita personale.

Naturalmente ognuno ha le proprie specifiche necessità e preferenze, e quindi ha organizzato la propria vita caratterizzandola con le sue abitudini personali, ed è naturale che sia così.

Ma ci sono alcuni principi base, alcuni schemi generali, che accomunano il comportamento di tutti gli *habitué* del successo e che possono esser replicati da chiunque li voglia applicare alla propria realtà. Che cosa è, dunque, che queste persone sanno fare bene e da cui puoi imparare anche tu?

Innanzitutto sanno riconoscere ciò che è davvero importante per loro e lo sanno distinguere da quello che è soltanto urgente.

Covey ha osservato come questi due semplicissimi attributi, quello di "urgente" e quello di "importante", abbiano una valenza decisiva: saperli maneggiare o no fa la differenza tra una vita ricca di stress e una vita piena invece di soddisfazioni e di risultati centrati.

E per aiutarci a comprendere in che modo funziona questo meccanismo può venirci in aiuto proprio l'immagine di un bersaglio, in cui - come in tutti i bersagli che si rispettino - il massimo del valore sta al centro, mentre dal cerchio più esterno la tua vita ha poco o nulla da guadagnare.

Combinando i due elementi in tutti i modi possibili otteniamo quattro aree.

Vediamo nel dettaglio che cosa ciascuna di queste aree significa e in quale modo è importante per il nostro discorso.

## ***Il bersaglio del tempo***



Innanzitutto va chiarita la definizione dei termini in gioco: come faccio a sapere se una cosa è urgente oppure no, e come decido se una cosa è importante oppure no?

*"L'unità di misura dell'urgenza è il tempo".*

Minore è il tempo che mi separa dalla scadenza entro cui devo completare un compito maggiore è la sua urgenza.

L'urgenza crea lo stress, che potremo definire in questo caso come la paura di non riuscire a fare ciò che devo fare.

*“L’unità di misura dell’importanza è il valore”.*

Quanto valore questa certa cosa porta nella mia vita?

Cioè: quanto è connessa con i miei obiettivi, personali o professionali? Fare questa azione mi avvicina ai miei obiettivi oppure no (oppure addirittura me ne allontana)? Certamente per dare questa risposta bisogna aver chiarito in precedenza quali sono questi obiettivi, ed è ciò che abbiamo fatto nelle pagine precedenti.

Tra l’altro, a darci man forte sul concetto di “importanza” c’è anche un altro fondamentale insegnamento.

Forse ne avrai già sentito parlare, ma una rinfrescata alla memoria è sempre utile.

Si tratta di quello che è noto come il Principio di Pareto o “Legge dell’80/20”.

Vilfredo Pareto, nato nel 1848 e morto nel 1923, è stato uno dei maggiori economisti italiani. È famoso per aver elaborato questo principio che oggi viene applicato in diversi ambiti (non solo quello economico). Il principio elaborato da Pareto dice: «La maggior parte degli effetti è dovuta al minor numero di cause».

L’applicazione di questo principio alle situazioni reali ha portato gli esperti a renderlo più immediatamente comprensibile rielaborandolo in questo modo: «L’80% degli effetti è dovuta al 20% delle cause». Per esempio: l’80% del fatturato di un’azienda deriva mediamente dal 20% dei top-clienti così come, per fare un esempio più terra a terra, il 20% degli abiti che possediamo, sono quelli che mettiamo l’80% delle volte!

Naturalmente queste percentuali non vanno prese con precisione matematica, sono un’indicazione di tendenza che comunque si avvicina alla realtà dei numeri in misura significativa.

Cosa insegna questo principio? Che prima di avviare qualsiasi sforzo o investimento per migliorare la resa di un’attività commerciale è opportuno individuare quale sia la piccola fetta di clientela più redditizia. Spesso si decide di concentrare lì tutti o quasi gli sforzi, perché il rapporto costi/benefici è decisamente più premiante.

Parlando quindi di “valore” in senso generale è molto utile identificare - tra le mille attività e opportunità che punteggiano la nostra giornata - quali sono quelle poche su cui davvero vale la pena focalizzarsi in quanto costituiscono quel 20% di impegno che apporta l’80% di risultato.

Bene, ora che siamo d'accordo sul significato esatto che diamo ai concetti di “importante” e “urgente” ci possiamo addentrare nell'esplorazione del nostro bersaglio.

### ***Non urgente e non importante: la dispersione***

---

Siamo nell'area più esterna, quella che dà meno punti di tutti.

È l'area a cui appartengono tutte quelle cose che facciamo senza averne davvero la necessità, distrazioni pure che apportano tutt'al più un piacere momentaneo.

Spesso facciamo questo tipo di cose allo scopo di allontanare il momento in cui ci tocca fare qualcosa di sgradevole. Immagina per esempio di dover incominciare a scrivere una relazione noiosa: ti sieidi al tuo computer, apri il programma di scrittura e mentre quello si avvia butti un occhio fuori dalla finestra.

Il cielo si sta rannuvolando.

Ma che cosa dicevano le previsioni meteorologiche per oggi?

Decidi di dare un'occhiatina sul tuo sito meteo preferito, tanto che ci vuole?

Ti soffermi ad analizzare l'andamento delle temperature previsto ora per ora lungo l'arco della giornata (informazione di assoluto interesse per te, che starai chiuso in ufficio per tutto il tempo...), finché la tua attenzione è attirata dalla notizia di una eccezionale ondata di maltempo sulla costa orientale degli Stati Uniti, con immagini suggestive e a volte anche divertenti.

A proposito, negli Stati Uniti si vota per il presidente, quest'anno, come stanno andando i sondaggi? Un istante solo sul sito di notizie, dove però ti scappa l'occhio su un titolo che...

Senza rendertene conto bruci intere mezz'ore in un'attività che per te non ha nessun valore, se non quello di evitarti la noia di iniziare la scrittura della relazione dandoti però l'impressione di essere impegnato in qualcosa.

Nell'era dei social network il rischio di perdere tempo in attività non urgenti e non importanti è aumentato a dismisura.

Parliamo, per esempio, del classico: «*Faccio un salto su Facebook per vedere cosa succede di nuovo*».

C'è chi lo fa di tanto in tanto per staccare la spina e scaricare la tensione e chi lo fa con una frequenza impressionante tanto che Facebook sembra sia diventato la sua seconda casa.

E poi magari sono proprio queste persone che si lamentano del fatto che il tempo non basta mai.

Facciamo un altro caso: devi chiamare un cliente che sai essere arrabbiato perché qualcosa è andato storto nella fornitura.

Ti vengono in mente tutte le telefonate possibili e anziché cominciare da quella sgradevole ti trovi a chiamare quell'altro cliente che non sentivi da un mese per chiedergli come va la vita, raccontandoti la storiella che coltivare le relazioni con i clienti fa parte del tuo lavoro. Anche dormire un giusto numero di ore è importante per la tua salute, ma forse la pennichella di tre ore la domenica pomeriggio è più utile a evitare di affrontare con tuo figlio il problema del suo scarso rendimento scolastico o di andare in visita dai parenti noiosi.

### ***Urgente e non importante: l'insoddisfazione***

---

Poi ci sono le cose da fare che sono urgenti, perché la scadenza incombe, ma non sono importanti, perché non hanno nulla a che fare con i tuoi valori e i tuoi obiettivi personali o professionali.

Dunque si tratta di situazioni che non aggiungono niente alla nostra vita - non sono "importanti" - ma addirittura tolgono qualcosa - sono "urgenti" - e quindi ti mandano in ansia, ti riempiono di stress, e lo stress mangia energia (mentale ma anche fisica) e salute.

Anche perché questo tipo di situazione nasconde una trappola molto insidiosa: confondere l'urgenza con l'importanza.

L'esempio classico è quello delle bollette da pagare.

È vero che oggi, rispetto anche solo a pochi anni fa, ci sono molte più possibilità di saldare il dovuto in pochi minuti.

Grazie a internet oppure agli sportelli Bancomat e altri sistemi di pagamento.

Resta però pur sempre il rischio di non accorgersi che la scadenza si avvicina e rendersene conto solo all'ultimo giorno utile.

Procedere al pagamento è sicuramente un'urgenza, ma è anche altrettanto importante?

Ti sei mai fermato a chiederti che cosa succede realmente se paghi con un giorno o due di ritardo? Probabilmente te la cavi con una maggiorazione minima, che per quanto scocciante non è certo tale da cambiarti la vita.

Quanto vale la pena impazzire per precipitarsi a pagare in un momento in cui magari sei impegnato in un'altra attività ben più importante?

Oppure pensa a quante volte stai conversando con un'altra persona e ti squilla il telefono.

Magari stai discutendo di un progetto complicato, oppure stai parlando con tua moglie o tuo marito in merito a qualcosa di essenziale per la vostra vita, o con tuo figlio a proposito delle sue scelte scolastiche. Il telefono che squilla trasmette un senso di urgenza, il pensiero istintivo è: «*Devo rispondere subito!*».

Ma attenzione: quel senso di urgenza che ti pressa non va confuso con l'importanza, e quindi è opportuno fare una valutazione più lucida.

Vale la pena interrompere quello che stai facendo e che sai essere rilevante per rispondere a una telefonata di cui non conosci il contenuto?

Se si tratta di una cosa importante l'altra persona richiamerà, giusto?

Il telefono tornerà a squillare dopo pochi minuti e poi ancora e ancora e allora potrà venirti il sospetto che si tratti di qualcosa di essenziale e risponderai, o richiamerai al più presto.

Altrimenti è solo urgente.

E continuare a interromerti per inseguire urgenze di scarsa o nessuna importanza significa sprecare energie e ritrovarti stanco morto senza aver ottenuto nulla di concreto. Quindi la sensazione che ti resterà dentro sarà quella di frustrazione, di insoddisfazione.

Nonostante tu abbia passato ore a correre di qua e di là, dentro di te hai la percezione chiara che hai concluso poco o nulla. E con questo ti sei rovinato l'umore.

### ***Urgente e importante: la pressione***

---

Qui la faccenda comincia a farsi interessante. Si tratta di quelle situazioni in cui hai poco tempo a disposizione per fare qualcosa che è importante. Può essere che l'incombenza sia sorta dal nulla in modo imprevedibile, oppure che qualche contrattempo (non manca mai, vero?) abbia mandato a gambe all'aria la tua perfetta pianificazione e ti trovi a dover chiudere le ultime attività a ridosso della scadenza. Che cosa succede? Che spesso ti ritrovi a fare più di quanto pensavi possibile: riesci a completare un lavoro in mezza giornata quando di solito per fare quel tipo di cose impieghi due giorni, per esempio.

La pressione di solito tira fuori il meglio di una persona: rappresenta uno stimolo capace di moltiplicare la sua concentrazione, la sua capacità di lasciar perdere tanti fronzoli e focalizzarsi su ciò che è essenziale, andando dritti al sodo. Di questo fenomeno si era accorto, già a metà del XX secolo, un signore inglese di nome Cyril Northcote Parkinson, ufficiale dell'esercito britannico e poi professore universitario di storia navale, che fu anche un attento studioso della vita nelle organizzazioni, specialmente nella pubblica amministrazione.

La sua osservazione contenuta in un libro pubblicato nel 1958 è diventata famosa come "legge di Parkinson", la quale recita:

«Il lavoro dura sempre quel tanto che è necessario  
a colmare il tempo disponibile per compierlo:  
maggiore è il tempo, più il lavoro sembra importante e impegnativo».

In altri termini: l'esecuzione di un certo lavoro tende a riempire tutto il tempo a disposizione, indipendentemente dalla sua quantità e complessità.

Ciò implica però anche il contrario, diceva Parkinson: quando il tempo scarseggia, le persone tendono a essere molto più efficienti, motivate dal timore di non fare in tempo e di subire conseguenze negative.

La legge di Parkinson ci tornerà utile ancora più avanti.

Dunque, un po' di pressione ogni tanto fa bene.

Perciò la prossima volta che ti trovi a dover svolgere un compito che è tanto urgente quanto importante e che, quindi, ti senti addosso il peso della pressione psicologica di dover assolutamente terminare il lavoro in tempi che sembrano impossibili pensa che quella pressione ti è in fondo alleata: ti consente infatti di scoprire risorse mentali - e magari anche fisiche - che non pensavi di avere, ti dà l'occasione di spostare un po' più in là quelli che pensavi fossero i tuoi limiti, è insomma un momento di crescita.

Perché se osservi quello che hai saputo fare in quel momento così sfidante puoi avere una nuova misura delle tue capacità e possibilità e dunque guadagnare in fiducia e sicurezza di te, mettendoti nelle condizioni di affrontare con grande concentrazione situazioni sempre più complicate e fare qualcosa in più di quanto fatto finora.

Un po' di pressione ogni tanto, dunque, ci fa bene.

Attenzione però al rovescio della medaglia: alcuni si abituano a dare il massimo solo quando sono sotto pressione e quindi finisce che - più o meno inconsapevolmente - rinviano continuamente ciò che hanno da fare e si attivano solo all'ultimo momento.

Non è una buona tattica. Significa mettersi nelle condizioni di non potersi permettere il minimo errore né alcun contrattempo, perché non ci sono margini di manovra per recuperare eventuali intoppi.

E sappiamo benissimo che l'imprevisto è sempre in agguato, anche nelle migliori pianificazioni. Se sei partito in tempo utile, prevedendo di essere pronto in anticipo, sarai in grado di assorbire i contrattempi e arriverai magari affannato, ma comunque in tempo; se invece ti aspet-

ti che tutto quanto fili liscio e ti concedi solo il tempo strettamente necessario per attuare le diverse azioni allora sei in cerca di guai.

È anche vero che non sempre ci si trova sotto pressione a causa di contrattempi o di cattiva preparazione: quasi in ogni attività ci sono momenti particolarmente pressanti.

Pensa, per esempio, ai commercialisti: i termini per il versamento delle tasse scadono per tutti i loro clienti nello stesso momento ed è inevitabile che in quelle settimane il lavoro si accumuli più del solito. Ma, appunto, sono periodi ben definiti e dovuti a cause precise e momentanee.

Se invece sei sempre sotto pressione, allora significa che c'è qualcosa che non va.

Forse sei una di quelle persone di cui abbiamo parlato poco fa: ti sei convinto che quando hai l'acqua alla gola sei capace di performance eccezionali e così ti riduci sempre all'ultimo momento.

Attenzione il "rendo meglio quando sono sotto pressione" può essere una credenza limitante per una buona gestione del tempo.

Anche qui, come nel caso della confusione tra "importante" e "urgente", è facile cadere in un equivoco: quello di attribuire il tuo comportamento a una causa esterna e non decisiva, anziché individuare (e sfruttare) il vero motivo che ti porta ad agire così bene.

È vero che diventi più efficiente quando sei sotto pressione ma ciò non accade grazie alla pressione bensì grazie al fatto che tu ti sei focalizzato sul compito da svolgere, concentrando tutti i tuoi pensieri e le tue energie, dimenticando ogni distrazione, mobilitando insomma tutte le tue risorse in un modo diverso e più efficiente del solito.

Ma questa eccezionale mobilitazione dipende da te, dalla tua volontà: non serve essere sotto pressione per decidere di staccare momentaneamente dal mondo esterno, bloccare tutte le interferenze e concentrare tutte le tue risorse come un raggio laser sul risultato da ottenere.

Puoi liberamente decidere di farlo anche lontano dalle scadenze, dandoti così la possibilità di avere più spazio di manovra per recu-

perare i contrattempi se ce ne sono, oppure per portarti avanti con il lavoro successivo se riesci a finire in tempo, oppure ancora per premiarti dedicando un po' di tempo a te stesso e a quello che ti piace.

### ***Non urgente e importante: la proattività***

---

Siamo così giunti al centro del bersaglio: qui ci sono tutte quelle attività che danno veramente valore alla nostra vita.

Ci sono le cose che per noi sono davvero importanti, quelle che incarnano i nostri valori: ci puoi mettere la tua famiglia, i tuoi amici più cari, i tuoi hobby, anche il tuo lavoro se sei una di quelle persone che hanno potuto o saputo realizzare il proprio sogno di fare proprio quel tipo di lavoro.

Ma anche dentro la vita professionale ci sono aspetti con cui dobbiamo fare i conti nostro malgrado e altri che per noi sono davvero importanti perché sono quelli che ci danno soddisfazione.

Tipicamente, da una parte ci sono le scartoffie, la burocrazia, le attività di contorno che ci sono richieste e dall'altra c'è quello che si chiama il *core business*, cioè il nocciolo della questione, che per un imprenditore può essere stare in azienda a dedicarsi ai prodotti che lo appassionano o presso i clienti, oppure pianificare strategie di sviluppo; per un architetto passare il tempo a studiare e disegnare; per un tecnico dedicarsi allo sviluppo di un software o di un nuovo processore.

Come forse avrai notato al centro del bersaglio ci sono le cose che sono al centro di noi stessi: per questo sono così importanti, e potercisi dedicare senza l'assillo di scadenze incombenti ci riempie di soddisfazione, di gratificazione.

Ci sentiamo davvero bene quando possiamo dedicarci a qualcosa che ci appassiona o a qualcuno a cui vogliamo bene con i nostri tempi e in piena libertà.

Ebbene: il paradosso è che di solito tutte queste cose, che sono sì importanti ma non sono urgenti, vengono sacrificate a favore di quel-

le urgenti. «*Mi piacerebbe andare in palestra regolarmente, perché così mi sentirei meglio fisicamente, ne guadagnerei in salute, avrei più energia da dedicare alla famiglia e al lavoro.*

*Dovrei proprio farlo. Ma non ho abbastanza tempo».*

Quante volte lo hai detto o pensato?

Non necessariamente con riferimento alla palestra: può trattarsi di un weekend al mare o in montagna, una serata al cinema con la famiglia... Non solo.

Leggere, studiare e aggiornarsi sui temi del proprio lavoro, frequentare corsi e conferenze, insomma tutte quelle attività che possono migliorare la propria professionalità e quindi consentirci di lavorare meglio, ottenere risultati maggiori, aumentare la soddisfazione e il numero dei clienti, conquistare posizioni migliori in azienda...

Anche queste attività sono importanti, possono portare un valore aggiunto significativo alla nostra vita.

Eppure anche in questi casi spesso, troppo spesso, molte persone rinunciano per "mancanza di tempo".

Allora dobbiamo fare due azioni: la prima è riconoscere con noi stessi l'importanza fondamentale di determinate cose nella nostra vita.

Dati i nostri valori, le nostre aspirazioni, ciò che vogliamo ottenere per noi stessi e per i nostri cari, quali sono gli ingredienti che non possono mancare per raggiungere davvero quel risultato?

Ecco: poiché non possono mancare, è indispensabile che abbiano il loro spazio, che ci sia del tempo di qualità dedicato a loro.

Seconda azione: programmare con cura le nostre attività e rispettare disciplinatamente quanto programmato, il che significa non trovarsi mai, o quasi, in urgenza e quindi avere la possibilità di dedicarsi anche alle cose "non urgenti e importanti".

### ***In pratica***

---

Queste due aree centrali, quelle delle cose importanti, siano esse urgenti o non urgenti, sono quelle che fanno la differenza per la qualità

della vita di una persona: sono quello che dà senso alla vita e sono ciò che rimpiangeremo se non avremo dato loro il giusto spazio.

Le cose importanti sono quelle che ci fanno stare bene, anche se non sempre sono situazioni belle e allegre.

Pensa, per esempio, al caso in cui ti trovi con una persona cara ammalata, magari in ospedale: è chiaro che non è certo una situazione auspicabile, e non sono momenti piacevoli.

Però dentro di te, pur nella fatica e nel dolore del momento, hai la percezione che stai facendo la cosa giusta e sei in pace con te stesso. È una cosa importante - magari anche urgente - che non stai trascurando: stai mettendo in pratica i tuoi valori e dedicando tempo ed energia a ciò che conta davvero nella vita di una persona.

“Importante” è ciò che ti dà soddisfazione profonda, in funzione dei tuoi valori e dei tuoi obiettivi personali.

Ora è il momento di applicare questi discorsi alla realtà concreta. Prendi carta e penna e ripensa alle tue ultime tre settimane: tra tutte le cose che hai fatto quali possono essere riferite all’area più esterna del bersaglio, quella “non importante e non urgente”?

E quali attività invece ti hanno pressato con la loro urgenza pur non essendo importanti?

E ancora: quali cose ti sei trovato a fare che erano importanti per te e avevano pure carattere di urgenza?

E a quali attività importanti ma non urgenti ti sei dedicato?

Scrivi tutte queste attività assegnandole alle rispettive aree del bersaglio.

Sì, è vero, ti puoi anche limitare a pensarci: ma l’atto fisico dello scrivere su carta è un potentissimo aiuto al nostro cervello per riflettere nei dettagli e fissare saldamente i pensieri, quindi il consiglio è quello di fare questo esercizio per iscritto.

Bene: una volta che hai elencato ciò che hai fatto nelle ultime tre settimane scrivi accanto a ciascuna azione l’ammontare di tempo che le hai approssimativamente dedicato.

Più tempo e meno stress

Calcola la percentuale relativa di ciascuna area:

*quanto tempo se n'è andato in attività  
non importanti e non urgenti?*

*quale porzione è stata dedicata al centro del bersaglio?*

In questo esercizio non ci sono risposte giuste e risposte sbagliate in assoluto: ogni situazione personale fa storia a sé, ed è giusto e sano tenere presente tutte le variabili.

Però qualche punto di riferimento generale possiamo individuarlo e tradurre le percentuali in ore della giornata può rivelare sorprese interessanti (e istruttive).

Innanzitutto: quante ore ci sono in una giornata?

Ore utili, intendiamo: togliendo quelle dedicate al sonno (tu dormi regolarmente le 7-8 ore per notte raccomandate dagli esperti, vero?), ai pasti e altre piccole attività accessorie, possiamo ipotizzare una giornata di 15 ore utili.

