

FormAtelier

Act to Impact

Comunicare per Produrre Risultati

di

Elisabetta Castagneri

FormAtelier

Act to impact, comunicare per cambiare

A scuola ci dicevano: "ma come parli?, ma è questo il modo di dire le cose?, devi imparare a parlare bene".

Col tempo, ho realizzato che comunicare bene non equivale a "*dire bene* le cose", ma piuttosto a "*cambiare* le cose".

Comunichiamo per *dire* qualcosa, certamente, ma soprattutto comunichiamo per *sortire un effetto*. E credo che spesso non si dia abbastanza peso a questo aspetto, a ciò che viene *dopo* il nostro atto comunicativo.

Quando comunichiamo abbiamo

un *obiettivo*: dire una certa cosa, trasmettere un certo *contenuto, delle informazioni*

uno *scopo*: l'*effetto* che vogliamo suscitare

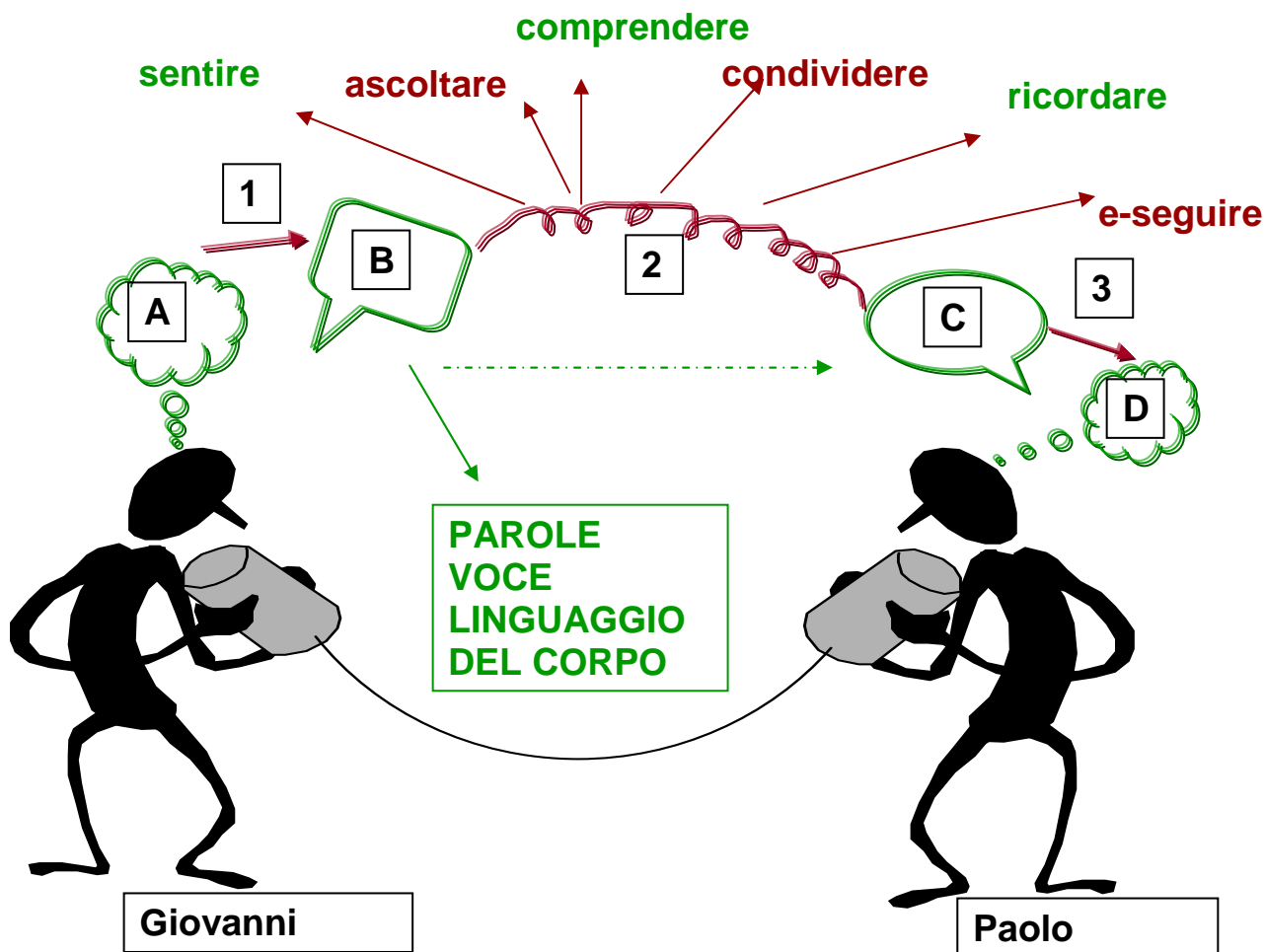
Di solito siamo consapevoli di cosa vogliamo trasmettere, ma riflettiamo meno sull'effetto, cioè su *che cosa vogliamo che l'altro pensi, senta e faccia* dopo il nostro atto comunicativo e quindi su come suscitare quel risultato.