Attenzione: prendere come esempio una giornata di vacanza non vale.

Ebbene, poniamo il caso di una persona che abbia dedicato alle cose non urgenti e non importanti soltanto il 10% del suo tempo.

La percentuale sembra bassa, ma il 10% di una giornata di 15 ore significa un'ora e mezza dedicata al bighellonare senza costrutto.

Non è poco, vero?

Vedi un po' tu quale percentuale della tua giornata può ragionevolmente essere dedicata alle cose non urgenti e non importanti.

Altro spunto di riflessione: le cose urgenti e non importanti.

Abbiamo detto che questo tipo di attività non ti dà nulla e spesso ti toglie pure (ti leva energia, fondamentalmente): quindi perché mai dovrei dedicarci tempo e risorse?

Idealmente quest'area dovrebbe essere a zero: le attività svolte al suo interno dovrebbero quindi essere delegate a qualcun altro.

Per un professionista, per esempio, significa incaricare la propria assistente di sbrigare materialmente incombenze quali i versamenti, i pagamenti delle bollette e cose simili di routine.

Naturalmente non sempre e non per tutti è possibile trovare il modo di assegnare queste attività a qualcun altro: un conto è l'ambito lavorativo, un altro conto è l'ambito privato.

Anche in quest'ultimo, però, una buona suddivisione di compiti tra i coniugi e, perché no, tra i figli, può alleggerire la vita di parecchio. Un altro sistema per fronteggiare queste attività può essere quello di sfruttare le possibilità offerte dalle nuove tecnologie: specialmente per le attività che si fanno al computer esiste un gran numero di applicazioni, pensate per tutte le piattaforme e i sistemi operativi esistenti, che permettono di far fare alla macchina molte operazioni di routine, risparmiando un sacco di tempo e di spazio mentale.

Ciò è vero soprattutto al lavoro, dove ormai si può dire che non vi sia attività che non preveda l'uso degli strumenti informatici.

Ma anche nella vita personale ci sono tante opportunità a cui magari non siamo abituati a pensare, come applicazioni per organizzare le cose da fare, ricordare le scadenze, condividere con altri dati e informazioni rapidamente e senza doverci pensare.

Torneremo su questi aspetti più avanti, quando andremo alla scoperta di un sistema per calare tutti questi principi nella realtà concreta di tutti i giorni.

Idealmente, nel centro del bersaglio dovresti stare per almeno il 50% del tuo tempo: vorrebbe dire che agisci in modo ponderato e pianificato, nutrendoti di ciò che è davvero importante per te, che ti fa stare bene, che ti fa avvicinare ai tuoi obiettivi, che ti fa vivere i tuoi ideali e i tuoi valori personali.

Ma se si sta così bene, qui, perché non puntare a starci sempre per la maggior parte del tempo?

In realtà, come abbiamo già visto sopra, un po' di quella pressione tipica dell'area "importante e urgente" è utile.

Una vita tranquillamente adagiata dentro la realizzazione dei nostri

ideali è l'auspicio di tutti noi, ma quando ci arriviamo davvero... beh, scopriamo che dopo un po' troppa tranquillità diventa noiosa.

Pensa a tutti quei pensionati che si danno da fare in attività di volontariato, che sono bene felici di aiutare i figli a gestire i bambini piccoli, o che frequentano eventi e manifestazioni e non si perdono una mostra nel raggio di 100 chilometri: sono appunto esempi di come l'essere umano ha sempre comunque bisogno di stimoli nuovi, di qualcosa che gli dia un minimo da pensare e da muoversi.

Abbiamo già detto che questa pressione ci è alleata nella misura in cui ci aiuta ad andare oltre i nostri limiti abituali, ci fa crescere, ci dà la possibilità di cogliere alla fine soddisfazioni e gratificazioni sempre maggiori.

Quindi l'obiettivo non è tanto quello di raggiungere una percentuale pre-definita (ed elevata) per quanto riguarda il tempo dedicato al centro del bersaglio: il punto sta invece nel raggiungere il corretto equilibrio tra le cose importanti e le cose urgenti, sapendo che è il peso relativo acquisito dalle due aree centrali ("importanti e urgenti" e "importanti e non urgenti") a decidere la qualità della nostra vita, con il senso di appagamento e con le gratificazioni che si portano con sé.

### 3.

## Assumere il controllo

---

«La cattiva notizia è che il tempo vola.  
La buona notizia è che sei il pilota».

(Michael Althsuler)

Abbiamo visto che, quando siamo chiamati a svolgere un compito, o ad assolvere un'incombenza, saper distinguere le caratteristiche dell'urgenza e dell'importanza è fondamentale per una gestione efficace delle situazioni.

C'è però dell'altro, un ulteriore segreto evidenziato da Covey nelle sue osservazioni sulle abilità proprie delle persone di successo: non basta saper valutare se e quanto un'azione sia importante e/o urgente ma è necessario anche saper riconoscere se e in quale misura io, come individuo, posso effettivamente incidere sulla situazione. In qual modo questa osservazione ha a che fare con la gestione del tempo?

Ne parliamo perché si tratta di saper riconoscere dove concentrare le nostre energie, quali azioni vale la pena scegliere e quali evitare. Visto che ogni azione consuma irrimediabilmente una porzione del nostro tempo si tratta in pratica di ottimizzare l'uso del tempo a nostra disposizione.

Di metterci dentro ciò che ci porta davvero valore ed evitare di consumarlo in attività inutili quando non dannose.

Possiamo allora dividere gli eventi in tre grandi aree: quella del controllo (fattori che puoi controllare direttamente), quella dell'influenza (fattori che puoi influenzare) e quella del coinvolgimento (fattori sui quali non hai il controllo e non hai possibilità di influire).



«Quanta parte di ciò che sta accadendo dipende direttamente da me, e quanta parte è totalmente fuori dal mio controllo?».

Rispondere a questa domanda è decisivo per evitare di impegnarsi nel tentativo di ottenere qualcosa di impossibile, avendo come unico risultato una profonda frustrazione - che spesso assume la forma della rabbia - per avere sprecato inutilmente tempo ed energie.

### ***Coinvolgimento***

---

Sono molte le cose che dobbiamo imparare ad accettare come indipendenti dalla nostra volontà: se ti svegli la domenica mattina con l'idea di farti una bella gita al mare e apprendo le finestre scopri che durante la notte il cielo si è coperto di nuvole e ora sta piovendo a catinelle è naturale provare un po' di disappunto ma non serve a nulla arrabbiarsi, imprecare e restare di cattivo umore per tutta la giornata, perché tutto ciò non farà certamente tornare il sole.

Analogamente, quando resti bloccato in autostrada perché è l'ora di punta o perché poco più avanti c'è stato un incidente, fai attenzione

alla trappola più ricorrente in cui è facile cadere: quella di cominciare a brontolare e a ripetere fra te e te quanto è seccante perdere tempo in quel modo, alimentando così il malumore e la frustrazione che ti rovinano la giornata senza modificare di una virgola la situazione oggettiva.

E che dire di quelle discussioni infinite in cui due persone in disaccordo tra loro continuano a insistere sulle proprie idee nel tentativo di convincere l'interlocutore a cambiare opinione?

Non puoi entrare dentro la mente degli altri e imporre loro di sposare il tuo punto di vista: a un certo punto è gioco-forza prendere atto che quella persona la pensa diversamente da te e lasciare andare la situazione serenamente.

## Influenza

---

Non puoi imporre le tue idee agli altri, così come non puoi controllare i loro pensieri... al massimo puoi influenzarli.

Puoi convincere gli altri della bontà delle tue idee se conosci molto bene l'argomento del confronto, se sai ascoltare con attenzione e poi argomentare abilmente le tue opinioni.

Se hai autorevolezza agli occhi del tuo interlocutore puoi convincerlo della bontà delle tue idee.

Oggi si parla spesso di *influencer*, ossia di quelle persone che proprio grazie alla propria autorevolezza e alla capacità di comunicare le proprie idee influenzano il modo di pensare ma anche il comportamento di un certo gruppo di persone.

Puoi influenzare gli altri con le tue parole ma, soprattutto se si tratta di persone con cui vivi o lavori, puoi farlo attraverso il tuo comportamento. Si dice che il leader guida con l'esempio.

Ecco questa è la forma più efficace di influenzamento che ci sia.

Chi riesce a esercitare questa forma di influenzamento ha una prerogativa: concentra la propria attenzione soprattutto su quegli elementi che rientrano nella propria sfera di controllo.

## **Controllo**

---

Ecco un elenco di cose che puoi controllare.

### **1. Le tue azioni**

Tu sei responsabile delle tue azioni. Anche quando appaiono come inevitabili conseguenze di atti compiuti da altri, le tue azioni sono sempre frutto di una tua scelta. Ciò che non puoi controllare è il significato che esse assumono per gli altri.

### **2. Le tue parole**

Anche le parole che pronunci sono scelte consapevolmente e, come le azioni, hanno un impatto sulla tua vita e quella degli altri.

### **3. I tuoi pensieri e credenze**

Se i tuoi pensieri inconsci sfuggono al tuo controllo ciò non vale per idee, giudizi e soprattutto credenze, di cui sei autore consapevole e in modo altrettanto consapevole puoi modificarli.

Per esempio, puoi sostituire una credenza limitante del tipo “non ce la posso fare” con una potenziante del tipo “se voglio, posso”, e ciò avrà certamente una ricaduta sul tuo comportamento e, di solito, anche sui risultati che ottieni. Dico “di solito” e non sempre perché nella vita una buona azione non genera sempre un buon risultato, ma, senza dubbio, avrai maggiori possibilità di ottenere un risultato se agisci anziché arrenderti all’idea di non potercela fare.

### **4. Le tue emozioni**

Non sono gli eventi in sé che determinano il nostro stato d’animo ma semmai vale il contrario, e cioè la nostra risposta a un evento dipende spesso dallo stato d’animo che viviamo in quel momento (tanto che al medesimo evento, un blocco del traffico o una risposta maleducata, si può rispondere in modo completamente diverso a seconda di come “stiamo” in quel frangente!).

È possibile gestire le proprie emozioni al fine di non lasciarsi travolgersi e schiacciare da quelle negative e permanere il più a lungo possibile in stati emotivi potenzianti.

## 5. I tuoi valori

I valori in cui credi sono lo specchio che riflette meglio la tua vera immagine.

Lì spesso è raffigurato il tuo passato e la tua condizione attuale, ma sono anche come una "Stella Polare" che sta davanti a te, che ti guida nel prendere le decisioni determinanti per il tuo futuro.

## 6. Il tempo

In realtà non puoi controllare il tempo, ma puoi decidere come e dove spendere il tempo a tua disposizione: sei tu che puoi scegliere di sprecarlo in attività di poca importanza o pianificarlo in vista della realizzazione dei tuoi obiettivi.

### **Più potere per te: risorse e significato**

---

Come abbiamo appena visto gli elementi che rientrano nella nostra sfera di controllo sono molti più di quanto pensiamo: non possiamo cambiare gli accadimenti esterni, è vero, però possiamo sempre intervenire sul nostro modo di vederli e di viverli.

In particolare sono due gli elementi che sono sempre in nostro controllo: il significato che attribuiamo a un evento e la gestione delle nostre risorse personali - fisiche, mentali, emozionali, spirituali - all'interno di quella situazione.

Il significato che un dato oggettivo di realtà può assumere per noi è la conseguenza di molti fattori, che possono anche essere del tutto inconsci: prendere consapevolezza di questo meccanismo ci mette in grado di essere padroni della situazione.

Poco sopra abbiamo fatto l'esempio della persona esasperata per la frustrazione di trovarsi bloccata nel traffico e abbiamo detto che sta a

lei riconoscere che la reazione negativa non porta a nulla di costruttivo. In altre parole: l'emozione negativa non nasce dall'ingorgo ma dalla persona stessa.

E infatti ci sono giorni in cui il traffico ci manda su tutte le furie e altri giorni in cui invece lo prendiamo con filosofia, e magari ci scherziamo pure sopra. Che cosa cambia? Quasi sempre a essere diverso è il nostro stato d'animo: se già siamo di buon umore per qualche ottima e solida motivazione sarà molto più difficile che ci arrabbiamo, o almeno che restiamo di cattivo umore a lungo.

Se invece siamo già nervosi per fatti nostri ogni minimo contrattempo sarà occasione di ulteriori imprecazioni e recriminazioni.

Ma se è il nostro stato d'animo di partenza a determinare le nostre reazioni allora imparando a gestire consapevolmente le emozioni eviteremo di essere travolti da quelle negative e resteremo più a lungo in quelle positive. Dunque avremo la lucidità necessaria per riconoscere che quel determinato evento è fuori dal nostro controllo ed eviteremo di sprecare tempo a cercare di cambiarlo.

Certo, ci sono anche situazioni ben più pesanti di un semplice ingorgo autostradale, come ad esempio eventi tragici che ti piombano addosso e magari ti cambiano la vita per sempre. Uno degli esempi più celebri dei nostri tempi è quello del pilota automobilistico Alessandro Zanardi: durante una gara la sua vettura ha sbandato ed è stata investita in pieno da quella di un altro concorrente. L'impatto è stato violentissimo e ha tranciato entrambe le gambe del pilota bolognese. A questo punto c'era ben poco che Zanardi potesse fare, giusto?

Era rimasto vittima di un incidente tremendo, la sua carriera sportiva era finita e la sua vita era irrimediabilmente compromessa. Ma questo è solo un modo di vedere la situazione: Zanardi l'ha presa in tutt'altro verso e dopo i mesi di ospedale e di riabilitazione ha voluto ritornare al mondo sportivo.

È tornato a correre in auto, con vetture appositamente modificate, e poi si è dato al paraciclismo, dove ha vinto, a oggi, due medaglie d'oro olimpiche e otto titoli mondiali su strada.

Certamente è un esempio estremo, ma proprio per questo molto chiaro nella lezione che ci trasmette: anche nelle situazioni peggiori siamo liberi di scegliere se farci abbattere dalla disgrazia o se trovare un nuovo significato dentro quello che è successo e riprendere la nostra vita in un modo diverso ma non per questo privo di momenti positivi.

*«Sono nato così, con la capacità di vedere sempre tutto chiaro invece che scuro... Ora la mia ambizione ed il mio obiettivo sono tornare a camminare e riuscire a prendere mio figlio sulle spalle. E so che ce la farò!».*

(Alex Zanardi)

Avevamo accennato anche a una seconda leva che abbiamo a disposizione per incidere sulla realtà: quella della gestione delle proprie risorse personali, da quelle fisiche a quelle mentali, da quelle emozionali a quelle spirituali.

Abbiamo la possibilità di condizionare in misura importante il nostro stato di salute, energia e vitalità attraverso l'alimentazione e l'attività fisica, ma anche il nostro stato emotivo, visto che molti malesseri e malattie hanno un'origine psicosomatica.

Lo stato emotivo dipende da molte scelte che facciamo giorno per giorno, non ultime quelle relative alle persone che sceglieremo di frequentare nell'ambito lavorativo e delle amicizie. Questo modello basato sulle nozioni di coinvolgimento, influenza e controllo costituisce un'ulteriore chiave di lettura che ti aiuta ad assumere l'atteggiamento migliore di fronte agli eventi che ti si presentano di fronte.

Chiudiamo questo capitolo con alcune domande che ti aiutano a trasferire queste nozioni concretamente nella tua vita reale, sia per comprendere meglio le tue abitudini mentali sia per cambiare prospettiva e focalizzarti su nuovi modi di reagire e comportarti:

Su che cosa sei solito concentrare la tua attenzione: su ciò che dipende da te o su ciò che sta fuori dal tuo controllo?

Su cosa spendi le tue energie mentali ed emozionali?

Più tempo e meno stress

---

---

---

---

Su che cosa vuoi concentrare la tua attenzione d'ora in poi?

---

---

---

---

Quali sono le cose sulle quali ti concentravi ma che ora sai di non poter controllare né influenzare?

---

---

---

---

Quanto velocemente sei disposto a lasciare andare ciò che non puoi controllare?

---

---

---

---

Come puoi concentrare le tue energie su ciò che puoi controllare e influenzare?

---

---

---

---

Che cosa puoi fare d'ora in poi per sviluppare le tue capacità di influenza?

---

---

---

---



# Osa!

## 4.

### Il metodo OSA

---

«La gente comune si preoccupa unicamente di passare il tempo;  
chi ha un qualche talento pensa invece a utilizzarlo».

(Arthur Schopenhauer)

«Che cosa vuoi ottenere davvero, che sia importante per te e ti faccia vivere una vita degna di essere goduta?».

Sembra una domanda banale, ma in realtà è proprio da qui che bisogna partire per una gestione efficace del tempo.

Infatti: perché mai vogliamo imparare a “gestire il tempo” se non per metterci in condizione di ottenere i risultati che desideriamo, nel lavoro e nella vita personale, senza consumare metà delle nostre energie in stress, preoccupazioni e affanni?

Di risultati, in verità, ne otteniamo moltissimi: il punto è che non sempre sono quelli che vorremmo!

Troppo spesso le persone si trovano risucchiate in un vortice di eventi e richieste che le trascinano qua e là lungo la giornata, senza alcun senso apparente, senza dare spazio alla loro volontà personale.

E così ci si abitua a vivere alla giornata, a prendere quello che viene qualunque cosa sia e a forza di comportarsi in questo modo ci si convince che non ne esiste un altro, che siamo condannati ad accontentarci di quello che “passa il convento”.

Si perde di vista la possibilità, che invece non smette mai di esistere, di prendere una decisione netta e autonoma in merito a ciò che si vuole ottenere veramente da questa giornata, da questa settimana, dal lavoro, dalle relazioni con le altre persone, anche da se stessi. Tante, troppe persone continuano a farsi portare dalla vita, dalle cir-

costanze, dalle decisioni altrui: ciò significa che non hanno il controllo sulla propria giornata, cioè sul proprio tempo.

E diventa davvero complicato pretendere di "gestire il proprio tempo" quando le decisioni su che cosa metterci dentro, in quel tempo, vengono prese altrove.

Ecco allora perché, per elaborare un sistema di gestione del tempo che funzioni davvero, è necessario fare un passo indietro rispetto all'operatività pura e semplice. Istitutivamente verrebbe da pensare che gestire bene il tempo significa concentrarsi sulle cose da fare "presto e bene", cioè fare tutto nel minor tempo possibile.

E in effetti questo è ciò che suggeriscono molte metodologie tradizionali. Ma per avere un'idea precisa di quali azioni intraprendere, bisogna prima rispondere alla domanda fondamentale: «*Che cosa voglio veramente?*».

Il primo passo verso una gestione efficace del tempo consiste nel prendere una decisione chiara: quella di osare e prendere in mano la direzione della propria vita senza farsi impressionare da quanto accade intorno e che sembra avere la forza di controllare le scelte individuali.

Non a caso ho usato il verbo OSARE perché nelle prossime pagine ti parlerò del sistema OSA, che – come hai potuto già sperimentare nel primo libro di questa collana "Cosa vuoi davvero?" – sarà prezioso nell'aiutarti a sviluppare la fondamentale abilità di pianificare gli obiettivi e le attività concentrando energie e impegno su ciò che conta veramente e può davvero fare la differenza. Il sistema OSA fornisce un processo molto semplice, suddiviso in tre passi, che funziona come riferimento per fare le tue scelte e diventare padrone del tuo tempo:

ti aiuterà a concentrarti su ciò che veramente vuoi (l'**O**biettivo)  
e su perché lo vuoi (lo **S**copo),  
prima ancora di creare un piano o una lista di cose da fare  
per far sì che ciò accada (le **A**zioni).

In questo modo hai la possibilità di liberarti dalla presa del momento contingente che ti trascina dove vuole lui (o dove vogliono gli altri) e ti mette, invece, in una posizione da cui puoi lucidamente e liberamente determinare quale cammino vuoi intraprendere nella tua vita.

«Posso insegnare come ottenere quello che si vuole dalla vita.

*Il problema è che non riesco a trovare chi sappia dirmi  
che cosa realmente voglia».*

(Mark Twain)

Come ci siamo detti poco sopra, quando abbiamo parlato di "gestione del tempo", di solito ciò che cerchiamo è un modo per vivere bene, cioè di ottenere risultati che ci gratificano senza avvelenarci il sistema nervoso e continuando a dormire serenamente la notte.

Questa precisazione è tutt'altro che secondaria.

Il mondo, infatti, è pieno di persone definite "di successo": hanno fatto tanti soldi, sono a capo di imperi economici e finanziari o sono diventate famose con una canzone o un film (o un reality show o una partita di calcio...); frequentano località esclusive soggiornando in alberghi di gran lusso, che raggiungono con macchine costose o addirittura jet privati.

Sembrano avere tutto quello che si può desiderare, ma se guardi dietro la facciata scopri che spesso sono piene di paure e tensioni, vivono in un continuo stress tra invidie, rancori e amicizie che sono tali solo per tornaconto personale; hanno bruciato le loro relazioni sentimentali, non vedono mai i loro figli, e la loro stessa salute li sta abbandonando.

Mica male come quadretto, vero?

Si direbbe che non ci sia molto da invidiare a queste persone: raggiungere l'obiettivo del "successo" materiale per poi non essere nelle condizioni di goderselo non penso sia una cosa molto sensata e mi auguro che tu sia d'accordo con me, poiché l'obiettivo di questo libro è aiutarti a raggiungere un successo sostenibile nel tempo e

cioè un modo di vivere che comprenda sia la realizzazione delle nostre ambizioni personali, qualsiasi esse siano, sia una qualità di vita invidiabile in termini di soddisfazioni, gioia, serenità e... tempo per godersi quanto realizzato!

«Ci sono due obiettivi ai quali puntare nella vita:  
primo ottenere ciò che si vuole e,  
dopo di questo, goderselo.

*Solo gli individui più saggi raggiungono il secondo».*

(Logan Pearsall Smith)

Ecco: il “successo” di cui parliamo, e che molto probabilmente è quello che davvero vorresti raggiungere tu, è quello di coloro che oltre a raggiungere i propri obiettivi si sentono felici e realizzati.

Passa in rassegna mentalmente le tue conoscenze: quasi certamente ti capita, o ti è capitato, di frequentare persone con cui è sempre bello stare in compagnia.

Quelle persone positive, che irradiano benessere e sorridono spesso. Sono persone che “stanno bene” con se stesse, perché sono soddisfatte e appagate, a prescindere da ciò che fanno.

Sono “gli individui saggi” che hanno raggiunto anche il secondo obiettivo indicato dallo studioso e saggista americano Pearsall Smith nella citazione appena riportata.

Il metodo OSA nasce dall’osservazione proprio di questi individui, e dalla constatazione che essi hanno tre cose in comune tra loro:

**O**biettivo: sanno che cosa vogliono

**S**copo: sanno perché lo vogliono

**A**zione: sanno che cosa fare per ottenerlo

Prima di addentrarci nei segreti della “gestione del tempo” in senso stretto è allora utile soffermarci qualche momento per comprendere meglio che cosa significano questi tre passaggi.

## 1. **Obiettivo**

---

Abbiamo detto che le persone di successo, quelle che ottengono risultati e se li godono fino in fondo, hanno chiaro in mente il loro obiettivo, gli esiti concreti di cui sono alla ricerca.

Se focalizzi la tua attenzione sul punto di arrivo hai un riferimento solido che ti consente di farti strada nel flusso indistinto degli eventi quotidiani senza farti condizionare o bloccare da questi ultimi.

Ciò significa però avere piena coscienza, una visione dettagliata del punto di arrivo, da cui deriva la consapevolezza che ci sono molti modi per ottenere quel determinato risultato: se una rotta ti risulta impossibile da percorrere hai comunque la lucidità di trovarne un'altra che ti condurrà comunque dove desideri tu.

Immagina di essere in navigazione su una barca a vela: in questa situazione, il vento influisce in modo decisivo sul tuo procedere, giusto?

E il vento è qualcosa di molto capriccioso e imprevedibile: può cambiare all'improvviso, spingendo la tua barca in un'altra direzione.

Ma se hai chiaro qual è e dove sta il porto a cui vuoi arrivare non sarà per te un problema orientare rapidamente le vele e continuare il tuo viaggio senza perdere tempo.

Coloro che invece non hanno fissato con sicurezza e determinazione il punto di arrivo finiscono per focalizzarsi più sull'atto del navigare fine a se stesso, sul governo della barca momento per momento, invece che sull'impegno di mantenere una rotta coerente.

Questo è il modo migliore per garantirsi l'arrivo in porti non desiderati, magari pure sgradevoli da frequentare, quando non significa addirittura schiantarsi direttamente sugli scogli.

*«Nel momento in cui hai determinato che cosa vuoi,  
hai preso la decisione più importante della tua vita».*

(Douglas Lurton)

Quindi la prima domanda a cui dobbiamo abituarci a rispondere nella vita è: «Cosa voglio veramente? Qual è il risultato che sto perseguitando? Qual è il mio vero obiettivo?».

A quanto sembra, però, è più facile sapere che cosa non si vuole anziché che cosa si vuole.

Magari quando si è adolescenti, con l'energia e la capacità di sognare e di prefigurare scenari futuri tipici di quel momento della vita, si è ancora in grado di cominciare il discorso raccontando ciò che si desidera in termini propositivi.

Ma dopo un po' di anni in cui si vive dentro una condizione privata o lavorativa insoddisfacente, quando non frustrante proprio, il primo pensiero è quello di scappare via da quella situazione.

Per andare dove non si sa, ma sei talmente a disagio lì dove stai che l'unica cosa che vuoi è andartene: «Voglio cambiare lavoro», «Basta, non ne posso più», «Sono stufo di questa vita».

Il motivo dichiarato spesso è che ti sei stancato di fare tutti i giorni quelle cose, oppure di vedere ogni mattina la faccia di certe persone che trovi insopportabili, o ancora di dover sopportare giorno dopo giorno ore di traffico in tangenziale per raggiungere il posto di lavoro.

È un fenomeno abbastanza comune e comprensibile: quando è immerso in una situazione negativa l'essere umano tende a concentrarsi su ciò che gli sta accadendo di brutto in quel momento per difendersi, per cercare di alleviare il peso della fatica o della sofferenza fisica e psicologica.

Sono gli istinti animali che fanno parte della nostra natura e puoi osservarli all'opera ogni volta che ti trovi in una discussione.

Capita facilmente che dopo le prime battute tu sposti la tua attenzione dal motivo iniziale del contendere, cioè dai contenuti reali, allo sforzo di avere la meglio sugli interlocutori.

Ancora una volta in una situazione di stress perdi di vista la destinazione finale e ti concentri sulle azioni che stai compiendo in quel momento come se fossero fini a se stesse.

Se a un certo punto hai la lucidità di farti la domanda fondamentale, e cioè: «*Che cosa voglio ottenere da questa situazione? Qual è il mio obiettivo in questo istante?*», subito ti accorgi che stai usando le tue energie per alimentare la discussione anziché per trovare una soluzione, che è poi ciò che conta.

Ed ecco spostato il focus della tua attenzione dallo scontro al risultato costruttivo: c'è una bella differenza, vero?

È quello che fa il bravo velista quando cambia il vento durante una regata: è in grado di aggiustare rapidamente le vele in modo da mantenere sempre la prua orientata verso il traguardo.

C'è anche un altro meccanismo che entra in gioco a proposito della formulazione dell'obiettivo, un paradosso che è fondamentale conoscere per sfuggire alla sua trappola: si tratta del fatto che "continuare a pensare a ciò che non vogliamo rende molto più facile il fatto che esso si verifichi realmente".

Questo avviene perché la nostra mente, quando comunichiamo con noi stessi, tende a non riconoscere la negazione "non", o meglio a bypassarla nella traduzione che opera costantemente dal linguaggio alle immagini mentali.

Come avevano scoperto già i filosofi dell'antica Grecia, anche quando nego qualcosa in realtà come primo passo lo devo immaginare. Quindi se ti dico di non pensare a un "cane", anche se l'indicazione era di "non" farlo in automatico in un'istante nella tua mente compare l'immagine del cane!

E se ti dicesse di non pensare a un "elicottero"? Uguale!

Stesso meccanismo automatico, nonostante il "non".

Inoltre negli anni recenti gli studi neuroscientifici e clinici hanno dimostrato in maniera inoppugnabile che il nostro organismo reagisce allo stesso modo sia a un evento reale che a uno immaginato.

Del resto ti basta guardare un film di azione o dell'orrore per renderti conto di questo fatto: la tua mente razionale sa benissimo che quanto accade sullo schermo è finto e che tu non corri alcun pericolo, eppure se presti attenzione alle reazioni istintive del tuo corpo ti renderai

conto che i muscoli si irrigidiscono, che il cuore batte più forte e che magari stai trattenendo il respiro, esattamente come se tu fossi dentro la situazione di pericolo rappresentata nel film.

Sono automatismi legati al nostro istinto di sopravvivenza che appartengono alla nostra natura animale, giustificati dalle esigenze evolutive.

Ebbene: gli stessi identici meccanismi sono all'opera in ogni momento della nostra vita.

Facciamo l'esempio di una persona che deve tenere un discorso in pubblico.

Nelle ore precedenti al suo intervento si prepara scrupolosamente e, poiché ci tiene davvero a dare il meglio, continua a ripetersi mentalmente frasi del tipo: «*Non devo fare figuracce, non devo impappinarmi, non devo farmi prendere dall'emozione*».

L'intenzione è quella giusta, ma cosa sta facendo in realtà?

Sta facendo sperimentare alla sua mente una situazione di insuccesso: mentre si ripete che "non" deve andare nel panico dentro di sé sta riproducendo automaticamente le immagini e quindi, di conseguenza, le sensazioni e le condizioni fisiologiche della situazione di panico.

E poiché l'inconscio non distingue tra realtà e immaginazione, di fatto quella persona sta "allenando" quello stato di panico.

La sua mente apprende, consolida l'esperienza di panico e si prepara a replicare ciò che ha già vissuto.

Quindi non appena quella persona salirà sul palco per iniziare il suo discorso puoi scommettere che proprio in quell'istante sentirà le sue gambe che tremano, il battito cardiaco accelerato, la salivazione azzerata, la respirazione irregolare e tutte quelle belle "cosine" che succedono da un punto di vista fisiologico quando andiamo nel pallone e che interferiscono enormemente con la nostra prestazione, qualsiasi essa sia.

Pensare costantemente a ciò che non vogliamo non fa altro che far convergere energia mentale e nervosa proprio su quelle situazioni:

rafforza gli stati d'animo negativi, abitua la mente e l'inconscio a considerare come normalità proprio quelle situazioni da cui vorremmo fuggire, con la conseguenza che diventa sempre più complicato immaginare alternative migliori.

Finiamo per essere come un individuo che si muove verso una direzione ma con lo sguardo rivolto a un'altra.

«Non esiste vento favorevole per il marinaio  
che non sa dove andare».  
(Seneca)

Perciò, anche se tante volte ci viene più spontaneo dichiarare che cosa non vogliamo, teniamo a mente che l'unica soluzione è ribaltare il punto di vista e chiarire per bene che cosa vogliamo, qual è l'obiettivo specifico che desideriamo raggiungere, qual è la direzione che da intraprendere.

Sapere cosa non si vuole, non basta.

Dobbiamo riuscire a mettere bene a fuoco, il più precisamente possibile, cosa vogliamo veramente.

Nei prossimi capitoli torneremo su questo concetto e scopriremo come fare in pratica.

## 2. Scopo

---

Definire un obiettivo dai contorni ben definiti non è sufficiente.

Come in ogni viaggio, oltre a conoscere la meta è necessario avere il carburante giusto e sufficiente.

Se la tua automobile è diesel, di certo non fai rifornimento alla colonnina della benzina.

E se il viaggio è lungo 2.000 chilometri devi assicurarti che lungo il tragitto siano disponibili stazioni di servizio sufficienti per riempire il serbatoio ogni volta che è in procinto di svuotarsi.

Qual è il carburante per un essere umano?

È la “motivazione”, l’energia interiore che lo spinge ad agire e che trae forza delle emozioni: il desiderio, l’entusiasmo, la passione che ci fanno affrontare le prove più impegnative senza che la fatica si faccia sentire. Tutto ciò deriva dallo “scopo” che noi ci diamo nel fare una determinata cosa: dobbiamo avere un valido motivo per impegnarci a fondo, altrimenti abbiamo la percezione che non ne valga la pena. Quante volte mentre te ne stavi seduto alla tua scrivania o sul divano di casa ti è venuto in mente che “dovresti” scrivere una noiosa relazione per il lavoro o fare una telefonata a un cliente non proprio simpatico o riordinare la cantina di casa e subito ti sei sentito stanco e svogliato prima ancora di alzare un dito?

Ogni traguardo richiede, per essere raggiunto, una certa quantità di sforzo, di lavoro, di fatica: ma spesso ci vengono pensieri del tipo: «*Chi me lo fa fare?*», e il lavoro da svolgere sembra ancora più difficile e pesante.

Viceversa, se ottenere un certo risultato suscita in noi emozioni positive forti e se l’attività già di suo ci entusiasma ecco che ci mettiamo all’opera senza farci troppe domande e riusciamo a superare di slancio ogni ostacolo e difficoltà. Insomma: quando il “perché” è abbastanza forte il “come” non è mai un problema.

*«Quando sai quello che vuoi  
e lo vuoi intensamente  
troverai sempre un modo per raggiungerlo».*  
(Jim Rohn)

Per “volere intensamente” un determinato obiettivo non basta averlo descritto: bisogna che a esso sia associata la consapevolezza di ciò che otterremo di bello per noi, delle sensazioni che farà provare, di quanto staremo bene.

È un meccanismo di cui hai già fatto certamente esperienza e ti basta un piccolo sforzo per richiamare alla mente una situazione in cui hai fortemente voluto raggiungere un risultato ben preciso.

C'è voluto del tempo e dell'impegno, ma la tua voglia di fare e la tua grinta non sono mai venute meno. Da dove ti sono venute?

Dal fatto, se ci pensi, che per te quel risultato era molto importante, aveva magari un significato speciale sul piano emotivo o ti avrebbe permesso di realizzare un sogno che coltivavi da tanto tempo o di fare un dono particolare a qualcuno dei tuoi cari.

Puoi pensare che vuoi "diventare ricco", e questa affermazione ti fa un certo tipo di effetto. Ma una reazione interiore del tutto diversa la suscita la stessa frase accompagnata dal "perché": vuoi diventare ricco perché così puoi garantire un futuro sereno ai tuoi figli, o realizzare il sogno di un viaggio intorno al mondo, o sfamare migliaia di bambini bisognosi, o comprare una bella casa ai tuoi genitori che per anni si sono sacrificati per te...

Quindi, quando sai cos'è che vuoi veramente chiediti: «*Perché lo voglio? Che cosa mi darà? Come mi sentirò dopo aver raggiunto questo risultato? Qual è il mio vero scopo? Perché vale la pena impegnarsi per questo?*».

È nelle risposte a queste domande che risiede tutta la motivazione di cui hai bisogno per raggiungere quell'obiettivo e tenere duro anche quando tutto lotterà contro di te e gli ostacoli si succederanno uno dopo l'altro.

### **3. Piano d'azione**

---

Sai che "cosa vuoi" e sai anche "perché": perciò hai la direzione e hai il carburante.

Che cos'altro serve?

Le persone di successo si distinguono per un'ulteriore caratteristica: sono sempre pronte all'azione.

Tutto ciò che abbiamo visto finora è necessario, ma non è sufficiente e la cosa è abbastanza intuibile: è abbastanza difficile che l'atleta più preparato e motivato del mondo possa vincere la gara se non scende in campo.

*«I falliti si dividono in due categorie:  
coloro che hanno agito senza pensare e coloro  
che hanno pensato senza agire».*

(John Charles Salak)

Agire dunque. Trovare la risposta alla domanda chiave: «*Quali azioni specifiche devo mettere in pratica per ottenere il risultato che mi sono prefisso?*».

La risposta non dovrebbe essere difficile da trovare: se hai davvero chiarito qual è il tuo obiettivo concreto e sei sorretto da una spinta emotiva abbastanza forte trovare il modo per ottenerlo è qualcosa che viene da sé.

E, sempre grazie alla forza della motivazione non ti sarà complicato nemmeno trovare modi alternativi se qualcosa dovesse andare storto al primo tentativo.

Ed è così che siamo finalmente arrivati al “cosa devo fare?”, che è di solito la prima preoccupazione di una persona che cerca di “gestire il tempo”.

Ma in realtà, abbiamo visto che prima di occuparsi di cosa fare è fondamentale chiarirsi le idee in merito a cosa vogliamo e al perché: Obiettivo e Scopo.

Solo il fatto di aver curato al meglio questi primi due passaggi renderà davvero efficace lo sforzo di organizzare le attività operative, cioè, appunto, gestire il tempo.

## 5.

# Pianificare i sogni

---

«Se il tempo fosse soltanto oro...,  
potresti anche permetterti di perderlo.  
Ma il tempo è vita, e tu non sai quanta te ne resta».

(San Josemaría Escrivà de Balaguer)

Come detto in precedenza, cominciamo allora andando alla ricerca delle cose che per te sono davvero importanti, le attività che vuoi fare e i risultati che vuoi ottenere più di altri perché sono ciò che ti fa stare bene e danno un senso alla tua vita.

Come identificarli? Come farli emergere dalla corrente impetuosa e indistinta dei mille accadimenti, stimoli, sollecitazioni, impegni, incombenze che agitano la tua giornata?

Comincia con il dare uno sguardo complessivo alla tua esistenza e a tratteggiare le sue diverse componenti.

Per esempio utilizzando lo strumento noto come "il cerchio della vita".

Questo schema aiuta a fare il punto della situazione nelle diverse aree della tua vita: spesso e volentieri alcune di esse hanno preso più spazio ed energie mentre altre risultano trascurate.

Qual è il suo funzionamento? Al centro c'è il punteggio 0, il che significa che le cose vanno male, che peggio non si può.

Sulla circonferenza c'è il punteggio 100, cioè il mondo ideale che tu vorresti.

A seconda di quanto ciascuna area ti sta dando soddisfazione assegna un punteggio più alto o più basso, che verrà espresso da una maggiore o da una minore superficie colorata.

Nota che "lavoro" e "finanze" sono due aree distinte: una persona può avere un'attività lavorativa che sta andando bene ma complessi-

vamente non avere denaro da parte, oppure avere incombenze che succhiano risorse economiche, come un mutuo o un conto dal dentista particolarmente corposo.

Viceversa un'altra persona può avere accumulato una discreto patrimonio ma trovarsi a svolgere un lavoro o un'attività che per qualche motivo trova insoddisfacente.

Nell'area delle "emozioni" si tratta di fare mente locale sulla qualità degli stati d'animo che ti animano di solito: prevalgono quelli positivi o quelli negativi?

Sono più numerose le volte in cui ti senti bene, di buon umore, ottimista, pieno di energia, oppure quelle in cui ti senti stanco, depresso, scoraggiato, di cattivo umore?

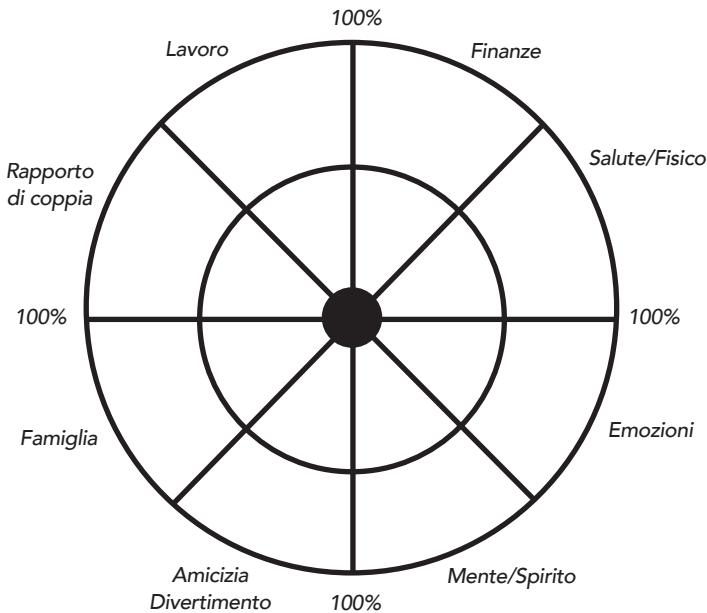
Poi c'è l'area che abbiamo chiamato "mente e spirito", che si riferisce alla tua evoluzione personale nel tempo: quanto è cambiato il tuo modo di pensare, di concepire la vita e la realtà?

Quante e quali credenze che in passato ti bloccavano hai superato o perlomeno modificato?

Quali nuove scoperte hai fatto su te stesso a seguito delle quali è migliorata la qualità della tua vita interiore e senti di stare meglio?

Infine c'è lo spazio e l'attenzione che dedichi alle amicizie e al divertimento, alla famiglia, al rapporto di coppia: questi elementi hanno nella tua vita il peso che meritano oppure se ci pensi un momento la sensazione che provi è quella di insufficienza o frustrazione?

In quale punteggio (da 0 a 100) traduci tutto ciò?



Una volta completato il cerchio con i punteggi che hai ritenuto di assegnare alla tua vita dai un’occhiata all’insieme: molto probabilmente le diverse aree risulteranno molto diverse tra di loro.

Magari scopri che ad alcuni aspetti dedichi molto tempo ed energia, con relativi risultati positivi, mentre altri sono vuoti o quasi: probabilmente a questi ultimi non stai dando la giusta attenzione e focus mentale. In molti casi questa ruota evidenzia una prevalenza del lavoro a scapito di altro, per esempio amicizie e divertimento.

È naturale, visto che al lavoro dedichiamo inevitabilmente la maggior parte della nostra giornata.

Per alzare il punteggio delle “aree depresse”, però, non serve necessariamente ridistribuire massicciamente la quantità di ore dedicata a ciascuna di esse: per rendere più soddisfacente la parte dello svago, per esempio, spesso è sufficiente “metterci maggiormente la testa”, cioè dedicarle un po’ più di attenzione, il che non è necessariamente sinonimo di “tanto tempo”.

L'ideale è che le diverse aree della vita vadano avanti insieme: se tutte hanno il giusto spazio, cioè se tu trai soddisfazione da tutte in misura equilibrata, il cerchio torna a essere rotondo e quindi la tua vita può... "rotolare" avanti con fluidità.

### **A ogni ruolo il suo obiettivo**

---

Nel film *Ogni maledetta domenica* c'è una scena memorabile in cui Al Pacino, nei panni del coach Tony D'amato, fa un discorso motivazionale alla propria squadra (puoi trovare la scena su youtube, ma vale la pena vedere tutto il film se non l'hai già fatto) dove dice che "*nel football è tutta una questione di centimetri*": una squadra di football americano deve muoversi compatta centimetro per centimetro fino alla vittoria.

Ecco ora immagina di non essere solo un individuo, ma di essere una squadra di persone che ricoprono diversi ruoli.

Già perché ciascuno di noi nella propria vita sia professionale che privata riveste una serie di "ruoli".

Te lo spiego meglio con un esempio.

Marco è un agente immobiliare e quindi nella sfera professionale riveste quel ruolo, ma nel suo caso è anche il titolare dell'agenzia, nella quale operano anche altre 3 persone: una segretaria e altri due agenti.