Dando soprattutto peso al nostro "dire" o al nostro "scrivere", spesso esclamiamo frasi come "ma io glielo avevo detto", "ma io gli ho anche mandato una mail", manifestando il nostro ingenuo stupore, come se bastasse pronunciare o scrivere un messaggio per suscitare l'effetto desiderato.

FormAtelier

Ostacoli alla comunicazione "che cambia le cose"

In realtà la nostra comunicazione incontra molti ostacoli prima di arrivare all'altro e prima di suscitare gli effetti sperati, come è illustrato dall'immagine qui sotto:



Per comunicare in maniera efficace, è di grande aiuto conoscere questi ostacoli e porvi rimedio. Prendiamoli in considerazione.

FormAtelier

Ostacolo 1

Iniziamo dal signore che chiameremo Giovanni che si trova sulla sinistra del disegno; nella sua testa (fumetto "A") c'è un pensiero, un'idea, che vuole trasmettere al signore presente sulla destra del disegno e che chiameremo Paolo.

Per far arrivare il suo pensiero a Paolo, Giovanni è costretto a "farlo uscire" dalla sua testa, a dargli fisicità e a farlo viaggiare verso Paolo. Già in questa trasformazione da pensiero a messaggio sonoro/fisico che Giovanni deve compiere, troviamo un primo ostacolo. Giovanni troverà davvero tutte le parole giuste, il tono di voce giusto, la gestualità giusta per trasmettere il suo pensiero? Purtroppo nel passaggio "1" da A a B, cioè da pensiero ad atto comunicativo, avverrà un primo inquinamento: involontariamente Giovanni userà parole, toni della voce, gesti che non renderanno fedelmente il suo pensiero al 100%.

Rimedi all'ostacolo 1

Come ridurre al minimo i danni causati dalla cattiva "traduzione" presente nel passaggio "1"? Il rimedio sta nella nostra consapevolezza, nell'atto volontario con cui ci chiediamo "che cosa voglio dire (obiettivo) e che effetto (scopo) voglio suscitare nel mio interlocutore? Più ci chiediamo e più riflettiamo sulle conseguenze *desiderate* della nostra comunicazione, più eviteremo le conseguenze *indesiderate*. Se, per esempio, vogliamo richiamare un collaboratore per la disattenzione con cui ha svolto un lavoro, sarà importante sapere se l'effetto che mi auguro è un collaboratore che dà le dimissioni oppure un collaboratore che domani torna più motivato di quanto sia stato fino ad oggi. La nostra comunicazione ha il potere di sortire degli effetti, noi dobbiamo *sentircene responsabili* e impegnarci per suscitare gli effetti che davvero desideriamo.

- Sapere come *vogliamo* che le cose cambino,
- esserne profondamente *consapevoli*,
- *chiederci* quali saranno le parole più giuste, il tono e la gestualità migliori,

FormAtelier

sono passi essenziali per generare una comunicazione davvero in sintonia con le nostre intenzioni e per evitare di far sorgere malintesi.