Come tale è quindi a tutti gli effetti un imprenditore e quindi responsabile, come ogni piccolo imprenditore, di tante altre cose oltre alla propria produzione come agente: della selezione, formazione e gestione del personale, della comunicazione e del marketing dell'agenzia e soprattutto, è responsabile di far quadrare i conti e generare utili, e quindi responsabile amministrativo e finanziario.

Certo, magari alcune attività come la gestione del sito internet e della pagina facebook può delegarle a uno dei collaboratori o a una società esterna, ma le strategie restano comunque sempre in capo a lui. Quindi il ruolo "agente immobiliare" e il ruolo "imprenditore" sono

due realtà diverse e distinte, lontane come il giorno dalla notte! Infatti tutte le caratteristiche, competenze e abilità che lo rendono un venditore di immobili di successo, non sono affatto le stesse che fanno sì che un imprenditore abbia successo.

E soprattutto la mentalità dell'uno deve essere molto diversa da quella dell'altro, per cui Marco si troverà a dover indossare "cappelli" diversi ogni volta che si troverà nell'uno o nell'altro ruolo, per essere efficace in entrambi. Inoltre Marco avrà sicuramente una vita privata e supponiamo allora che abbia una famiglia e che quindi sia anche un "marito" e nello stesso tempo sia anche "padre" di uno splendido bambino. Ma in relazione alla propria famiglia di origine è anche "figlio", "fratello", eccetera.

Possiamo anche immaginare che abbia degli interessi personali extra la sua attività professionale e allora ecco che ai ruoli che abbiamo appena elencato se ne possono aggiungere altri come "volontario della Croce Rossa", "alpinista dilettante", "runner", "allenatore della squadra di calcio giovanissimi"...

Altro esempio: Giovanna è la responsabile risorse umane in una grossa azienda. Quindi il suo ruolo principale nella sua sfera professionale è quello di dirigente aziendale.

Ma immaginiamo che oltre a fare questo, Giovanna sia impegnata anche per qualche giornata al mese a svolgere in prima persona il ruolo di docente nei corsi di formazione aziendali interni.

Il ruolo di formatrice è quindi un ruolo completamente diverso rispetto al suo ruolo di Manager: se vuole essere un eccellente docente le sarà richiesto, ad esempio, un aggiornamento specifico sugli argomenti che tratta durante le sue lezioni e seminari, determinate capacità nel "public speaking" e nella gestione di un'aula di formazione, mentre per migliorarsi come dirigente dovrà lavorare su abilità e conoscenze completamente diverse.

Tutto qua? No, c'è dell'altro.

Al giorno d'oggi anche un dipendente, soprattutto se parliamo di un dirigente, dovrebbe pensarsi come una piccola impresa dove non c'è

solo la produzione (tu che fai il tuo lavoro), ma tutte le altre funzioni fondamentali di un'azienda.

Dovrebbe quindi esistere una “divisione marketing” (in questo caso “self-marketing”) che si preoccupi di tenere sott’occhio il mercato del lavoro non solo per cercare delle opportunità di crescita, ma anche semplicemente per evitare di ritrovarsi fuori dal mercato con un livello di professionalità difficilmente spendibile in altri contesti.

Casi del genere negli ultimi tempi sono purtroppo abbastanza frequenti. Ci sono persone che magari hanno fatto per anni lo stesso lavoro e si sono adagiate nel loro bel posto fisso, finché l’azienda non ha chiuso e allora si sono ritrovate a competere con persone più preparate e flessibili. Hanno dovuto scrivere per la prima volta un curriculum e un profilo online e magari hanno dovuto anche investire in un corso professionale per riqualificarsi.

Nella tua impresa personale, nella tua “Io s.p.a.”, ci dovrebbe quindi essere anche la funzione marketing e vendite, che è poi quella che ti permette di superare un colloquio di lavoro o anche di ottenere una promozione.

Quindi, anche se sei un dipendente, anche se hai il tuo bel posto fisso dove hai un ruolo ben definito è opportuno che tu sia consapevole di rivestire tutti i ruoli necessari per mantenere in vita la tua impresa personale.

Quindi Giovanna, oltre ad essere una manager e una docente, se vuole stare al passo coi tempi, sarà anche la “responsabile comunicazione e marketing di se stessa”.

Nella sfera privata poi Giovanna è fidanzata, è figlia, è sorella, è zia di una meravigliosa nipotina di nome Sofia e, nel tempo libero, è anche una ballerina non professionista, ma comunque impegnata alcune ore alla settimana in questa sua passione.

Come avrai capito, ciascun “ruolo” ricoperto da Marco e da Giovanna è una diversa sfaccettatura della loro vita, ha una sua motivazione, una sua ragion d’essere e richiede la sua parte di tempo e risorse per realizzare gli obiettivi del caso.

Lo stesso ovviamente vale per te. Se torniamo alla metafora sportiva, per vincere veramente nella vita devi giocare al meglio in ogni ruolo della sfera professionale e privata, così che si muovano all'unisono e possibilmente crescano insieme, senza generare particolari squilibri. Spesso infatti incontro manager, imprenditori e liberi professionisti che si identificano così tanto con il proprio ruolo professionale, da sacrificare automaticamente ogni altra area della loro vita sull'altare del successo nella loro attività.

Sono solo ciò che fanno. Ma noi non siamo solo ciò che facciamo. La verità è che la qualità della nostra vita non dipende solo dal tempo che dedichiamo al nostro lavoro, ma dall'attenzione che dedichiamo a ogni sfera della nostra vita.

Nota bene: non ho detto *quantità di tempo*, ma *attenzione*! Se quando sei in famiglia non fai altro che controllare le email o le notifiche che arrivano sul tuo cellulare e sei sempre distratto dai pensieri del lavoro, non stai di certo giocando al meglio il tuo ruolo di partner o di genitore. La presenza fisica, non compensa l'assenza mentale! Se fisicamente ci sei, ma la tua attenzione è a qualcos'altro, è come se non ci fossi, anzi, a volte, è pure peggio...

Ed ecco che a suon di dare più attenzione a un ruolo rispetto a un altro, si inizia a creare uno squilibrio: il ruolo non considerato per troppo tempo, inizia ad andare in affanno e a rischiare di "colllassare". Tradotto, in un esempio come il precedente, la relazione con la moglie o con il figlio potrebbe iniziare ad andare in difficoltà.

È come se tu pretendessi di vincere il campionato di serie A con una squadra formata da Lionel Messi e altri dieci giocatori dilettanti. Un grande campione non basta per far vincere una squadra.

Così come nello sport la vittoria dipende dal fatto che ogni membro della squadra giochi al meglio nel proprio ruolo, la qualità della nostra vita dipende dal fatto che ci impegniamo al meglio in ogni ruolo che ricopriamo, sia nella sfera professionale che privata. E questo per la maggior parte delle persone non è facile. Infatti, non a caso, la difficoltà di avere un giusto equilibrio tra vita personale e professionale

è una delle principali problematiche dell'uomo moderno. E riuscire a nutrire sufficientemente i propri ruoli principali è la soluzione migliore per evitare di trovarsi a vivere questo disagio creando, al contrario, una qualità di vita invidiabile

Per poter fare questo dobbiamo partire dall'individuare le aree su cui concentrare la nostra attenzione. Per cui a questo punto ti chiedo: *quali sono i tuoi ruoli effettivi, professionali e personali?*

Prenditi un po' di tempo per farti una visione panoramica della tua vita e identifica i principali ruoli in cui ti trovi ad agire, nell'ambito privato e in quello lavorativo. Fanne un elenco scritto, in modo da fissarli con chiarezza. Puoi usare questo schema.

Bene. Ora che hai scritto i tuoi ruoli, voglio farti notare qualcosa di importante: il linguaggio che usiamo, le "etichette" che utilizziamo per descrivere le cose, ne influenzano la percezione. Cambiare il modo di definire qualcosa può cambiarne l'impatto emotivo.

Un giorno a un mio corso una persona mi disse che odiava il proprio lavoro. Quando gli chiesi di cosa si occupasse, mi rispose che faceva l'insegnante di scuola media. Al che gli chiesi di dirmi come si vedeva

in quel ruolo, ossia di descrivermi cos'era per lui essere un insegnante. Lui rispose: "Mi sento come fossi un *guardiano di piccoli mocciosi rompiballe*". Proprio una definizione motivante, vero? ;)

Poi gli chiesi se era sempre stato così, ossia se si era sempre visto in questo modo e lui rispose che no, anzi, all'inizio della propria carriera era molto motivato. "*Come ti vedevi allora?*" è stata la mia ovvia domanda. E la sua risposta mi lasciò di stucco: "*i primi tempi mi sentivo di essere come uno 'scultore di anime' per la possibilità che avevo di incidere sulle loro vite*". E quasi si commosse a ricordare la vera essenza del suo lavoro.

Una gran bella differenza, non trovi?

Capisci quanto può cambiare il livello di motivazione e di impegno di una persona in relazione alla percezione del proprio ruolo e al modo in cui lo definiamo?

Quindi, presta attenzione anche a come definisci i tuoi ruoli.

Se ci sono ruoli che magari non ti entusiasmano oppure ruoli in cui senti di poter dare di più, prova a trovare dei termini o delle definizioni emozionalmente più coinvolgenti. Ad esempio: se non ti piace proprio occuparti di vendita, ma sei un imprenditore, oppure devi affrontare un colloquio di lavoro, oppure vuoi ottenere una promozione puoi cercare un'immagine positiva di venditore.

Pensa, ad esempio, al protagonista del film la ricerca della felicità, il Chris Gardner, impersonato da Willy Smith. Una persona che, pur partendo da una situazione di svantaggio, ha ottenuto dei risultati straordinari grazie alla propria capacità di comunicare e vendere.

Per identificare il tuo ruolo di venditore potresti quindi definirti "il Chris Gardner del Salento" (o di qualsiasi altra zona d'Italia)! Non trovi che sia più divertente e motivante?

Oppure potresti scegliere per il tuo ruolo la definizione di "Super Venditore"! Che sensazione ti darebbe iniziare a definirti (e a vederti) così e iniziare a creare per te stesso questa nuova identità?!?

Allo stesso modo, invece che come marito o moglie potresti vederti come "partner ideale" o "meraviglioso compagno-a di vita".

Potresti vederti anche come il "super papà" di tuo figlio o la "wonder mamma"! Se vuoi migliorare i tuoi risultati nello sport potresti usare formule come il "super runner" o la "racchetta d'oro". Chiaro?

Magari può sembrare sciocco o infantile, ma credimi, il modo in cui definisci i tuoi ruoli, il modo in cui ti vedi, le parole che usi, hanno un reale impatto sulla motivazione a perseguire gli obiettivi di quella sfera. Come diceva una vecchia pubblicità: provare per credere!

Ora ti suggerisco di riprendere la lista dei tuoi ruoli e, se lo ritieni necessario, di trovare una definizione più attraente per alcuni di essi, o almeno per quelli in cui senti di dover migliorare.

Non mettere freni alla tua creatività e divertiti!

Fatto? Come ti appaiono ora i tuoi ruoli?

Ora che hai messo in moto le tue energie creative, sei pronto per definire gli obiettivi per ciascuno di essi o quasi.

Prima di definire gli obiettivi ti propongo di nuovo di lasciar correre la tua immaginazione e di progettare nella tua mente il film della migliore versione di te in un ruolo specifico: che tipo di partner o di genitore vuoi essere?

Che tipo di professionista o di impiegato o manager o imprenditore? Fino a quale livello ti piacerebbe sviluppare il tuo hobby preferito, che magari è l'alpinismo, la pesca subacquea, il bricolage o il crossfit? Per ciascuno dei ruoli che hai elencato nella lista fai un viaggio con l'immaginazione: dimentica le limitazioni e i vincoli che la mente razionale cerca di sottoposti, proiettati nel futuro - anche a lungo termine - e guarda a te stesso che ha realizzato esattamente quello che tu ritieni l'ideale massimo (ma realistico, s'intende) in quel determinato ruolo.

Più la tua visione è particolareggiata, meglio è.

*Dove sei?*

*Che cosa stai facendo?*

*Chi c'è con te?*

*Che cosa c'è di particolarmente bello?*

*Che cosa ti dà soddisfazione, di preciso?*

*Chi trae beneficio dai risultati che hai ottenuto, soltanto tu o anche altre persone come, ad esempio, la tua famiglia, i tuoi amici, i tuoi colleghi, la tua azienda?*

Per ogni ruolo rispondi a queste domande, descrivi la tua visione e aggiungi il motivo per cui è importante realizzarla concretamente.

*Lo vuoi perché ti fa stare bene?*

*In che senso?*

*Lo vuoi perché è coerente con i tuoi valori di riferimento?*

*Quali sono?*

*In che modo sono connessi con questa visione?*

Per quali altre motivazioni è importante per te realizzare la visione relativa a questo ruolo e raggiungere questo specifico obiettivo?

*Che cosa otterrai?*

*Che cosa cambierà in te?*

*Quali sensazioni potrai provare?*

La creazione di una visione a lungo termine non è molto frequente. Pressati dalla quotidianità e dalle emergenze, ci viene più facile considerare il breve periodo, con qualche occhiata, a volte, sul medio. Quasi mai ci chiediamo che cosa vogliamo davvero fare nel lungo periodo.

Ma è proprio la visione finale che, come la Stella Polare con gli antichi navigatori, ci fornisce il punto di riferimento per orientare le nostre scelte su che cosa fare, come e in quale ordine.

Non meno importante è esplicitare le motivazioni che ci spingono verso quella visione, le sensazioni e le emozioni che ci suscita la prospettiva di ottenere quel tal risultato.

Le emozioni ci parlano, infatti, di noi stessi, ci aiutano a conoscerci meglio, a comprendere che cosa ci fa bene, ma non solo: costituiscono un insostituibile carburante per il nostro agire, sono ciò che ci spinge nei primi, faticosi passi di un nuovo progetto, ciò che ci sostiene nei momenti di fatica lungo la strada e ciò che ci fa provare benessere e gratificazione quando raccogliamo i frutti del nostro lavoro. È dunque fondamentale farci aiutare non solo dalla mente razionale, ma anche dalla nostra componente emotiva.

E dopo aver descritto la visione e lo scopo, definisci alcuni obiettivi per ogni ruolo da realizzare entro un anno e che siano in linea con quella visione.

A titolo d'esempio, immaginiamo Marco alle prese con il ruolo di padre e, in seguito, con li ruolo di imprenditore.

Ecco le sue risposte alle domande che ti ho fatto sopra riportate in una scheda che tra poco proporrò anche a te.

## MARCO – Ruolo: PADRE

| VISION   | SCOPO  |
|--|--|
| Sono con mio figlio.<br>Lui mi racconta della scuola, della sua ultima partita a pallone, mi fa domande e ascolta con attenzione ciò che dico.<br>C'è uno splendido rapporto di fiducia e una comunicazione facile e fluida.                     | Perché volglio essere un padre che lascerà per sempre un'impronta positiva nella vita di suo figlio. Eseguire un esempio.<br>Per vivere amore, gioia, orgoglio personale, dare un senso alla mia vita. |
| <b>OBIETTIVI A UN ANNO:</b>  |  |
| Visitare insieme il parco della preistoria<br>Weekend a Disneyland Paris<br>Seguire tutte le sue partite di calcio<br>Uscire prima dall'ufficio una volta alla settimana per portarlo agli allenamenti<br>Costruire insieme un modellino di auto |  |

## MARCO – Ruolo: IMPRENDITORE

| VISION   | SCOPO  |
|--|--|
| La mia agenzia è formata da gente motivata e dinamica.<br>Si respira voglia di fare e di ottenere risultati. Il livello di professionalità è molto alto e siamo un'agenzia modello.<br>Gestisco la parte finanziaria con saggezza e generiamo profitti con regolarità.<br>Sono un leader autorevole e guido la mia squadra con successo. | Voglio sentirmi realizzato e avere soddisfazione dalla mia attività.<br>Per crescere io come imprenditore e fare crescere le persone.<br>Per dare sicurezza economica alla mia famiglia e vivere a uno standard di vita più alto della media.<br>Orgoglio personale, fierezza, autostima, soddisfazione, prestigio, gioia. |
| <b>OBIETTIVI A UN ANNO</b>   |  |
| Fatturare +20% rispetto all'anno scorso.<br>Raggiungere il 30% margine netto.<br>Strutturare formazione interna e svolgerla con regolarità 2 volte al mese<br>Aggiungere altri 2 collaboratori entro il 30/11  |  |

Ora tocca a te! Scegli gli otto ruoli più importanti della tua sfera professionale e personale ed esegui l'esercizio per ognuno di questi. Possono essere anche meno di otto, ma non più di questi.

Quindi selezionali in base alla loro importanza e, soprattutto all'impatto che hanno sull'economia della tua vita.

Ad esempio se tra i tuoi ruoli c'è "figlio", ma tua madre e tuo padre vivono in Canada e tu li vedi due volte all'anno oltre a sentirli abbastanza regolarmente per telefono, anche se in termini di valori è un ruolo importantissimo, forse non vale la pena inserirlo nei tuoi ruoli principali, perché l'incidenza che ha sulla tua vita è sul tuo tempo è davvero minima.

Se al contrario una semplice passione o divertimento come giocare a golf - attività che non è certo fondamentale e della quale, volendo, potresti fare tranquillamente a meno - è comunque per te importante perché è un tuo svago e una valvola di sfogo importante, tanto da dedicargli due mezze giornate alla settimana e magari qualche weekend durante l'anno e per la quale sei seriamente impegnato, nonostante tu sia un amatore, ad abbassare il tuo handicap e a essere più competitivo, allora il ruolo "golfista" (o "Tiger Woods della Brianza"!) varrà sicuramente la pena di essere inserito negli otto principali.

Scegli quindi i ruoli più importanti e significativi per te e che hanno un impatto sulla qualità della tua vita.

Magari il ruolo di prozio, cugino in seconda o dirimpettaio non sono proprio così significativi ;)

Tra i tuoi ruoli te ne indico uno io che dev'esserci assolutamente, ed è "me stesso" o "me stessa".

È il ruolo che ha a che fare con il tempo dedicato a te, alla tua crescita personale, al tuo benessere psicofisico, alle tue vacanze, ai tuoi divertimenti, alle tue sfide.

È il ruolo dove inserire obiettivi come "dimagrire 8 kg", "iscriversi al corso di inglese", "partecipare al ritiro spirituale", "leggere un libro al mese", "correre la maratona di New York", "andare in vacanza in Giappone a ottobre", eccetera...

Perché è fondamentale che questo ruolo ci sia? Perché se non lo metti, rischierai, come fanno quasi tutti, di mettere te stesso sempre dopo e di non porre attenzione a obiettivi personali che, molto spesso, hanno un'influenza estremamente positiva su ogni nostro ruolo e su tutta la nostra vita in genere!

Essere più in forma, stare meglio, fare ciò che ci rende felici, non è forse qualcosa che ha un impatto enorme su tutta la nostra esistenza? E allora merita attenzione e va messo in primo piano tanto quanto il nostro lavoro o le nostre relazioni!

Eccoti l'ultimo esempio con il ruolo "Me stesso" di Marco:

#### MARCO – Ruolo: ME STESSO

| VISION  | SCOPO   |
|---|---|
| <p>Mi vedo in perfetta forma, ho perso i chili di troppo</p> <p>Sono sereno e appagato perché, la mia vita è in equilibrio e riesco a dare i giusti spazi al lavoro, alla famiglia e alle mie passioni.</p> <p>Sono molto motivato e pieno di energia.</p> <p>Un esempio positivo per mio figlio.</p> | <p>Per vivere una vita che sia degna di essere vissuta.</p> <p>Perché me lo merito e lo meritano le persone che amo.</p> <p>Per poter condividere sempre più amore e benessere con chi mi circonda.</p> |
| OBIETTIVI A UN ANNO   |   |
| <p>1 Dimagrire 8 Kg e tornare al peso forma di 75kg entro il 30/09</p> <p>2 Diventare cintura marrone di karate</p> <p>3 Riprendere a studiare lo spagnolo e completare il corso.</p> <p>4. Vacanza da sogno: "coast to coast" in Nord America con la mia famiglia in agosto.</p>                     |   |

Nel prossimo paragrafo vedremo come definire e pianificare ancora meglio gli obiettivi. Adesso però prenditi il tempo necessario per compilare le schede relative ai tuoi ruoli principali (massimo 8!) che devi selezionare tra quelli scritti in precedenza.

Buon lavoro!

Più tempo e meno stress

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

Più tempo e meno stress

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

Più tempo e meno stress

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

Più tempo e meno stress

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

Ruolo \_\_\_\_\_

| VISION              | SCOPO |
|---------------------|-------|
|                     |       |
| OBIETTIVI A UN ANNO |       |
|                     |       |

## Quando fare che cosa

---

Tracciato il quadro complessivo, puoi ora scendere su un piano più concreto e operativo, cominciando a pianificare le attività per un periodo di tempo definito.

Cominciamo con l'orizzonte annuale, fissando gli obiettivi che vuoi raggiungere nei prossimi 12 mesi in questo ruolo.

A proposito: siamo sicuri di avere in testa il concetto di "obiettivo" in modo corretto?

Un obiettivo non può essere una vaga dichiarazione di intenti, altrimenti non sarà mai possibile capire se è stato raggiunto o no, e quindi non eserciterà la sua funzione di aiutarci a progredire nei nostri progetti e ottenere risultati reali ed eccezionali.

Ad esempio: "voglio dimagrire" è un proposito, non un obiettivo. "Perdere 10 chili in 3 mesi" è un obiettivo, perché è **specifico, misurabile e scadenzato**: so esattamente che cosa deve succedere e quando, è impossibile sbagliare, ingannarsi o perdersi per strada.

C'è anche un'altra caratteristica importante da tenere presente nella formulazione di un obiettivo: deve essere **espresso in termini positivi**, così da poter indicare la strada e spronare all'azione, focalizzando l'energia in modo proattivo.

Se infatti dico che "non voglio poltrire più sul divano", su che cosa sto focalizzando l'attenzione? Proprio su ciò che non voglio fare.

Viceversa, dichiarare di voler "fare ogni giorno una passeggiata di mezz'ora a passo spedito" apre già tutto un altro mondo.

Sai già in quale direzione attivarti, non hai bisogno di altro, e pregusti la sensazione di benessere che danno l'aria fresca, le membra toniche e il sangue che scorre vivacemente nelle vene.

Ricapitolando: un obiettivo è tale quando viene formulato  
in modo specifico,  
con elementi misurabili,  
usando termini positivi.

Seguendo questi criteri, rivedi gli obiettivi annuali che hai scritto per ciascun ruolo.

Verifica che seguano esattamente queste indicazioni ed eventualmente correggili.

Dopodiché, fra tutti quanti scegli i 10 obiettivi più importanti in assoluto, con un'avvertenza fondamentale: fai in modo che le aree del cerchio della vita si muovano insieme, che il mix di obiettivi scelti sia utile a ritrovare equilibrio e compattezza, cioè a far rotolare con fluidità la tua vita e il tuo benessere.

Per cui inserisci nella tua "Top Ten" degli obiettivi, almeno uno per ogni ruolo (il principale), in modo che ogni aspetto della tua vita abbia la giusta attenzione e faccia un passo avanti, come la squadra di football americano di cui parlavamo!

Per cui se, ad esempio, i tuoi ruoli in tutto sono sette, avrai tre obiettivi rimanenti per arrivare a compilare la "Top Ten" che potrai scegliere tra tutti quelli rimasti.

Questi 10 obiettivi principali saranno i 10 "must" da raggiungere entro la fine dell'anno.

Non è che tutti gli altri obiettivi per ruolo spariscano quindi, ma questi 10 sono quelli che, se raggiunti, farebbero davvero la differenza e trasformerebbero il prossimo anno in un anno straordinariamente positivo!

Per questo è importante che sia presente almeno un obiettivo per ogni ruolo, perché vogliamo assolutamente fare un passo avanti significativo per ogni area della nostra vita.

### **LA MIA “TOP TEN”**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Ecco questi sono i tuoi obiettivi per i prossimi 12 mesi. Immagina a come ti sentirai quando li avrai realizzati! Come cambierà la tua vita quando avrai realizzato quegli obiettivi. Ti consiglio di tenere questa Top Ten a portata di mano sempre, ad esempio nella tua agenda: settimanalmente, quando pianifichi i tuoi appuntamenti e impegni per i sette giorni entranti, abituati a dare un’occhiata a questa lista e a controllare costantemente cosa stai facendo per questi obiettivi, a che punto sei e cosa puoi fare per realizzarli. Una volta al mese invece riguardati tutti i ruoli e vedi cosa puoi fare in quel mese riguardo agli altri obiettivi che hai scritto ruolo per ruolo. Fissare i propri obiettivi è fondamentale, ma è solo agendo concretamente che li realizzeremo.

Proprio per questo, ora che abbiamo gli Obiettivi e lo Scopo, non ci resta che passare all’Azione, creando un vero e proprio “Action Plan”!

Per definire le azioni da fare puoi rispondere a domande come queste:

- *che cosa devo fare concretamente?*
- *quali scelte compiere?*
- *quali risorse ho già a disposizione, e quali altre mi devo procurare?*
- *chi posso contattare per avere aiuto, consiglio, collaborazione?*
- *quando e dove sarà opportuno che io compia determinate azioni?*

Fissare obiettivi annuali, come dicevamo, è necessario ma non sufficiente. È poco di più dei buoni propositi di inizio anno: formulati il 1° gennaio, sopravvivono a stento fino alla fine dello stesso mese, per scomparire poi nel dimenticatoio e riproporsi all’improvviso a dicembre. Ma ormai è troppo tardi: in un periodo di tempo così lungo hai perso il filo del discorso e quei buoni propositi sono rimasti belle parole senza alcuna conseguenza pratica.

Tutto ciò è abbastanza naturale: per combattere le interferenze e le distrazioni serve un monitoraggio stringente.

Quanto più spesso torniamo a controllare lo stato di avanzamento dei lavori, tanto più facile ed economico sarà correggere i piccoli errori che inevitabilmente faranno capolino qui e là.

Dunque alla pianificazione annuale segue quella mensile: a ogni fine mese si fa il punto su come sono andate le cose fino a quel momento e si preparano le tappe del mese successivo.

Anche qui alcune domande ti possono aiutare:

- *che cosa è andato bene?*
- *che cosa devo migliorare?*
- *che cosa ho imparato - anche, anzi soprattutto se qualcosa è andato male?*
- *quali obiettivi sono stati raggiunti?*
- *a che punto sono nel raggiungimento dei miei obiettivi annuali?*

Comprendi meglio ora quanto sia importante che gli obiettivi siano formulati secondo i criteri già spiegati: se non sono specifici e misurabili, come fai a rispondere a queste domande?

Fatto il punto di quanto successo finora, passi alla pianificazione del mese successivo, applicando lo stesso metodo: prima lasci la mente libera di creare la visione ideale relativa al periodo in questione, identifichi le motivazioni che ti sorreggono, e poi fissi gli obiettivi misurabili con relative azioni concrete da mettere in campo.

Se poi ripeti lo stesso procedimento anche su scala settimanale, sei praticamente sicuro che non ti scurirà nessun accenno di deviazione dalla rotta ideale.

Raccontato così, può sembrare un gran lavoro, che porta via tempo ed energie non indifferenti. In realtà è una semplice abitudine, che ti verrà spontaneo mettere in atto una volta che l'avrai assimilata come tale.

Va da sé che pianificare un anno è una faccenda molto più complessa che pianificare una settimana: nel primo caso ci dovrà stare sopra per qualche ora, magari una mezza giornata, mentre per le pianificazioni degli altri periodi più brevi l'impegno richiesto sarà proporzionale all'orizzonte temporale.

Quando sei ben allenato e hai metabolizzato questo approccio, e soprattutto la mentalità che lo guida, la pianificazione della settimana sarà una questione che sbrigherai in scioltezza nel giro di pochi minuti. Minuti che però ti faranno risparmiare ore.

«Cerca di prestare attenzione ai minuti  
e le ore si difenderanno da sé.»

(Conte di Chesterfield)

# **Un sistema per la gestione del tempo**

**6.**

## **Gestire il tempo quotidiano**

---

*«Se si potesse dare in elemosina tutto il tempo sciupato,  
moltissimi mendicanti sarebbero ricchi».*

(Carmen Sylva)

A questo punto hai chiarito dove vuoi andare, quali risultati vuoi ottenere nei diversi ambiti della tua vita e hai stabilito che cosa fare, quali azioni mettere in campo, come e quando.

È tempo di fare un passo ancora, che è poi quello decisivo:  
**AGIRE!**

Ed è qui che, molto spesso, si incontrano le difficoltà più grandi, quelle che fanno perdere la bussola e fanno dire a molte persone: «*Non ce la posso fare: non ho tempo!*». Anche dopo esserti preso il tuo tempo per identificare ciò che per te è importante, anche dopo aver studiato per bene le nozioni di urgente e importante con tutte le combinazioni possibili, anche dopo aver metabolizzato il concetto che non è possibile avere il controllo di tutto sempre... anche dopo aver appreso e assimilato tutto questo, la prova sul campo si rivela dura, talvolta durissima, spesso scoraggiante.

## **Caos**

---

Ciò accade sostanzialmente perché siamo nel XXI secolo: un'epoca in cui tutto cambia continuamente e velocemente, gli eventi si susseguono uno dopo l'altro a un ritmo indiavolato come conseguenza del

fatto che le comunicazioni sono possibili in ogni istante del giorno e della notte (c'è sempre qualcuno connesso a qualcosa, anche mentre tu stai dormendo) a una velocità che si avvicina a quella della luce. Credevamo di aver varcato l'ultima frontiera con la posta elettronica, ma ormai sta diventando lenta pure quella: oggi ci sono le chat, da WhatsApp a Facebook Messenger a tutti gli altri sistemi di messaggistica istantanea.

Sembra impossibile proteggersi dal diluvio di input, sollecitazioni, stimoli, messaggi, richiami che arrivano continuamente da ogni dove e ci strattonano nelle direzioni più diverse a un ritmo incalzante.

Come se non bastasse, questa giostra si sta sempre più riproducendo anche a livello di strutture organizzative: un po' con la scusa delle "possibilità offerte dai moderni sistemi di comunicazione", un po' per la ricerca di risparmi sui costi, non c'è quasi più manager che non abbia sulle spalle il peso di due o tre incarichi e si trovi a svolgere da solo il lavoro che fino a pochi anni fa svolgevano almeno due persone diverse.

E scendendo lungo l'organigramma, questa pressione - con relativo stress - si trasmette ai collaboratori che, a loro volta, devono rispondere a capi differenti per aspetti diversi del loro lavoro.

E spesso e volentieri si opera con colleghi - o si riporta a capi - stanziati altrove, nel senso proprio di altri continenti, con fusi orari completamente diversi, perciò con comunicazioni che si accavallano oppure si sfilacciano, il che aumenta contemporaneamente i momenti di "delirio", i tempi morti e le possibilità di errori, sbandamenti, disconvenienze.

Non solo: la vecchia distinzione tra "luogo di lavoro" e "luoghi privati" sembra scomparsa.

Siamo sempre raggiungibili ovunque da chiunque e le tecnologie digitali ci mettono in grado di svolgere tanti compiti rapidamente e nei posti più inconsueti: così mentre siamo al lavoro può arrivarcici un sms o un messaggio WhatsApp che ci risucchia di colpo in una questione familiare, e viceversa le comunicazione e i compiti lavorativi ci

posso raggiungere anche mentre siamo in viaggio o nel soggiorno di casa. Insomma: il caos. E allora probabilmente stai pensando: in una situazione del genere, vivendo nell'emergenza continua tra scadenze incalzanti, email continue, telefonate fastidiose e colleghi importuni, davvero ci si aspetta tutto quanto abbiamo visto finora?

Cioè che un povero diavolo stia concentrato sulle azioni in precedenza individuate allo scopo di raggiungere l'obiettivo stabilito la scorsa settimana, il quale, a sua volta, deriva dall'obiettivo fissato quasi un mese fa in funzione dei risultati attesi come da formulazione dello scorso gennaio? Ma se quando mi alzo al mattino l'unica certezza che ho è che prima di sera almeno tre o quattro imprevisti importantissimi e urgentissimi mi attraverseranno la strada, mi butteranno all'aria i programmi e moltiplicheranno il mio stress e la mia voglia feroce di mandare tutto e tutti a quel paese!...

È vero: oggigiorno a causa di questo diluvio di interferenze multiformali e scomposte le priorità che ci saremmo dati subiscono una pressione quasi insopportabile e sembra che debbano cambiare almeno cinque volte in una sola giornata.

Tutto succede dappertutto e rapidamente, non ci sono più luoghi fisici deputati a questa o a quella tipologia di attività e, di conseguenza, è venuto meno quello che è sempre stato un ancoraggio importante per mantenersi concentrati sull'atteggiamento mentale più consono. Non c'è più un "tempo del lavoro" che inizia, ha una sua durata esclusiva e poi termina, per essere seguito dal "tempo dello svago" (vado in palestra o a giocare a calcetto, oppure a bere una birra con gli amici o faccio un giro di shopping con le amiche) che a sua volta lascerà il posto al "tempo per la famiglia" (arrivo a casa, mi metto in pantofole e per tutto ciò che riguarda il mondo esterno se ne riparla domani mattina). La nostra epoca è fatta di una continua, disordinata e veloce alternanza fra tante tipologie diverse di "tempo".

A maggior ragione, quindi, è importante che noi stessi fissiamo i parametri e i punti di riferimento, partendo dai nostri valori, dalle nostre aspirazioni, da ciò che è importante per noi.

## Velocità...

---

Poi si tratta di affrontare la caratteristica distintiva della nostra epoca, quella che abbiamo già nominato più volte: la velocità. L'autore americano Vince Poscente ha scritto un libro su questo tema, intitolato appunto *L'era della velocità*, nel quale delinea in modo interessante come possiamo muoverci possiamo muoverci in questo che è un contesto del tutto inedito nella storia dell'umanità. C'è chi, organizzazione o persona, si oppone a questo mondo che va veloce.

Ma fra costoro qualcuno ha trovato una sua efficienza e qualcun altro invece è inefficiente.

I "dirigibili" sono lenti nel loro incedere, ma anche nel modo di manovrare: ci sono aziende appesantite da formalismi, burocrazia, concezioni superate della gerarchia e dei processi decisionali, in cui introdurre una novità o prendere una decisione è talmente complicato e porta via tanto di quel tempo che ti passa la voglia di provarci.

Il che vale anche per le persone, naturalmente: quelle che per decidere come rispondere a un'offerta di lavoro o dove andare in vacanza o stilare un'offerta di vendita devono sentire cento e un parere, raccogliere dati su dati, sviscerare mille analisi e ragionamenti sui pro e i contro di ogni opzione, condurre verifiche e controverifiche... finché il posto di lavoro è assegnato a qualcun altro, l'offerta per la vacanza scontatissima è scaduta, il cliente si è servito altrove.

Ma il mondo della lentezza non è abitato da soli dirigibili, dice Poscente: ci sono anche le "mongolfiere", che fanno sì resistenza alla velocità però hanno una direzione ben precisa e si muovono con relativa agilità. Fuor di metafora, pensa per esempio a chi fabbrica oggetti artigianali, i quali sono sicuramente agli antipodi rispetto ai processi di produzione industriali iper-tecnologici e rapidissimi, ma nel momento in cui sa trovare la sua nicchia di clientela, opportunamente dimensionata per una giusta redditività, è in grado di cavarsela benissimo anche muovendosi lentamente.

Altrettanto si può dire di chi invece con la velocità va a braccetto:

anche qui ci sono gli efficienti e gli inefficienti, perché non basta semplicemente correre in fretta per combinare qualcosa. In questa caso la metafora usata da Poscente è quella dei "razzi giocattolo": tu accendi la miccetta e quelli schizzano velocissimi e vanno dritti... da nessuna parte!

È facile pensare a persone che si muovono rapidamente, magari facendo freneticamente tre o quattro cose insieme, ma attenzione: tutto ciò non significa di per sé che stiano concludendo qualcosa di utile e sensato.

Del resto questo concetto è chiaro all'umanità fin dalla notte dei tempi: già 600 anni prima della nascita di Cristo lo scrittore greco Esopo aveva scritto la famosa favola della lepre e della tartaruga.

I due animali si sfidano in una gara di corsa, che, contrariamente a ogni aspettativa, viene vinta dalla tartaruga, perché la lepre, troppo sicura di sé, dopo aver dato un distacco abissale alla sua avversaria si era fermata a fare un sonnellino facendosi così superare.

Dunque aveva fatto un cattivo uso della sua velocità.

Ai razzi giocattolo Poscente contrappone l'immagine del "jet": veloce, velocissimo, ma dotato di una direzione ben precisa, sempre tenuta sotto controllo.

### ***... e controllo***

---

Riecco una nostra vecchia conoscenza: il controllo.

Quello che ci serve, quindi, è poter disporre di strumenti che ci permettano di essere veloci nel compiere i nostri compiti, mantenendo contemporaneamente il controllo della situazione nonostante le continue interferenze e turbolenze.

Domanda: «Come si fa?». Ricordi ciò che avevamo detto parlando dei compiti "importanti e urgenti" e della Legge di Parkinson?

Quando siamo sotto la pressione di una scadenza imminente ci scopriamo più efficaci di quanto siamo abituati a considerarci.

Dato che l'efficacia è l'arte di saper utilizzare le risorse a disposizione,

sprecandone il meno possibile, e dato che nel nostro caso la risorsa in ballo è il “tempo”, significa che non lo sprechiamo in attività diverse: siamo cioè capaci di mettere una gran quantità di lavoro dentro un tempo relativamente breve.

Per farlo tagliamo fuori tutte le possibili fonti di distrazione esterne (per esempio telefono, email, colleghi, televisione) e interne (come ogni pensiero ed emozione estranei a ciò che stiamo facendo) e ci dedichiamo totalmente al compito richiesto.

Un tale comportamento è reso possibile da due pilastri: il primo è dato dalla nostra volontà, l’altro dall’applicazione di un sistema organizzativo che ci metta in condizione di mettere in pratica al meglio quanto deciso dalla volontà.

Naturalmente prima di tutto serve la volontà, la determinazione ad agire: nessun sistema e nessuno stratagemma può sostituire l’atto di volontà con cui tu decidi che davvero vuoi ottenere quel tal risultato. Ed è per questo che siamo partiti con l’individuazione dei tuoi obiettivi e abbiamo sottolineato l’importanza di affiancare al “che cosa voglio” anche il “perché ci tengo”: se ti concentri su ciò che è davvero importante per te avere la giusta motivazione per attivarti non sarà certamente un problema.

## 7.

# Creare un sistema gestionale

---

«*Perdi i tuoi soldi e hai perso solo i tuoi soldi,  
ma perdi tempo e hai perso una parte della tua vita.*»

(Michael Leboeuf)

Fatto salvo quanto visto finora, resta vero che tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare: possiamo avere il più grande desiderio e la più ferma convinzione di voler attraversare questo mare con il nostro potente e veloce motoscafo ma se quest'ultimo non è in grado di affrontare le tempeste in agguato lungo la rotta non riusciremo mai a completare la missione che ci siamo dati. Per sapere come è fatto un motoscafo adatto all'impresa, cioè, fuor di metafora, per scoprire come gestire il caos quotidiano della nostra epoca, ci rivolgiamo a un esperto americano di grande successo: si tratta di David Allen, il quale proprio all'inizio del nuovo secolo, nel 2001, ha dato alle stampe il libro *Detto fatto: l'arte di fare bene le cose*, in cui è descritto un vero e proprio sistema che va a integrare la sequenza classica che abbiamo già visto:

*vision —> obiettivi —> azioni —> risultati*

Passaggi necessari, i quali però oggi presentano il problema che già ci siamo detti: l'attuazione delle azioni è resa terribilmente complicata dal numero e dalla velocità delle interferenze esterne.

David Allen arriva in aiuto proprio in questa fase, proponendo un sistema capace di gestire i molteplici stimoli esterni, in modo da mantenere intatta la nostra capacità di controllare il motoscafo e imprimergli la direzione voluta verso i risultati attesi:

*vision —> obiettivi + input —> sistema —> azioni —> risultati*

Alla base di tutto c'è un assunto molto semplice, che però trova fondamento in diversi studi e ricerche:

*La mente serve a concepire idee, non a conservarle*

Ma oggi il lavoro principale sembra proprio quello di tenere traccia e memoria di tutto ciò che succede intorno, inseguendo senza sosta miriadi di cose diverse.

Le continue distrazioni consumano due risorse fondamentali: le tue energie e il tuo tempo.

E di tempo ne perdi molto più di quello che potrebbe sembrare. Quando sei concentrato su un compito e vieni interrotto, per esempio, da una telefonata, il tempo che viene tolto al compito di cui ti stavi occupando non è solo quello della telefonata in sé: c'è anche quello che viene chiamato "tempo di attivazione", cioè quei minuti che il tuo cervello impiega per tornare allo stesso livello di concentrazione di prima.

Ed è stato calcolato che questo tempo può arrivare fino a 15 minuti, quando non addirittura a 20.

In parole povere: una telefonata che dura 5 minuti non ti distoglie dal lavoro solo per quell'intervallo ma può arrivare a costarti 20 o 25 minuti di tempo utile.

Questo semplicemente nel caso in cui l'argomento si chiuda con la telefonata stessa.

Se a chiamarti è, per esempio, un collega che voleva chiederti un'informazione e tu sei in grado di dare subito la risposta il discorso termina lì e tu hai "soltanto" il problema di tornare a quanto stavi facendo prima, rimettendo a tacere tutti quei pensieri estranei che si sono infilati nel varco aperto nella tua concentrazione dalla telefonata.

Se poi la telefonata lascia in eredità nuovi pensieri e preoccupazioni, come qualcosa da fare o un problema in più da risolvere, allora la concentrazione chissà quando la ritrovi.

Ti sei giocato una bella fetta di tempo, e non solo: ti sei guadagnato

un nuovo pensiero che ti consuma un pochino di energia in più, anche se non te ne accorgi.

Mentre tornerai a ciò che stavi facendo, un pezzettino del tuo cervello che fino a pochi minuti fa era con te a supportarti nel tuo lavoro ora sarà impegnato a preoccuparsi: dovrà tenere memoria della nuova incombenza e non smetterà di chiedersi come e quando assolverla. Risultato: il tuo stress di fondo sarà aumentato e la tua efficienza sarà diminuita. Come uscirne?

Puoi farlo in due mosse. La prima è:

### **Deposita le preoccupazioni in un contenitore esterno**

Ecco la prima cosa da fare. Ciò ti permetterà di svuotare la mente e di conseguenza avere sempre a disposizione tutte le tue risorse mentali e fisiche per poterti focalizzare sul compito del momento, senza dispersioni di energia e di tempo.

### **Decidi quale azione fare**

La seconda cosa da fare è passare all'azione. Un conto è pensare: «*Devo fare la spesa*», un altro è dirsi: «*Domattina per prima cosa vado nel supermercato davanti a casa*».

Così come tra: «*Mi serve una persona in più nel mio team di lavoro*» e «*Appena finisco questa riunione vado dal capo e chiedo che mi assegni una persona in più*» c'è una bella differenza, giusto?