La nostra comunicazione, dunque, non deve essere spontanea? Nella misura in cui la spontaneità equivale ad una comunicazione non meditata, meglio lasciarla perdere. Questo non significa non essere sinceri, al contrario: una comunicazione meditata per raggiungere l'effetto realmente desiderato è molto più sincera di una comunicazione lasciata al caso, perché una comunicazione non curata non è in grado di trasmettere il nostro vero pensiero e le nostre vere intenzioni.

La buona notizia è che la maggior parte di noi ha sviluppato, attraverso la personale esperienza, la capacità di usare gli strumenti della comunicazione (parole, voce e gesti) in maniera coerente con le proprie intenzioni. Quello che spesso ci manca è una consapevolezza profonda in merito a ciò che davvero vogliamo. Accade infatti che spesso non osiamo pretendere da noi il massimo. Se, per esempio, dobbiamo chiedere ad un collega che rispetti un nostro diritto, non osiamo sperare di poter difendere il nostro diritto e, allo stesso tempo, di salvare la relazione. Al posto che ragionare secondo uno schema "e-e" ("e" difendere il diritto, "e" salvare la relazione) ragioniamo secondo uno schema "o-o": "o" faccio buon viso a cattivo gioco (cioè non difendo il mio diritto), "o" gliene dico quattro e rompo la relazione. Una comunicazione meditata, pesata, misurata, che mira a risultati "e-e" è una comunicazione *assertiva*, cioè una comunicazione che ci consente di *affermare* e di *affermar-ci* nel *rispetto degli altri*. Funziona, ma ci richiede impegno e ci richiede una ammissione di responsabilità: perché la nostra comunicazione sia efficace e non distruttiva dobbiamo, noi per primi, *scegliere, decidere* cosa vogliamo generare con la nostra comunicazione, *esserne consapevoli* e *muoverci coerentemente*. Se i risultati non arrivano, forse abbiamo inciampato nell'ostacolo "1": non abbiamo riflettuto abbastanza sulle nostre vere intenzioni.

Ostacoli di trasmissione

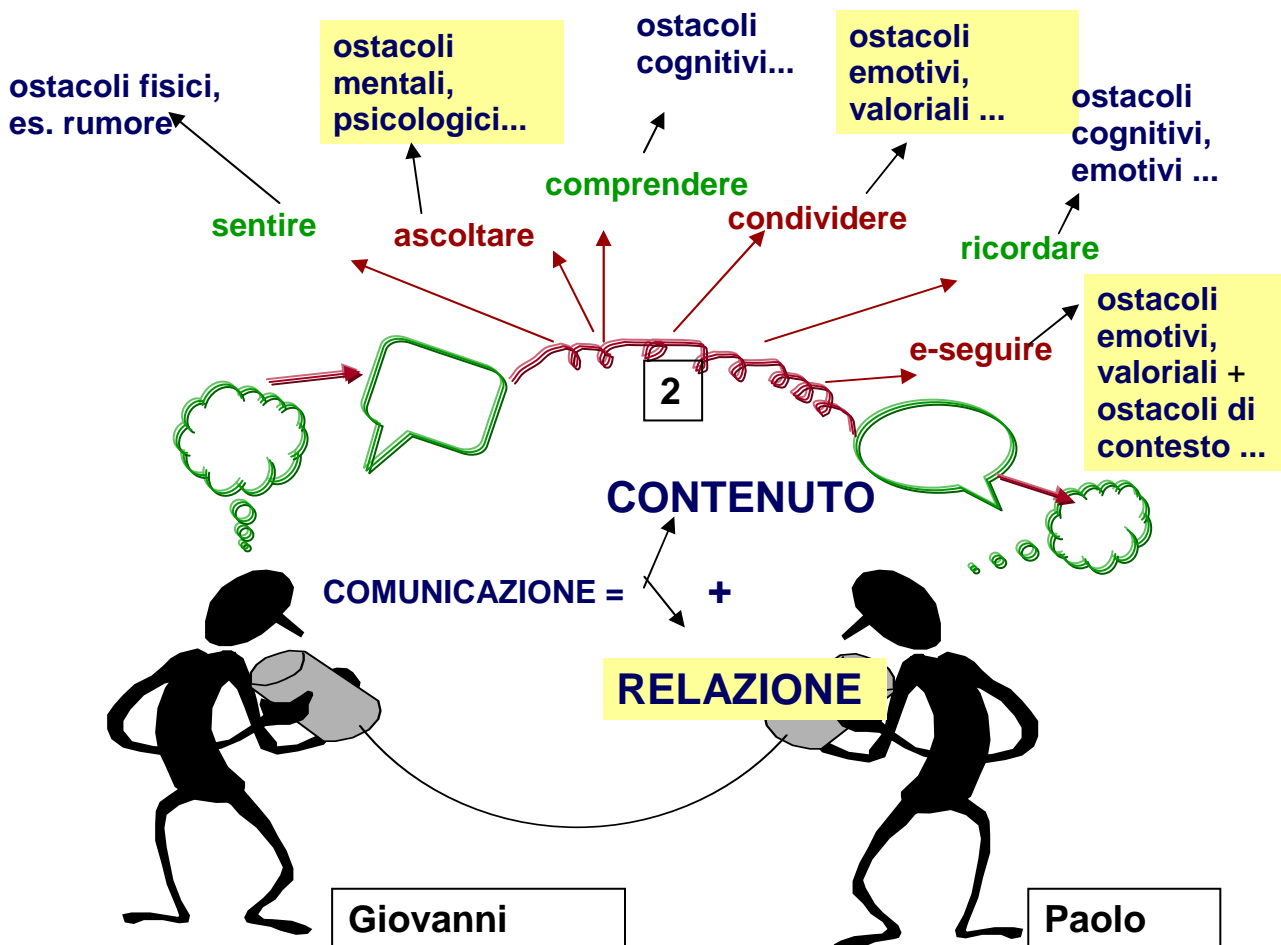
Bene, grazie alla riflessione personale che anticipa le nostre comunicazioni e che aumenta in maniera significativa la sintonia tra le nostre intenzioni e il nostro messaggio fisico, abbiamo