Dal momento in cui ti carichi di un'incombenza in senso generico a quello in cui prendi una decisione operativa un pensiero resterà appeso da qualche parte nel tuo cervello, tra la preoccupazione (inconscia) di dimenticarsene e l'ansia (sempre inconscia) dovuta al fatto che non sai ancora come farai a risolvere la questione (l'ignoto è sempre motivo di ansia, come ben sai per esperienza).

Immagina invece che:

hai un luogo esterno alla tua mente che sia facilmente e costantemente accessibile a cui affidare l'incombenza in questione, così da

Più tempo e meno stress

poterla dimenticare fino al momento in cui è opportuno e produttivo riprenderla in mano;

b) quando te ne occupi vai dritto al punto di come risolvere il problema concretamente.

È facile prevedere che in questo modo sarai libero da preoccupazione e ansia.

Allora il tempo della tua giornata sarà sempre dedicato a ciò che stai facendo in quel momento, con serenità ed efficienza.

Nella pratica, si tratta di organizzarsi in un certo modo (lo vedremo tra pochissimo) e di abituarsi a reagire all'arrivo di qualsiasi novità (comunicazione, notizia, email, telefonata, e chi più ne ha più ne metta) facendosi tre domande molto semplici ma molto precise:

*che cosa è?  
che cosa voglio farne?  
qual è la prossima azione?*

Queste domande ti aiuteranno a focalizzarti sull'oggetto specifico e il sistema che adesso andiamo a scoprire ti metterà nelle condizioni di fronteggiare il diluvio di "cose da fare" con mano ferma e mente lucida. Si tratta di abituarsi ad organizzare tutto ciò che dobbiamo fare in un flusso di lavoro fatto di 6 passaggi che sono:

*raccogliere  
elaborare  
organizzare  
pianificare  
agire  
rivedere*

Andiamo a esplorarli uno per uno.

Probabilmente in certi momenti avrai l'impressione che tu ti stia complicando la vita, anziché semplificarla, ma è solo un'impressione dovuta inevitabilmente all'apprendimento di un nuovo metodo legato a nuovi schemi di pensiero. Oggi sei abituato ad agire secondo schemi diversi da quello che stiamo per conoscere, e ipotizzare di lasciare la strada vecchia per la nuova crea sempre un po' di ansia.

Ma fare tue queste nuove abitudini è più semplice di quello che sembra, anche perché sono talmente utili ed efficienti che basta davvero poco per digerirle.

## Raccogliere

---

Abbiamo più volte citato gli input che ci arrivano da ogni parte, nelle forme più diverse: dai fogli di carta ai file nel computer, dalle conversazioni a voce alle telefonate, dalla posta tradizionale ai corrieri espresso e alle email, ogni giorno dobbiamo fronteggiare centinaia di stimoli e sollecitazioni.

Tutto questo si traduce in una marea di appunti e documenti sparpagliati in ogni dimensione (fisica e digitale) e in ogni spazio (lavorativo, privato, pubblico...). Ebbene, già quello che facciamo al primo impatto è di fondamentale importanza: l'efficacia di tutto il sistema nasce quando cominciano a raccogliere in modo efficace.

Se devo raccogliere mi serve un contenitore, giusto?

Infatti in questo momento probabilmente di contenitori ne hai diversi, alcuni dei quali magari non li hai mai considerati come tali.

Il desktop del tuo computer, con tutte quelle cartelle e tutti quei singoli file di testi, fogli di calcolo, immagini, presentazioni non è forse un luogo (digitale anziché fisico, ma pur sempre un luogo) dove "appoggi" le cose in attesa di usarle, o di decidere che cosa farne? Ecco un esempio di contenitore di raccolta.

Altri esempi, che probabilmente trovi familiari sono la "inbox" del programma di posta elettronica, la scrivania fisica del tuo ufficio o del tuo studio di casa, il cassetto portaoggetti dell'automobile, o magari

proprio l'automobile in sé e per sé (sei magari di quelli che si spostano spesso per lavoro e hai riempito il sedile posteriore di cartellette, raccoglitori, cataloghi...?).

E quanti appunti e documenti hai nella memoria dello smartphone e del tablet?

E taccuini cartacei, o quaderni e agende che usi per prendere appunti.

Nonché la bacheca sulla parete del tuo ufficio o addirittura il frigo di casa coperti di post-it che appiccichi lì «....perché così ce l'ho sott'occhio e mi ricordo».

Tutti questi sono contenitori di raccolta, e dalla gestione piuttosto difficoltosa.

Anzi, diciamo pure che gestire questa pletora di contenitori è praticamente impossibile.

I motivi sono almeno due: il primo è che questi oggetti sono talmente numerosi e diversi tra loro per natura e per localizzazione.

La nostra mente deve allora fare uno sforzo immane e costante per tenerli monitorati tutti, cosa che, tra l'altro, finisce per non riuscire a fare veramente.

L'altro motivo è che gli scenari appena descritti diventano tanto familiari in così breve tempo che non ci si fa più caso: un post-it appiccicato sul monitor per un giorno si fa notare, e probabilmente si legge davvero, ma otto post-it tutt'intorno allo schermo diventano parte del paesaggio nel giro di pochi giorni, e nemmeno si vedono più. Insomma: fisica o mentale che sia, la raccolta di documenti e idee si rivela troppo spesso il primo passo verso lo stress e la dispersione di tempo.

### **Come deve essere una raccolta efficace?**

---

Perché una raccolta sia ottimale facciamo riferimento a 3 criteri fondamentali. Il primo: utilizzare il minor numero possibile di contenitori di raccolta.

Come abbiamo appena detto, il solo sapere di avere roba sparpagliata in tanti contenitori appesantisce il tuo cervello.

Usando un paragone con il funzionamento dei computer, possiamo dire che per ciascun contenitore di cui conosce l'esistenza la tua mente apre un file, con l'intento di tenere sotto controllo quello specifico contenitore.

Tanti contenitori significano tanti files, che restano aperti anche quando non ne sei consapevole (in background, per continuare l'analogia con il computer).

La conseguenza è che alla tua mente succede esattamente ciò che succede al tuo pc quando hai aperti contemporaneamente tanti programmi diversi: le risorse sono impegnate, il cervello si intasa e tutto il sistema rallenta vistosamente, quando non si blocca addirittura. Perciò i contenitori di raccolta devono essere pochi, pochissimi: nel mondo fisico l'ideale sarebbe averne uno solo fisso, come la classica vaschetta porta-documenti in ufficio, e uno portatile, che può essere una particolare busta o una cartellina, o magari direttamente la valigetta ventiquattrore.

Nel mondo digitale vale lo stesso discorso, anzi in misura ancora più rigorosa: viste le possibilità offerte dalle applicazioni di archiviazione e condivisione accessibili sia da pc fisso che dai dispositivi mobili, l'obiettivo dovrebbe essere quello di avere un solo contenitore di raccolta digitale.

Naturalmente queste sono le indicazioni di massima ideali: ciascuno poi personalizza il sistema in funzione delle proprie esigenze personali, che possono essere le più diverse e richiedere aggiustamenti specifici.

Il secondo criterio prevede che tutto, ma proprio tutto, finisca nei contenitori di raccolta che hai appena individuato. Il sistema che stiamo costruendo deve essere letteralmente l'ombelico del mondo e, più avanti, quando lo avrai esplorato tutto, capirai meglio quali grandi vantaggi puoi avere da un'applicazione scrupolosa e generale di queste procedure.

Quindi, ogni volta che arriva un nuovo input - una lettera, un documento, un'email, una fotocopia, l'appunto di un'idea che hai catturato al volo, eccetera - questo va messo dentro l'opportuno contenitore di raccolta.

Deve essere un gesto automatico: più tardi ci sarà tempo per pensarci sopra (e lo vedremo), ma per il momento limitati a ricevere l'input e depositarlo lì, senza smettere quello che stai facendo, senza interromerti o distrarti.

Dì la verità: già al solo immaginare di poter fare un gesto del genere, e scansare il supplemento di tensione psicologica che rischia di opprimerci in un momento in cui già sei sotto pressione per altre cose, provi una bella sensazione di sollievo, vero?

Allora puoi cominciare subito l'applicazione pratica!

Naturalmente la prima volta ti troverai a dover riunire tutto ciò che attualmente si trova sparso in casa, in ufficio, in automobile e chissà dove altro ancora: quindi ti serve un bel po' di tempo e un bel po' di spazio.

Esplora tutti gli spazi fisici della tua vita, scova fogli, foglietti, appunti, scontrini, post-it, cartellette, faldoni, fascicoli e quel che riesci a trovare di questo tipo e porta tutto nello stesso posto. Il pavimento del soggiorno, per esempio.

Esplora l'hard disk del tuo computer, gli archivi dello smartphone e del tablet, le chiavette usb, i cd o i dvd contenenti dati e butta tutto quanto dentro una cartella creata appositamente, o in un hard disk esterno o in una chiavetta, insomma in un posto solo.

Non credere di aver finito: quanta roba ti sta riempiendo la mente? Prendi carta e penna e scrivi tutte le attività che hai in ballo man mano che ti vengono in mente: annota tutto, senza stare a porti il problema di quanto una cosa sia più o meno importante o urgente, oppure tanta o poca.

Molto probabilmente la lunghezza della lista ti stupirà: ti giravano in testa - rallentando la tua efficienza - proprio tante questioni in sospeso. Ma non meno probabilmente ti potrai godere un senso di legge-

rezza molto piacevole: ora sai esattamente dove stanno tutte le cose che presto o tardi richiederanno la tua attenzione e il tuo impegno. Ma ora attenzione al terzo criterio, che è assolutamente fondamentale: **se prendi in mano un pezzo di carta, o leggi una email, queste non possono tornare da dove le hai prese.**

Cioè: un foglio di carta lo prendi in mano la prima volta per metterlo nel contenitore di raccolta, e la seconda volta per spostarlo da lì verso la sua destinazione.

Non per spostarlo da un punto all'altro del mucchio, come invece succede spesso: si prende in mano un appunto («e questo che roba è?»), lo si legge («ah sì, ora ricordo!») e lo si ripone 10 centimetri più in là («ok, poi vediamo...»).

Spesso ci diciamo: «Adesso riordino la scrivania» e il risultato è che abbiamo riordinato l'accumulo, nel senso che abbiamo cambiato l'ordine in cui i fogli sono ammucchiati uno sull'altro e probabilmente abbiamo anche spostato il mucchio da un punto a un altro della stanza. Tutto questo è lavoro vuoto, tempo perso a non fare altro che leggere e rileggere periodicamente gli stessi appunti dando a se stessi l'impressione (falsa e ingannevole) di aver lavorato, quando, in realtà, non si è concluso nulla.

L'antidoto a questo tipo di comportamento è appunto una regola da osservare rigidamente: il contenitore di raccolta ha un solo senso di marcia, come le strade a senso unico, e se qualcosa si sposta può andare solo avanti, mai tornare nel raccoglitore di origine.

Ricapitolando, il primo passo consiste nel **raccogliere** tutti gli input, e ciò avviene secondo i seguenti criteri:

*minor numero possibile di contenitori di raccolta  
tutto finisce nel sistem;  
niente può rientrare nel contenitore di raccolta*

Assimilati questi principi e realizzata la grande raccolta di dati, è il momento del secondo passo.

## ***Elaborare***

---

Bene: sei davanti al tuo bravo mucchio di fogli e cartellette, oppure davanti allo schermo del computer che elenca tutti i file che hai riunito in una cartella sola.

Se niente può rientrare di nuovo nel contenitore di raccolta che cosa farai adesso?

Si tratta di passare in rassegna tutti i singoli elementi e, per ciascuno di essi, “prendere una decisione”, rispondendo a 3 domande:

*che cosa è?  
richiede un’azione?  
qual è la prossima azione da fare?*

Niente di impegnativo, basta metterci la testa per pochi secondi.

Il contenuto di un appunto o di una email può essere una semplice informazione, magari i dati di vendita dell’ultimo trimestre o gli orari d’ambulatorio del pediatra di tuo figlio, oppure può essere una richiesta da parte di qualcuno a cui rispondere, oppure ancora l’invito ad attivarti per fare una determinata azione (convocare una riunione, chiamare un cliente, scrivere una relazione, recarti a scuola per l’incontro con gli insegnanti...). La prima domanda: «*Che cosa è?*», serve banalmente a fare mente locale. Tra le righe significa: «*Fermati un istante e focalizza la tua attenzione su questa cosa*».

Sembra un’ovvia, magari sei convinto di farlo sempre, eppure, se siamo onesti con noi stessi, non possiamo non riconoscere che tante volte mettiamo da parte qualcosa senza nemmeno averlo letto, senza aver capito esattamente di che cosa si tratta.

Per le comunicazioni dell’Agenzia delle Entrate ricorriamo al commercialista, ma per tante altre cose non è così: per timore di perdere il filo di ciò che stiamo facendo in quel momento o per stanchezza o per fretta, accantoniamo con un: «*Ci penserò*» e poi... non ci pensiamo più per giorni.

Quando invece molte volte basterebbero 5 secondi per capire che l'elemento in questione può essere gettato direttamente nel cestino. Infatti, una volta stabilito di che cosa stiamo parlando, la domanda successiva è: *"Richiede un'azione?"*.

E se la risposta è: «*No*» e subito dopo mi chiedo: «*È importante?*» e la risposta è ancora «*No*», ecco che l'eliminazione definitiva di quell'elemento è l'opzione da scegliere.

Vuoi continuare a ingombrare il tuo tavolo o il tuo computer con documenti che non ti servono a nulla?

Tra l'altro, nell'era di Internet posso permettermi di gettare via molti più documenti che in passato: oggi la Rete e in generale i collegamenti a distanza ci mettono in condizione di reperire tante informazioni in qualsiasi momento.

Quindi potrebbe anche darsi che un file nel tuo computer contenga informazioni interessanti per te, ma che tu sappia che le medesime informazioni sono facilmente reperibili via Internet, o nell'archivio della tua azienda, o magari abiti proprio di fronte a una biblioteca. In questo caso può essere ragionevole decidere di liberare un po' del tuo spazio privato.

Se invece si tratta di qualcosa di importante e/o interessante che non è facilmente reperibile allora sì che vale la pena archiviarlo.

Contro il rischio di accumulare materiale inutile puoi farti domande di questo tipo:

*ne ho bisogno davvero?  
lo uso regolarmente?  
è difficile da sostituire?  
quanto è importante?  
è obsoleto?  
che cosa succederebbe se non lo avessi?*

Sii onesto con te stesso rispondendo a queste domande e vedrai quanta roba getterai via, e quanto spazio libererai, nonché quale sol-

lievo proverai. Se invece la risposta alla domanda: «*Richiede un'azione?*» è positiva, chiediti se quella singola azione appartiene a un progetto. Intendiamoci sul concetto di progetto: di solito siamo abituati a dare questo nome a interventi complessi, che richiedono giorni di studi e programmazione, coinvolgono tante persone, magari costano pure tanti soldi. In realtà la definizione di “progetto” proposta da David Allen vola molto più in basso ed è terribilmente concreta (e utile). È un progetto, dice l’autore americano, «*Qualunque traguardo la cui realizzazione richieda più di un’azione*».

Questa definizione è un potente strumento per fare chiarezza nei tuoi pensieri perché ti aiuta a collegare ciò che fai a un percorso più definito e agli obiettivi che ti sei dato. E queste connessioni ti aiutano parecchio a decidere l’importanza e l’urgenza dell’azione in questione, con evidenti vantaggi in termini di programmazione ed efficienza. Dunque, c’è qualcosa da “fare”, ma che cosa, in concreto?

È la terza, preziosissima domanda: «*Qual è la prossima azione?*».

Di nuovo un quesito semplicissimo, ma piccoli dettagli possono però fare una differenza decisiva.

Anche la scalata dell’Everest comincia con un singolo, semplice passo, e se non muovi il primo, semplice passo non potrai realizzare nessuna grande impresa.

Spesso contemplando la vetta da lontano ci si lascia rapire dalla grandiosità dell’impresa e non si realizza che è necessario muovere questo banale primo passo: la “prossima azione” di solito è un gesto molto semplice, apparentemente poco significativo, ma indispensabile per sbloccare la situazione.

Soprattutto: un’azione è qualcosa di reale, concreto, che si può vedere e toccare.

È importante formularla nella nostra mente nel modo più pratico possibile: in questo senso «*Convocare la riunione*» è solo un proposito vago, non un’azione.

È invece un’azione «*Mandare una email a Carlo, Franco, Simona e Barbara per fissare la riunione lunedì alle 15.30*».

Ti sarà evidente che la seconda formulazione ti porta quasi automaticamente a far succedere qualcosa: non devi più pensare, puoi solo agire. Invece tra il dire: «Convocare la riunione» e il «Fare la riunione» c'è di mezzo ancora un passaggio: il "come" convocarla, questa benedetta riunione.

Chiarito che cosa intendiamo per "prossima azione", c'è da dire che in questa fase hai almeno 3 opzioni possibili:

*delegare*

*fare*

*rimandare*

Dunque, stai svuotando il contenitore di raccolta e ti viene per le mani un elemento che richiede un'azione ben individuata.

Ebbene: sei la persona più adatta per compiere quella particolare azione? È qualcosa di valore per te o per la tua attività, è qualcosa che sai fare solo tu lì in ufficio, oppure è un'incombenza routinaria o un lavoro banale che puoi delegare a qualcuno dei collaboratori?

È fondamentale abituarsi a delegare tutto il delegabile: il tempo per te deve essere dedicato alle attività dal più alto valore possibile.

Intendendo per valore ciò che conta per te in quel determinato contesto: può essere un valore economico se sei al lavoro o un valore affettivo se si tratta di ritagliarsi mezz'ora in più per stare con la famiglia.

Piccola divagazione: da un po' di tempo la delega ha una nuova cuigna chiamata "automazione".

Sono ormai disponibili tante applicazioni digitali che gestiscono in automatico certe operazioni dentro l'ambiente del tuo computer: creazioni di indirizzari, fatturazioni, controlli nei database, invio di email e newsletter, fino all'inserimento delle firme in fondo alle email e addirittura all'inserimento nei tuoi testi di intere frasi pre-compilate con la digitazione di un semplice codice.

L'esplorazione dei più avanzati territori informatici può riservare molte piacevoli sorprese in tema di risparmio di tempo.

Tornando alla nostra attività di elaborazione del materiale presente nei contenitori di raccolta: se identifichi un’azione che puoi delegare, ebbene non indugiare e procedi subito alla delega.

E poi creati una lista in cui tenere traccia delle attività delegate per non perderle di vista (parleremo delle liste nel dettaglio tra poco, approfondendo il momento dell’organizzazione).

Se l’azione non può essere delegata puoi farla subito o rimandarla. Come decidere quale opzione scegliere?

C’è un trucco semplicissimo e straordinariamente efficace: la regola dei 2 minuti.

Cioè: se quell’azione è una cosa rapidissima, che richiede meno di 2 minuti per essere completata, allora falla subito.

Altrimenti rimandala al momento più opportuno, segnandotela nell’agenda oppure in una lista delle cose da fare, secondo i criteri che vedremo fra poco.

Prima di chiudere questa parte, vale la pena dedicare un po’ di attenzione specifica a uno dei flagelli della nostra epoca, che sicuramente conosci bene: la posta elettronica.

Appena fu inventata era uno strumento comodo e facile da usare: chi, tra coloro che non sono più giovanissimi, ricorda con quanto entusiasmo era stata accolta questa rivoluzionaria novità, che ci permetteva di inviare e ricevere lettere senza uscire di casa e senza spendere un centesimo in carta, buste e francobolli?

Per non parlare della straordinaria rapidità della consegna: il destinatario riceveva il tuo messaggio non giorni dopo, come eravamo abituati, ma praticamente nel momento stesso in cui tu lo spedivi. Bei tempi, quelli! Che appartengono però, ahinoi, al passato.

Oggi ci basta un’ora di una normale giornata lavorativa per ricevere tante email quante 15 anni fa ne ricevevamo in una settimana.

Sembra inevitabile che una In-box, cioè la casella della posta in arrivo, completamente vuota sia possibile averla solo quando abbiamo appena comprato il computer nuovo (e non lo abbiamo ancora collegato a Internet).

Invece, ancora una volta, se prendi l'abitudine di farti le domande giuste e aiutarti con un metodo semplice puoi arrivare a svuotare la In-box ogni giorno prima di spegnere il computer, e senza perderti nessun messaggio importante.

La prima, importantissima abitudine da acquisire è quella di riservare momenti specifici alla lettura della posta elettronica.

Troppe persone hanno l'abitudine di tenere perennemente aperto il programma di posta, lasciando che esso controlli i messaggi in arrivo ogni pochi minuti (o addirittura secondi).

La tendenza quasi inevitabile è quella - ogni volta che, a intervalli di tempo irregolari e imprevedibili, l'icona del programma avverte che è arrivato un nuovo messaggio - di mollare ciò che si sta facendo per correre a leggere l'email, con il risultato di non essere concentrati né sul compito che si stava eseguendo né sul contenuto dell'email appena arrivata.

Molto meglio, invece, tenere solitamente chiuso il programma e aprirlo solo in momenti ben precisi della giornata, o perlomeno fare in modo (utilizzando le apposite impostazioni del software) che i nuovi messaggi vengano scaricati a intervalli di tempo relativamente lunghi.

Dopo di che occorre ritagliarsi qualche minuto da dedicare esclusivamente allo smaltimento sistematico delle email arrivate fino a quel momento.

Ciò non significa che bisogna leggerle tutte da cima a fondo: siamo nella fase della elaborazione, quindi ciò che va fatto qui è solo prendere una decisione in merito alla destinazione di quei messaggi. La In-box del programma di posta elettronica è né più né meno un contenitore di raccolta, e quindi il suo contenuto va elaborato di conseguenza.

Con un messaggio via mail puoi fare cinque cose:

1. cestinare/archiviare
2. delegare

3. *rispondere*
4. *pianificare*
5. *agire.*

Dall'oggetto ed eventualmente dalle prime righe della email sei in grado, nella maggior parte dei casi, di capire se cancellare seduta stante il messaggio oppure se spostarlo in una delle (poche!) cartelle che avrai creato tu stesso seguendo gli stessi criteri della creazione delle liste.

Anche qui vale la regola dei 2 minuti: se una email richiede una risposta, e scrivere questa risposta ti porta via meno di 2 minuti, rispondi seduta stante, prima ancora di passare alla email successiva.

Leggere un'email e passare a quella successiva senza aver fatto nulla (né cancellarla, né spostarla in qualche lista, né rispondergli) equivale a prendere in mano uno dei fogli di carta che ingombrano la tua scrivania, guardarla e appoggiarlo 10 centimetri più in là: il risultato sarà che in meno di una settimana avrai una di quelle In-box traboccati di migliaia di email ormai impossibili da gestire, che danno un'ansia terribile al solo guardarle da lontano.

Se invece ti focalizzi e senza lasciarti distrarre applichi questo semplice metodo, che consiste nel prendere piccole decisioni passo passo, in tempo reale, nel giro di pochi minuti potrai smaltire un gran numero di messaggi: puoi immaginare il senso di sollievo e di liberazione che proverai di fronte alla tua In-box vuota? E puoi immaginare quale poderoso recupero di tempo e di produttività potrai trarre dal semplice fatto di tenere sempre attivo questo metodo?

Ricapitolando, la seconda tappa è quella di **elaborare** tutti gli elementi presenti nei contenitori di raccolta input, e ciò avviene facendosi guidare da queste tre domande:

che cosa è?  
richiede un'azione?  
qual è la prossima azione da fare?

E da questi criteri generali:

- esamina una cosa alla volta, dalla prima all'ultima senza mettere da parte nulla e prendendo decisioni veloci (non rimandare)
- cestina subito tutto ciò che non serve
- archivia subito i documenti di consultazioni e quelli che possono tornare utili in futuro
- raccogli le idee o progetti in una lista dedicata, che rivedrai periodicamente
- delega tutto ciò che non apporta valore per te, oppure che puoi fare meglio e più rapidamente con l'aiuto di altri, e inserisci l'attività della lista dedicata alle cose delegate
- se l'azione richiede meno di 2 minuti e sei nelle condizioni giuste falla subito
- se l'azione richiede più di 2 minuti inseriscila in una lista o segnala sull'agenda, oppure delegala

Affinché tutto ciò possa avere una reale efficacia, però, è necessario che sia inserito all'interno di un sistema ben concepito e strutturato. Serve insomma un'organizzazione complessiva.

## ***Organizzare***

---

Un sistema ben organizzato è quell'insieme di abitudini, comportamenti, procedure e oggetti che ti mettono in grado di trovare rapidamente ciò che ti serve al momento giusto.

Inoltre è sapere sempre che cosa fare senza interrompere lo slancio del flusso di lavoro per cercare di capire esattamente di quale progetto ti stai occupando e a che punto sei del cammino.

Innanzitutto c'è da dire che è sempre valido il vecchio adagio: «*Un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto*».

Se quando rientri in casa la sera depositi le chiavi dell'automobile un giorno nell'ingresso, un altro sulla mensola della cucina e un giorno sul comodino in camera da letto, ogni volta che ne avrai bisogno

dovrai consumare energie e tempo per ricordarti dove stanno. È una banalità, ma anche le banalità possono creare guai, anzi: di solito la chiave del veicolo non la trovi proprio quando vai di fretta.

Ma soprattutto tante piccole banalità messe insieme creano un grosso disagio comunque: è incredibile la quantità di energie mentali che rimane intrappolata in dettagli insignificanti.

Perciò diventa importante, per non sprecare tempo, identificare tutti i gesti quotidiani, tutti gli oggetti di uso ricorrente, e fare in modo di automatizzare la loro gestione: non devi mai pensare a dove li hai lasciati.

Naturalmente non ci sono soltanto le chiavi dell'automezzo o gli occhiali: il grosso della questione riguarda il riordino dei documenti e degli appunti, cioè di tutto quel materiale che trovi nei contenitori di raccolta e che deve trovare una sua collocazione dentro il sistema. Abbiamo citato poco sopra le "liste".

Questo termine, utilizzato da David Allen, va inteso in senso ampio: non si tratta necessariamente di un elenco di parole scritte una sopra l'altra, che sarebbe il significato letterale della parola, bensì di qualunque raggruppamento di elementi che si assomigliano tra loro per qualcosa.

In parole povere: si tratta di raggruppare gli elementi secondo criteri pre-determinati, in modo che sia facile e veloce recuperarli all'occorrenza.

Dunque ciò che qui chiamiamo "lista" può essere sì una lista vera e propria, ma anche una cartellina cartacea o un file o cartella digitale. Perché l'uso delle liste sia davvero efficace ci sono 2 regole da osservare: stabilisci criteri molto chiari e assegna le attività alle liste in modo scrupoloso e completo.

Mettere elementi nella lista sbagliata o lasciarne alcuni in sospeso creerà confusione nella tua testa e ti costringerà a rielaborare più volte le stesse informazioni, con il risultato che sprecherai tempo e ti sentirai frustrato e disorientato.

Puoi creare una "Project List" per i progetti, una lista "Waiting For" in

cui metterai le attività che hai delegato e di cui sei in attesa di riscontro, "un'Idea Box" in cui riunire spunti che al momento non sono realizzabili, ma che ti riprometti di riprendere in considerazione in futuro. L'importante è che per ogni tipologia di elementi sia creata una sola lista, e che tutto quanto sia di competenza vi finisca dentro. L'unico caso in cui è utile creare più liste è quello delle azioni da fare nell'immediato futuro: qui il fatto di raggruppare le azioni da svolgere in base al "contesto" ti aiuta a mantenere sempre una visione chiara e la possibilità di accedere rapidamente alla lista giusta.

Un contesto è quell'insieme di luogo fisico, strumenti e persone utili per portare avanti una certa cosa.

Possono esserci quindi attività da fare a casa, in ufficio, al computer e così via.

E spesso ci vengono in mente le cose mentre siamo nel contesto sbagliato, come per esempio ricordarsi di chiamare l'idraulico mentre siamo al lavoro: to lo puoi appuntare direttamente nella lista di contesto giusta e non pensarci più.

Il sistema organizzativo prevede le liste, come abbiamo appena detto, ma anche un'agenda: qui vanno a finirci le attività che fin da subito hanno una data (e magari un orario) ben precisa.

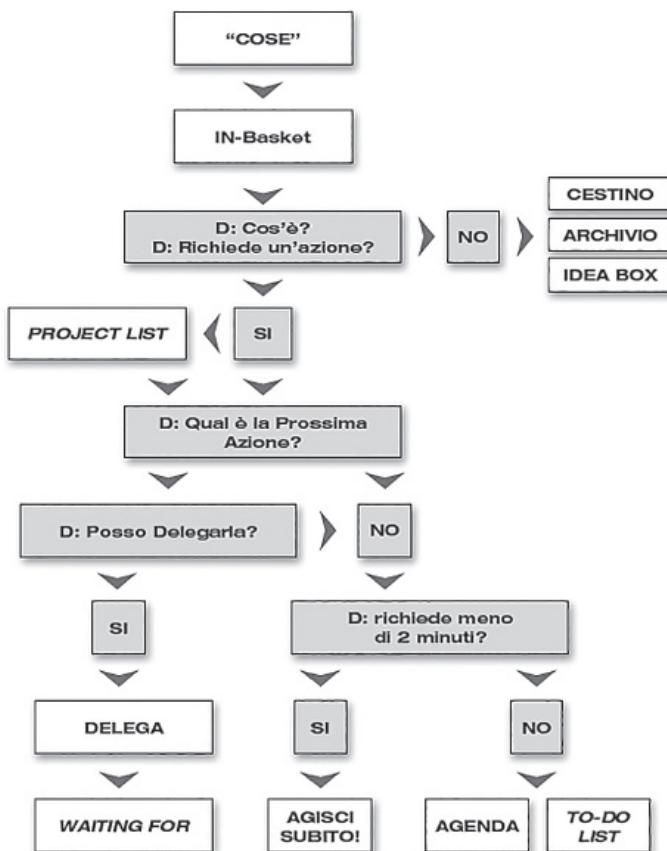
Quindi: se un'attività deve essere fatta "quanto prima" va nelle liste, se invece si tratta di un evento puntuale come una riunione o un pranzo o un convegno allora va sull'agenda.

Le avvertenze necessarie per far funzionare bene le liste di attività valgono anche per l'archivio, che abbiamo già citato in precedenza: gli archivi sono la destinazione di tutto quel materiale che non richiede un'azione ma prevedi che possa tornarti utile perché contiene informazioni non facilmente accessibili in altro modo, oppure che consiste in documentazione che è necessario conservare per i più diversi motivi.

Anche in questo caso è decisivo chiarirti bene in partenza i criteri in base ai quali un certo elemento deve entrare in un archivio anziché in un altro, e poi rispettarli con cura.

Dunque: in un sistema ben organizzato tutto ciò che arriva dall'esterno va a finire in tempo reale nei contenitori di raccolta.

In momenti specifici tale materiale viene processato, cioè trasferito nella lista o nell'archivio più adatti.



## Pianificare

---

A questo punto starai pensando che è finalmente ora di agire.

In verità c'è ancora un passaggio per garantirsi la massima efficienza: la pianificazione.

Hai gestito gli input esterni, hai raccolto e sistemato le informazioni, hai individuato che cosa fare: ora concediti un minimo di tempo per decidere da dove cominciare. Sono 4 i criteri che ti possono aiutare in questa scelta:

*priorità  
contesto  
tempo  
energia*

Ci siamo già soffermati in precedenza sulla definizione delle priorità, annuali, mensili e settimanali: si tratta di scegliere le attività che hanno più valore ai fini del raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

È giusto il caso di ricordare che le priorità, per essere davvero un punto di riferimento nelle scelte di pianificazione a questo livello che è operativo, devono essere poche, anzi pochissime: una settimana può avere 2 o 3 priorità, al massimo 4.

Comincia da loro per garantirgli il giusto spazio nella tua agenda per la settimana entrante.

E comincia da loro anche all'inizio della giornata: moltissime persone hanno l'abitudine di controllare l'email come primo atto appena arrivano in ufficio.

In questo modo però perdono il controllo del loro tempo: qualunque programma abbiamo in mente sarà quasi certamente buttato all'aria dalle novità, richieste, solleciti, stimoli estranei che arriveranno loro addosso dalla posta elettronica.

È interessante, invece, considerare l'opzione di cominciare la giornata dedicandosi alle cose davvero importanti per i tuoi obiettivi, quelle

che tu, e non il mondo esterno, hai deciso che sono prioritarie: in questo modo tutta la tua energia e il tuo focus mentale saranno lì a sostenerti nel lavoro, che di conseguenza verrà eseguito in tempi rapidi e con grande accuratezza.

Evitare di esporsi alle pressioni esterne prima di essersi installati saldamente alla guida della propria giornata favorisce enormemente il controllo della situazione.

Un altro criterio è dato dal contesto: se in un dato momento ti trovi in ufficio, a casa, in automobile o su una panchina del parco è chiaro che ti sarà più facile fare una certa cosa o un'altra.

Puoi essere al lavoro, ma avere strumenti ridotti perché c'è un guasto alla rete informatica, o scoprire che il tuo capo oggi è fuori sede e quindi non gli puoi sottoporre quella tal questione...

Gestire il tempo al meglio significa anche individuare che cosa puoi fare in ogni situazione, tenendo conto di tutte le variabili, in modo che nemmeno un minuto vada sprecato. Il tempo, appunto: se hai due appuntamenti intervallati da mezz'ora di tempo è ovvio che in quel buco puoi fare qualcosa di diverso rispetto a quando hai un'intera mezza giornata tutta per te.

Come nel caso del contesto, prevedere quanto saranno ampie le singole frazioni di tempo che avrai a disposizione nei diversi momenti della giornata ti mette in condizione di assegnare a ciascuna di esse un'attività che possa starci dentro comodamente.

Infine c'è un quarto criterio che è forse quello che le persone sono meno abituate a considerare: l'energia disponibile, intesa sia come energia fisica che come stato mentale.

Sull'energia fisica c'è poco da dire che non sia evidente: ci sono momenti della giornata e della settimana in cui siamo pronti e scattanti e altri in cui l'indicatore del nostro serbatoio di carburante ci avvisa che siamo in riserva.

Questo dipende da quali tipi di attività abbiamo appena concluso, da quale tipo di nottata abbiamo passato, ma anche dai cicli personali di ciascuno.

Se è vero che è molto noto il proverbio secondo cui «*il mattino ha l'oro in bocca*» è altrettanto vero che non tutti sono d'accordo: ci sono persone predisposte ad alzarsi presto al mattino, capaci di essere perfettamente lucide e in grado di operare al massimo delle loro capacità solo pochi minuti dopo essere usciti dal letto.

E ci sono individui che, invece, alle 9.30 del mattino si aggirano ancora in preda allo stordimento del sonno. Le prime sono le persone che poi alla sera andranno a letto con le galline, mentre le seconde magari realizzeranno performance brillantissime nel tardo pomeriggio e addirittura fino a notte fonda. Se il tipo di lavoro che svolgi, o comunque le attività che stai pianificando, ti consentono questa elasticità, è molto utile tenere presente i tuoi ritmi personali, sia per fissare l'inizio e la fine della giornata sia per quanto riguarda gli alti e bassi energetici che puoi osservare nell'arco della giornata stessa. Come applicare questi criteri? Semplicemente usando, volta per volta, il buon senso e l'istinto: sia nel momento in cui stai pianificando prima di cominciare sia quando devi modificare qualcosa per seguire gli imprevisti quotidiani osserva le circostanze e scegli in base a ciò che ritieni meglio. Puoi aiutarti con qualche domanda:

*che cosa posso fare? —> contesto / tempo*

*che cosa voglio fare? —> energia fisica e mentale*

*che cosa dovrei fare? —> importanza/urgenza, priorità, obiettivi*

## ***Agire***

---

Ecco, adesso è davvero il momento di agire: momento delicato, perché quando sei preso dal "fare" rischi di immergerti nei dettagli operativi e perdere il contatto con il "pensare", cioè con quanto avevi deciso e pianificato. I ladri di tempo più abili si nascondono proprio nelle pieghe delle minuzie quotidiane: tanti piccoli frammenti di attività che distraggono, fanno perdere il filo, rallentano e ti fanno arrivare a sera con la sgradevolissima sensazione di aver girato a vuoto per una buo-

na parte della giornata e con troppe attività inevase e da rimandare al giorno dopo. È fondamentale mantenere ben saldo il controllo sulla situazione, imparando a dire i «No» giusti, a stoppare le invasioni di campo, a sfruttare al massimo della concentrazione i momenti migliori della giornata. Sono almeno due i grandi nemici da cui guardarsi: il multitasking e le interruzioni.

## ***Il multitasking***

---

Il cosiddetto multitasking, cioè fare più cose contemporaneamente, è diventato qualcosa di cui vantarsi nella nostra società così votata alla performance e alla produttività: ma in realtà è un'illusione.

Scrivere una email a Giovanna mentre si sta parlando al telefono con Fabrizio, oppure leggere un documento mentre si sta ascoltando una conferenza: comportamenti di questo tipo ci danno l'impressione di risparmiare un sacco di tempo, ma la verità è che lo stiamo sprecando. Non si contano gli studi che negli ultimi anni hanno dimostrato e confermato che suddividere la propria attenzione tra più input contemporaneamente porta a un decadimento notevole della prestazione: quel documento che hai letto mentre ascoltavi lo speaker non lo hai davvero assimilato, e quando ti servirà utilizzarne il contenuto dovrà tornare a leggerlo, e magari ci passerai sopra ancora più tempo perché hai un vago ricordo di aver letto quella certa cosa, ma adesso non la ritrovi. E la email che hai scritto mentre eri al telefono? I casi sono due: o la tua attenzione era soprattutto rivolta a ciò che scrivevi, e allora c'è la probabilità che tu non abbia recepito qualche informazione importante che ti arrivava dalla telefonata; oppure stavi più concentrato su quanto ti diceva Fabrizio, e la tua email a Giovanna risulterà scritta male, magari con dentro errori di battitura, o forse avrai dimenticato di inserire parti significative della comunicazione che avevi intenzione di spedire (e di conseguenza farai una brutta impressione!).

E se Giovanna è una cliente o il tuo capo... ci siamo capiti! In entrambi i casi ti toccherà tornarci sopra, rileggere, rifare, richiamare per recu-

perare i pezzi che ti sei perso... Quanto tempo in più stai consumando rispetto a quello che hai avuto l'impressione di risparmiare dandoti al multitasking? Attenzione però a non confondere il multitasking con la capacità di passare velocemente da un compito all'altro.

Come abbiamo già accennato, ciascuno ha una sua "velocità di attivazione", termine che serve a indicare il tempo che una persona impiega per raggiungere il suo massimo livello di concentrazione nell'eseguire un singolo compito. Questa velocità non è uguale per tutti: gli studi hanno dimostrato che può arrivare anche fino a 15 minuti, ma esistono menti particolarmente elastiche e allenate che sono in grado di concentrarsi nel giro di pochi minuti o addirittura di poche decine di secondi. Può darsi che osservando all'opera una di queste persone si abbia l'impressione che il multitasking funzioni: in realtà costoro non stanno facendo due cose contemporaneamente ma sono talmente veloci nel passare da un'attività all'altra che danno questa impressione. In verità in ogni momento esse sono completamente concentrate su un singolo compito, ed è questa massima focalizzazione che permette loro di essere così produttive.

### ***Le interruzioni***

---

Altro ladro di tempo che sicuramente conosci: il fenomeno delle interruzioni. Ancora una volta si tratta di un'insidia molto sottile: si tende regolarmente a sottovalutare le conseguenze di quello che ai nostri occhi appare come un dettaglio insignificante e che in realtà è solo il prologo di un effetto valanga che brucia tempo ed energie in quantità industriale. Molto spesso inizia con un: «*Scusa, hai un minuto?*» e finisce, parecchio tempo dopo, che ti ritrovi con del lavoro supplementare, di solito urgente o presunto tale. Preoccupato come sei di non apparire "maleducato" ti metti nei guai con le tue stesse mani, salvo poi lamentarti che «*Non mi lasciano in pace un momento*».

In realtà dipende da te: abituati a ritagliare momenti in cui decidi che non devi essere disturbato per nessun motivo e abitua le altre per-

sone a rispettare i tuoi spazi. Uno dei "trucchi" più comuni è quello della porta dell'ufficio, utile soprattutto per i manager che lavorano in una stanza individuale: la porta lasciata aperta consente alle persone di affacciarsi quando e come vogliono mentre la porta chiusa è una barriera non indifferente all'invadenza altrui.

Specialmente se sei abituato a tenere la porta aperta, quando la tieni chiusa per un'ora o due il segnale è abbastanza chiaro per chiunque. Ma i modi per far capire se sei o meno disponibile sono molti: il fatto di indossare gli auricolari, per esempio, può essere un altro segnale del tipo: «*Lasciatemi in pace*».

Naturalmente il modo più esplicito è quello di dire apertamente, ed educatamente, che in quel momento non puoi essere interrotto, o perlomeno puoi dedicare pochi istanti al tuo interlocutore.

Frasi come: «*Scusami, adesso sono molto preso, ti spiace ripassare tra un'ora?*» oppure: «*Ho pochissimo tempo, dimmi in due parole*» se pronunciate con un normale tono discorsivo e bene educato possono fare miracoli nella protezione dei tuoi spazi. E quando qualcuno ti chiede: «*Scusa, hai un minuto?*» anziché rispondere subito «*Sì*» e metterti così in balia degli eventi impara a rispondere «*Per cosa?*».

In questo modo dai un segnale di disponibilità senza però comprometterti prima di sapere di che cosa si tratta: giacché potrebbe davvero essere un'interruzione di quelle che non si possono evitare perché c'è qualcosa di importante per te.

Ti dai così il tempo di accettare l'interruzione o di rifiutarla con eleganza. Il fatto stesso di avere una tua organizzazione personale contribuisce a gestire le interruzioni altrui.

Se infatti nella scansione della tua giornata o della tua settimana inserisci con regolarità spazi che riservi solo a te stesso e spazi in cui interagisci con i colleghi, gli amici, i familiari, quasi automaticamente chi ha bisogno di te verrà a cercarti sempre nei momenti in cui sa di trovarti disponibile. Se tutti i giorni appena arrivi in ufficio ti chiudi in te stesso per lavorare alle tue priorità e fino alle 10, per esempio, respingi regolarmente ogni tentativo di intrusione, in breve i tuoi col-

leghi impareranno che è inutile rivolgerti la parola prima delle 10. E magicamente tante presunte urgenze non saranno più tali, magari qualcuno comincerà a prendere qualche iniziativa in più e farà da sé anziché cercare il tuo aiuto se non quando è davvero indispensabile, e via discorrendo.

Analogamente puoi abituare chi vive con te all’alternanza tra momenti in cui desideri dedicare tempo alle tue attività e momenti in cui sei disponibile per chiacchierare o fare qualcosa insieme.

Se sarai chiaro nel disegnare il perimetro del tempo che deve essere soltanto tuo, e cortese ma fermo nel difenderlo, le interruzioni inopportune diminuiranno drasticamente in un arco di tempo molto inferiore a quello che ti potresti aspettare.