FormAtelier

superato –o almeno ridimensionato- l'ostacolo "1". Tuttavia, quando il nostro messaggio "parte" ha ancora un cammino pieno di ostacoli. Mentre il nostro messaggio sta viaggiando verso il nostro interlocutore, rischia

- di non essere sentito
- di essere sentito ma di non essere ascoltato
- di essere sentito e ascoltato ma di non essere capito
- di essere sentito, ascoltato e capito ma di non essere condiviso
- di essere sentito, ascoltato, capito, condiviso ma non ricordato
- di essere sentito, ascoltato, capito, condiviso, ricordato ma non e-seguito

Come si vede nell'immagine riportata di seguito, ci sono diversi ostacoli che impediscono al nostro messaggio di arrivare al nostro interlocutore e di generare l'effetto desiderato.



Rimedi agli ostacoli di trasmissione

E' interessante notare che alcuni ostacoli (quelli evidenziati in giallo) sono di natura relazionale; il nostro messaggio "passa" se il nostro interlocutore è *disposto* ad ascoltarlo, ad accoglierlo e a ricordarlo. In che misura può Giovanni incidere sulla disponibilità di Paolo ad ascoltarlo? La percentuale di *influenza che possiamo esercitare* sui nostri interlocutori varia ovviamente da situazione a situazione, ma dobbiamo partire dalla consapevolezza che *è sempre maggiore di zero*; dobbiamo sentirci responsabili della nostra capacità di influenza anche quando ci sembra molto piccola. La riflessione che può aiutarci a superare gli ostacoli relazionali partirà dunque dalla domanda "cosa posso fare io affinché il mio interlocutore prenda in considerazione la mia opinione?" Se non ci poniamo questa domanda, se non partiamo alla ricerca delle risorse che abbiamo a disposizione ma ci concentriamo solo sui vincoli ("Il mio interlocutore non vuole proprio ascoltare!") ci stiamo arrendendo ad una comunicazione che ci consente di "dire delle cose" ma non di "cambiare le cose".

A volte (spesso?) ci arrendiamo perché non crediamo nella nostra capacità di influenzare gli altri e le situazioni oppure temiamo che influenzare equivalga a manipolare. Vorrei soffermare l'attenzione su entrambi questi punti. Che cosa si intende per *esercitare influenza* sugli altri? Non si intende far fare agli altri ciò che fa comodo a noi e che è contrario ai loro interessi; questo sarebbe coercizione o manipolazione. Esercitare la nostra influenza significa riuscire a farci ascoltare dagli altri, risultare degni di attenzione ai loro occhi. Come ottenere questo *onesto vantaggio*? L'esperienza ci insegna che noi prestiamo più facilmente attenzione a chi ci offre la sua attenzione; quindi per *ricevere attenzione*, è bene *dare attenzione*.

FormAtelier

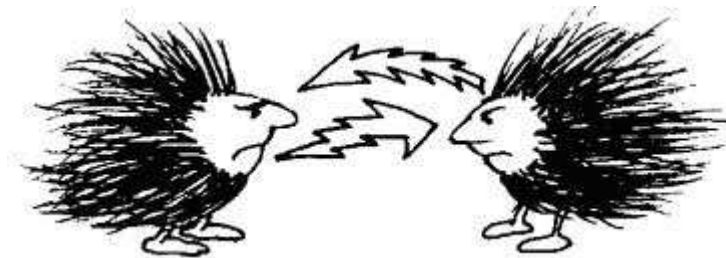
Altre leve per potenziare gli effetti positivi della nostra comunicazione

Abbiamo visto che

- sentirci responsabili degli effetti che la nostra comunicazione genera
 - essere determinati a produrre effetti nonostante i possibili ostacoli relazionali
- sono due approcci mentali essenziali per riuscire ad abbattere le resistenze dei nostri interlocutori.

Un'altra *forma mentale* che potenzia la nostra capacità di produrre i risultati che ci attendiamo sta nella nostra capacità di ***porre i problemi sul tavolo***.

Spesso ci viene naturale pensare che *il problema* sia *l'altro*; c'è il rischio che, quando ci troviamo di fronte al nostro interlocutore, l'atteggiamento mentale che contraddistingue entrambi sia simile a quello rappresentato dalla vignetta qui sotto:



E' come se per l'interlocutore di sinistra *il problema coincidesse con l'interlocutore* di destra e viceversa. E' importante liberarsi da questa gabbia mentale e *porre il problema sul tavolo*; i due interlocutori non sono uno contro l'altro, ma sono *insieme contro il problema*; la relazione tra loro è funzionale a *trovare insieme una soluzione*, come nella foto:

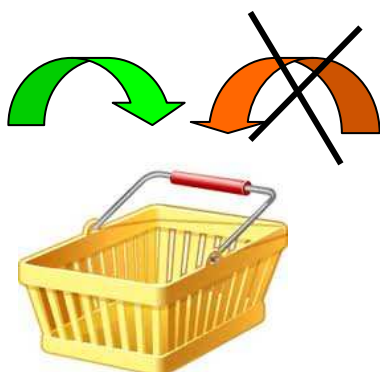
FormAtelier



Che l'interlocutore possa essere *un alleato* contro il problema, e non un nemico personale, è un buon presupposto non solo in ambito comunicativo ma anche nel *problem solving*. I nuovi modelli *solution oriented*, infatti, ci invitano a cercare le soluzioni non concentrandoci sul problema, sui vincoli, sulle limitazioni, ma concentrandoci e potenziando le risorse che abbiamo a disposizione; a volte falliamo perché diamo per scontato che il nostro interlocutore abbia esigenze e obiettivi diversi dai nostri e non possa collaborare a risolvere il problema. Ma questa convinzione è, spesso, solo un pregiudizio che non viene sottoposto a verifica. *Ascoltando* di più i nostri interlocutori aumentiamo le probabilità di risolvere molti conflitti o, meglio, di non farli neppure sorgere.