Perché essere più o meno sotto la pressione delle interruzioni continue dipende in gran parte da te: dal tuo atteggiamento, dal modo di porti, dalla consapevolezza che hai dell’importanza di gestire il tuo tempo in modo sensato. Questo vale tanto per gli intrusi presenti di persona quanto per le telefonate, le email e quelli che ti agganciano in corridoio o sulle scale (o nei bagni dell’azienda...).

### ***La focalizzazione e lo stato di flusso***

---

Vale la pena di sottolineare in modo particolare il potere della focalizzazione, anche se abbiamo già toccato questo argomento nelle pagine precedenti.

Su scala generale, parliamo di focalizzarti sugli obiettivi che ti sei dato: quindi fissa lo sguardo e l’attenzione su quanto è uscito dagli esercizi illustrati nella prima parte di questo libro, senza lasciarti sviare da situazioni a prima vista interessanti ma senza alcuna attinenza con ciò che ti serve per raggiungere i tuoi obiettivi.

A questo livello, quello dell’azione concreta, parliamo di focalizzazione intesa come l’atto di restare con la mente (e il corpo, naturalmente) fissa al compito che stai eseguendo a prescindere da ciò che ti succede intorno o delle tentazioni che possono chiamarti altrove.

Nell'utilizzo ottimale del tempo il livello di concentrazione che sei in grado di raggiungere gioca un ruolo importante: a parità di tempo, più sei focalizzato più sei produttivo e quindi consumi una quantità di tempo minore. Ovviamente è sempre stato così, ma come detto questo tema è particolarmente cruciale al giorno d'oggi: la nostra capacità di concentrazione è messa alla prova più che mai, come già aveva previsto l'economista premio Nobel Herbert Simon, il quale già sul finire degli anni '70 del secolo scorso ammoniva come la crescente ricchezza dell'informazione stava creando una nuova povertà dell'attenzione. Avere molti dati utili a portata di mano è un vantaggio, averne troppi finisce per creare confusione e inefficienza.

Il continuo bombardamento da parte delle più diverse fonti di informazioni, dati e stimoli ci sta abituando a vivere come una condizione normale quella che ci vede saltare ogni pochi minuti da A a B e poi a C per tornare di nuovo a B e poi occuparci di D prima di tornare ad A e passare successivamente a E ed F, e avanti così per ore: stiamo perdendo l'allenamento a rimanere concentrati a lungo su un solo argomento o su un solo compito da eseguire, e questa è una cattiva notizia per la nostra produttività, perché ogni volta che spostiamo il focus da una cosa all'altra disperdiamo energia e sprechiamo tempo. Perciò è importante che tu sia consapevole del modo in cui funziona il tuo cervello e sappia bene di che cosa hai bisogno per essere concentrato al massimo: sei capace di isolarti dall'ambiente esterno e non esserne disturbato tanto da poter pensare di dedicarti a un compito complesso anche durante un viaggio in treno?

Se invece preferisci una stanza chiusa e silenziosa, è bene che tu scelga compiti non troppo impegnativi per i momenti in cui non puoi evitare di stare immerso nel rumore e in distrazioni varie.

C'è chi utilizza la musica mediante gli auricolari per isolarsi dalle distrazioni esterne, mentre altre persone tendono a prestare attenzione alla musica stessa anziché a ciò che stanno facendo e quindi ne sono disturbate anziché aiutate. Diversi esperti di produttività e gestione del tempo hanno recentemente rilanciato l'efficacia di una particolare

tattica utile a garantire sempre il massimo della focalizzazione.

Si parte dal presupposto, noto da tempo, che la capacità di attenzione della mente umana si mantenga al suo livello massimo per 20 o 30 minuti e poi cominci a calare.

Lo sanno bene conferenzieri, formatori, insegnanti, insomma tutti coloro che quotidianamente devono rivolgersi a platee più o meno ampie parlando per molto tempo.

Non si contano i piccoli trucchi e le tecniche utilizzate da costoro per risvegliare periodicamente l'attenzione dell'uditore.

Un meccanismo simile lo puoi applicare anche tu per garantirti la massima efficienza su lunghi periodi di tempo, per esempio quando devi stare su un compito per diverse ore di seguito.

Si tratta di suddividere il tempo a disposizione in tanti periodi relativamente brevi, separati da micro-intervalli: lavori 30 minuti, ti distrai per 10 minuti, lavori per altri 30 minuti e così via.

È però tassativo rispettare una precisa condizione: durante i minuti dedicati al lavoro devi categoricamente escludere ogni fonte di distrazione. Il cellulare va spento (non silenziato: proprio spento), il programma di posta elettronica e tutti i social network vanno chiusi, la porta dell'ufficio sbarrata e così via.

Si tratta in pratica di portare agli estremi le indicazioni che abbiamo già visto: niente multitasking e distrazioni, focalizzazione totale su un singolo e ben preciso compito.

È un approccio che tende a far rendere al massimo il tuo tempo, una sorta di coltivazione intensiva del tuo lavoro.

Naturalmente può essere applicato oppure no in funzione del tipo di compito che devi svolgere e del modo in cui tu preferisci lavorare: può essere particolarmente utile per le persone dalla mente più creativa, che di solito fanno maggior fatica a restare concentrate per lunghi periodi.

In questo modo possono comunque riuscire a dare il meglio anche in situazioni per loro particolarmente noiose o sfidanti. L'unico modo per sapere che cosa davvero funziona per te a livello di dettaglio è

quello di sperimentare tanti piccoli trucchi diversi e osservare quale o quali funzionano meglio nel favorire la tua focalizzazione.

Quest'ultima può essere favorita in mille modi, anche quelli apparentemente più insignificanti: per esempio, sono stati realizzati programmi di scrittura al computer che, una volta avviati, liberano completamente lo schermo dell'aparecchio da ogni tipo di icona e di menù, lasciando solo lo schermo e il cursore lampeggiante.

Anche i programmi più comuni e complessi hanno inserito opzioni che l'utente può attivare per avere una schermata più semplice e "pulita".

Tutti indizi che dimostrano come quella di favorire la concentrazione e il focus delle persone al lavoro sia un'esigenza ormai ben nota e diffusa.

Ricorda allora che le distrazioni si possono annidare ovunque, anche in dettagli a cui non ti è mai capitato di prestare attenzione: se ti allenai a osservare come ogni piccolo dettaglio ambientale influisca sulla tua concentrazione farai scoperte interessanti e svilupperai una capacità di far rendere il tuo tempo di lavoro che ti stupirà.

Per poterti concentrare facilmente devi star bene anche fisicamente: come dicevano gli antichi Romani: «*Mens sana in corpore sano*», cioè una mente sana sta dentro un corpo altrettanto sano.

Ne abbiamo parlato nelle pagine precedenti: saper cogliere i momenti di migliore energia fisica e mentale è uno dei 4 criteri che avevamo individuato per una pianificazione efficace.

Non sottovalutare l'importanza del fatto di osservare orari il più possibili regolare per i pasti e per il sonno: che tu lavori meglio di mattina o di sera, individua quali sono i tuoi ritmi e non forzare l'organismo ad andare contro i suoi cicli energetici naturali.

Anzi, aiutalo nutrendolo nel modo più opportuno e sano e organizzando la giornata con accortezza.

La buona forma fisica è importante per le tue capacità di concentrarti. La piena focalizzazione ti potrà portare in quella condizione mentale di massima efficienza conosciuta come "stato di flusso".

Il primo ad averne parlato, a metà degli anni '70, è stato lo psicologo ungherese (attivo negli Stati Uniti) Mihály Csíkszentmihályi.

Quasi sicuramente hai già fatto esperienza personale di questa condizione: si verifica quando sei completamente immerso in quello che stai facendo, non ti accorgi del tempo che passa, non sai nemmeno più dove ti trovi fisicamente e lavori con facilità e naturalezza senza minimamente sentire la fatica.

È la condizione ideale, in cui un'ora di tempo ne vale due o magari tre per la quantità di lavoro che riesci a svolgere, e per di più senza particolari sforzi. Per arrivarci serve una combinazione di volontà, disciplina, motivazione, competenza e focalizzazione: difficilmente possiamo trovare un interruttore che ci attivi il flusso da un momento all'altro, possiamo però comportarci in modo da favorirlo appunto mettendo in atto tutte le strategie e i "trucchi" che possono favorire la focalizzazione sul compito del momento.

### ***La procrastinazione***

---

Quando si tratta di agire, a volte - per non dire spesso - capita di... non agire! Il fenomeno della "procrastinazione", cioè quel comportamento per cui una persona rimanda a un momento futuro qualche cosa che potrebbe fare subito, è uno dei più noti ai consulenti e ricerchatori esperti di gestione del tempo.

Un'équipe dell'università di Carleton a Ottawa (Canada) ha rivelato che in tutto il Nord America ben il 70% delle persone è "affetto" da questa malefica tendenza.

Malefica sì, perché è un tarlo piccolo ma insistente, che agisce spesso al di là della nostra consapevolezza sul momento e produce effetti che in alcuni casi possono segnare profondamente il corso della vita, in quanto può far perdere opportunità importanti e riduce la capacità di ottenere risultati.

È anche una significativa fonte di stress: da un lato perché la consapevolezza di avere qualcosa in sospeso ti impedisce di svuotare la

mente e quindi continui a consumare energia, dall'altro perché, se non sei proprio totalmente incosciente, avverti almeno un minimo di senso di colpa al pensiero di non aver fatto tutto ciò che potevi. Senza considerare che quella tal cosa che stai procrastinando è forse la più importante di tutte per te, quella da cui potrebbe cambiare la tua carriera, il tuo fatturato o la vita sentimentale.

Ma da dove arriva questa tendenza alla procrastinazione e come fronteggiarla? Fra i più grandi procrastinatori troviamo i "perfezionisti". Sono quelle persone che rimandano un esame universitario, la realizzazione di un progetto, perfino un semplice colloquio con un collega perché sentono di non essere soddisfatti del loro livello di preparazione. Ma si sa: la perfezione non è di questo mondo.

E come dice un detto: «*A volte il meglio è nemico del bene!*».

Non cercare quindi la perfezione: c'è un momento in cui puoi essere abbastanza pronto per agire, allenati a riconoscere quel momento e sfruttalo.

Poi ci sono i sognatori: quelle persone che si perdono nelle fantasie più sfrenate, e costruiscono bellissimi castelli in aria.

Se ti capita qualcosa del genere, prova a farti una semplice domanda: «*Quando sarà pronto questo bellissimo castello così che possa andarci a vivere?*».

Appena ti sarai dato la risposta, che conosci già, ed è "mai", vorrai tornare tra di noi e iniziare a darti da fare nel mondo concreto.

C'è inoltre chi rinvia e rinvia nella speranza che arrivi qualcun altro a fare il lavoro al posto suo. E spesso lo trova anche, questo qualcun altro: solo che una volta o due, o anche tre, si può pensare che Mario abbia bisogno di aiuto, ma alla quarta volta viene il sospetto che se ne stia approfittando, e nessuno ci casca più.

Alla fine Mario si troverà tantissime di cose da fare perché più nessuno gli toglierà le castagne dal fuoco: se si fosse mosso fin da subito in prima persona ora non si troverebbe nei guai.

Fra i motivi della procrastinazione ce n'è anche uno che abbiamo già incontrato nelle pagine precedenti: il fatto che ti trovi a dover assol-

vere a un compito che non ti piace, che ti è sgradevole o noioso.

Qui lo ricordiamo usando l'efficace metafora proposta da Brian Tracy, uno dei massimi esperti di produttività e gestione del tempo: «*Inizia il giorno mangiando una rana*». Nessuno è particolarmente impaziente di fare qualcosa che non gli piace, ma «... se alla fine devi mangiare una rana, non ha senso che tu ti sieda a guardarla per ore».

Come dargli torto?

E poi: «Se devi mangiare due rane comincia da quella più grande e disgustosa».

Ovvero: più te ne stai lì a guardare la rana meno avrai voglia di mangiarla, quindi buttati subito.

Anche perché se la prima cosa che fai di mattina è mangiare una rana viva, probabilmente capirai che nel resto della giornata non potrà accaderti nulla di peggio di questo.

Ora che, dopo aver passato in rassegna le diverse facce della procrastinazione, sei stato così determinato da agire subito, senza rimandare, alla faccia del timore, del disgusto, della pigrizia o di chissà che altro... fai una bella cosa: festeggia!

Regalati il tuo gelato preferito, o quel paio di scarpe a cui stavi facendo la corte da settimane, oppure vatti a vedere un film, fatti una passeggiata, esci mezz'ora prima dall'ufficio...

Insomma, datti un premio! Associa al risultato ottenuto (hai mangiato la rana presto e bene) l'esperienza di un'emozione positiva.

Questo rinforzerà la tua energia interiore e la prossima volta che una rana salterà sulla tua scrivania ti sarà più facile farne un sol boccone: saprai che dopo ti aspetta qualcosa di estremamente piacevole!

E ricorda: il momento dell'azione è quello in cui si viene al dunque. È quello in cui ti confronti davvero con il tempo in cui devi portare a termine i compiti dati: se tutto è al posto giusto, se tutto funziona a dovere, anche le tue azioni scorrono con naturalezza in armonia con lo scorrere del tempo e i risultati desiderati cominciano ad arrivare. Perché questo accada, ricorda di rispettare i principi base che abbiamo esaminato insieme:

prima i "sassi grossi": scegli che cosa fare in base alle priorità  
è il *TUO tempo: elimina le distrazioni e allontana i "ladri di tempo"*  
*gestisci le interruzioni: «Scusa, ora non posso»*  
*utilizza al meglio i tuoi cicli energetici fisici e mentali*  
*crea le condizioni per la massima focalizzazione*  
*agisci subito*

Ma il nostro sistema di gestione del tempo non è ancora completo. C'è ancora una tappa, non meno importante delle altre: quella della revisione.

### **Rivedere**

---

Hai smistato dati e informazioni, hai archiviato documenti di consultazione e di supporto, hai annotato idee e abbozzi di possibili progetti, hai compilato liste di azioni da fare sicuramente e hai una lista di questioni in sospeso per cui sei in attesa di risposte da parte di altri, infine hai stilato un piano d'azione e ne hai sperimentata l'attuazione pratica.

Grazie a questo sistema semplice e lineare sei ora in condizione di usare il tuo tempo nel miglior modo possibile e senza stress.

È però fondamentale la "manutenzione" del sistema.

Non è strano, vero? Se trascuri il motore della tua automobile, se non mantieni il giusto livello dell'olio e non tieni d'occhio l'usura della cinghia di trasmissione prima o poi ti trovi in un pasticcio: fermo sul ciglio della strada con il veicolo che non funziona più (e di solito queste cose succedono a centinaia di chilometri da casa).

Per il sistema di gestione del tempo vale un discorso simile, ma con un valore aggiunto in più, che consiste nel fatto che la manutenzione del sistema è l'occasione per imparare qualcosa di utile e diventare sempre più efficienti.

È la stessa cosa che succede con le app e i sistemi operativi dei computer e degli smartphone: gli sviluppatori creano un prodotto, i clienti

lo scaricano sui propri dispositivi e da lì comincia una serie di aggiornamenti periodici che prendono spunto dall'esperienza concreta degli utilizzatori e migliorano continuamente le prestazioni del sistema. Allo stesso modo la revisione periodica regolare del nostro sistema di gestione del tempo serve da un lato a non perdere il controllo della situazione, dall'altro ad affinare sempre di più le tue tecniche di elaborazione, pianificazione e azione.

Nel capitolo *Pianificare i sogni* ci siamo già soffermati su questo tipo di attività e visto alcune domande che possono fare da guida.

Ora che abbiamo esplorato l'intera costruzione del sistema possiamo riassumere in modo molto sintetico le singole attività in cui si articolano i momenti di revisione che fisserai ogni settimana e ogni mese.

#### *Revisione settimanale (durata massima 30 minuti)*

*verifica dei progressi sugli obiettivi mensili  
revisione delle note: ci sono attività incomplete?*

*revisione dell'agenda: ci sono attività da ri-pianificare?*

*revisione e aggiornamento delle liste e degli archivi: c'è qualcosa di obsoleto da eliminare?*

*pianificazione della settimana successiva*

#### *Revisione mensile (durata massima 45 minuti)*

*verifica dei progressi sugli obiettivi annuali  
che cosa è andato bene in questo mese?*

*che cosa non ha funzionato?*

*che cosa posso migliorare?*

*definizione degli obiettivi per il mese successivo*



## Conclusioni

---

Chiarezza di idee, volontà, metodo: sembrano questi, ridotti all'osso, i pilastri portanti di una gestione del tempo efficiente e soddisfacente, così come l'abbiamo esplorata in queste pagine.

Chiarezza di idee su ciò che desideri realmente nella tua vita: quali sono i tuoi valori fondanti, le tue motivazioni, il tuo scopo; quali sono i risultati concreti che vuoi ottenere e perché; che cosa nel concreto ti farà stare bene e ti permetterà di vivere una vita serena ed equilibrata in quanto coerente con le tue aspirazioni più sincere e autentiche. Tutto questo sarà il punto di riferimento per le tue scelte, sarà ciò che ti aiuterà a fissare le priorità intorno a cui costruire il tuo personale sistema di gestione del tempo.

Volontà di fare, di agire in prima persona, perché sei consapevole che nessuno può fare le "tue" cose al posto tuo e che se lasci spazio agli "altri" finirai per vivere la vita degli altri, non la tua. Il miglior sistema del mondo non funziona da sé e non è privo di fatiche e sfide: ma avendo chiaro il tuo scopo personale potrai contare sulla spinta giusta per andare sempre avanti. Potrai gestire tutte le situazioni, anche quelle che oggi ti danno le ansie più pesanti, e saprai perfino, quando necessario, cominciare una giornata "mangiando rane".

Serve metodo, per tenere la tua mente sempre sgombra e limpida, con la sicurezza di non perdere per strada nemmeno un dettaglio. Un metodo che richiede davvero poco per essere compreso e che è congegnato in modo da diventare sempre più efficiente con il passare del tempo. Un metodo destinato a diventare una delle tue migliori abitudini. Si tratta di abituarti a difendere senza sensi di colpa il tuo legittimo spazio, scoraggiando i ladri di tempo e imparando, quando serve, a dire cortesemente, ma esplicitamente, «No».

Di abituarti a eliminare tutte le distrazioni quando è necessario che ti concentri su un determinato compito.

Di abituarti a occuparti di una cosa per volta e a portarle sempre a termine, evitando di lasciare attività in sospeso.

Di allenarti a sfruttare i tuoi momenti fisiologici di massima resa e il potere della focalizzazione per moltiplicare il valore del tuo tempo. Di imparare a delegare il più possibile, liberandoti del fardello delle attività che non ti portano sufficiente valore.

Di saper sfruttare i tempi morti come viaggi, attese, code per smaltire un po' di attività.

Di imparare a scrivere ogni cosa, appuntandoti e archiviando in modo razionale non soltanto i piani e programmi ma anche le idee e le ipotesi. Di non procrastinare, di non lasciare che le preoccupazioni e i timori si ingigantiscano mentre inutilmente aspetti che la situazione si risolva in qualche modo o che la spinta ad agire ti arrivi da chissà dove. Si tratta di abituarti a pensare in termini positivi: il focus è sulle azioni da attuare, sulle iniziative da intraprendere.

Non serve star lì a rimuginare su problemi e preoccupazioni, pensa direttamente alle soluzioni.

Da oggi, nella tua vita hai come nuova compagna di viaggio la domanda: «*In questo momento sto facendo il miglior uso del mio tempo?*».

Allenati a rivolgertela più volte al giorno: sarà la tua guida per la costruzione e la manutenzione del tuo sistema di gestione del tempo.

Del tuo sistema per una vita serena e soddisfacente.

Ti lascio con le parole di un'antica ballata irlandese che, se fosse ancora necessario, ci ricorda perché vale davvero la pena di impegnarsi a... trovare il tempo!

### **Trova il tempo**

*Trova il tempo di riflettere, è la fonte della forza.*

*Trova il tempo di giocare, è il segreto della giovinezza.*

*Trova il tempo di leggere, è la base del sapere.*

*Trova il tempo d'essere gentile, è la strada della felicità.*

*Trova il tempo di sognare, è il sentiero che porta alle stelle.*

*Trova il tempo di amare, è la vera gioia di vivere.*

*Trova il tempo d'essere contento,  
è la musica dell'anima.*



*Collana curata da Roberto Re,  
numero uno della formazione  
e dello sviluppo personale in Italia,  
straordinario "coach" i cui corsi  
sono stati scelti da grandi aziende e da personaggi  
di primo piano dello spettacolo e dello sport.*

## **PIÙ TEMPO E MENO STRESS**

**COME OTTENERE PIÙ RISULTATI E AVERE PIÙ TEMPO  
PER TE STESSO E PER CHI AMI**

Gestire al meglio il nostro tempo, soprattutto quello da dedicare ai propri progetti personali e professionali, oggi sembra un'utopia. Abbiamo l'impressione che le nostre giornate siano quasi "ovviamente" scandite da una notevole quantità di stress che ci impedisce di focalizzarci sui nostri obiettivi. Ma non deve essere per forza così! Un'alternativa costruttiva esiste. Questo libro ci indica quali strumenti utilizzare per trasformare lo stress in energia, imparando a sfruttare al meglio le nostre 24 ore, allo scopo di ottenere maggiori risultati e più soddisfazioni.

**Tema Promotional Gifts S.r.l.**  
Viale Europa, 22 - 20861 Brugherio (MB)

**COACHING**  
Anno 1 – Numero 2  
Pubblicazione settimanale  
Reg.Trib. di Monza n.3417/2016 del 20/07/2016

Direttore Responsabile: *Massimo Tenani*

Distribuito da MEPE Distr.Editoriale S.p.A.  
Via Ettore Bugatti, 15 - 20142 Milano

**Tema**  
Promotional