L'ascolto, dunque, è un'altra leva con cui potenziare l'efficacia della nostra comunicazione. Quando comunichiamo è come se ciascun interlocutore mettesse i suoi messaggi in un cesto comune; ma capita spesso che l'interlocutore del messaggio verde pensi che –tutto sommato– se il messaggio rosso non ci fosse non si perderebbe niente:

FormAtelier



Ascoltiamo gli altri non per sincero interesse, ma per buona educazione; Stephen Covey ci dice: ci hanno insegnato che quando gli altri parlano dobbiamo lasciarli finire, ma *stiamo davvero ascoltando o stiamo solo aspettando il nostro turno?* Se il pensiero di Stephen Covey riflette il nostro modo di porci, probabilmente perdiamo molte informazioni che i nostri interlocutori ci trasmettono e che potrebbero esserci utili per negoziare più efficacemente; se partiamo dal presupposto che gli altri non abbiano messaggi preziosi da mettere nel cesto, ma solo messaggi inutili o dannosi, ci stiamo concentrando sui vincoli, non sulle risorse; stiamo limitando la nostra capacità di *cambiare le cose*.

Aiuta essere consapevoli delle abituali trappole in cui cade il nostro ascolto:

- ascoltiamo pensando già a quello che risponderemo
- ascoltiamo distrattamente
- ascoltiamo cercando la conferma di ciò che già pensiamo
- ascoltiamo scartando ciò che mina le nostre convinzioni
- ascoltiamo credendo di sapere già cosa l'altro voglia dire

Più ci rendiamo conto delle trappole che limitano l'efficacia della comunicazione, più riusciamo a osservarci dall'esterno e a domandarci: sto davvero ascoltando per trovare nelle parole dell'altro qualcosa che sia utile a risolvere il problema che è sul tavolo?

FormAtelier

Riassumendo:

- la comunicazione è un'arma potente; meglio essere consapevoli di usarla e farlo responsabilmente, per ottenere gli effetti desiderati e non delle conseguenze impreviste.
- Esercitare la nostra influenza significa suscitare negli altri apertura e disponibilità ad ascoltarci. E' utile ricordare che *ci presta* attenzione soprattutto *chi riceve* la nostra attenzione.
- La comunicazione result oriented pone il problema sul tavolo, vede nell'interlocutore una risorsa e non solo un ostacolo, attiva un ascolto teso a trovare idee risolutive e non a dimostrare che l'altro ha torto.
- La comunicazione è fatta di parole, gesti, voce; per trovare quelli giusti, per usare quelli giusti, dobbiamo chiederci che risultati vogliamo ottenere; come dice Seneca: "non c'è mai vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare"; la comunicazione efficace si costruisce dunque con un cammino a ritroso, partendo dalla consapevolezza profonda delle nostre intenzioni e degli obiettivi che ci siamo prefissati.

FormAtelier

Aumentare l'efficacia e l'efficienza
La gestione ottimale del tempo

Elisabetta Castagneri

FormAtelier

Che cosa è dunque il tempo? Se nessuno me ne chiede, lo so bene: ma se volessi darne spiegazione a chi me ne chiede, non lo so: così, in buona fede, posso dire di sapere che se nulla passasse, non vi sarebbe il tempo passato, e se nulla sopraggiungesse, non vi sarebbe il tempo futuro, e se nulla fosse, non vi sarebbe il tempo presente.

Ma in quanto ai due tempi passato e futuro, in qual modo essi sono, quando il passato, da una parte, più non è, e il futuro, dall'altra, ancora non è?

In quanto poi al presente, se sempre fosse presente, e non trascorresse nel passato, non più sarebbe tempo, ma sarebbe, anzi, eternità.

Se, per conseguenza, il presente per essere tempo, in tanto vi riesce, in quanto trascorre nel passato, in qual modo possiamo dire che esso sia, se per esso la vera causa di essere è solo in quanto più non sarà, tanto che, in realtà, una sola vera ragione vi è per dire che il tempo è, se non in quanto tende a non essere?

Sant'Agostino

Anche sant'Agostino, che ha dedicato al tempo parecchie riflessioni, non ci è di grande aiuto quando tentiamo di definire questa dimensione.

Senza avere la pretesa di risolvere la questione, mi piacerebbe condividere con voi alcune riflessioni e provocazioni. Con la convinzione, lo anticipo, che parlare di tempo ben gestito significa parlare di vision, di valori, di strategie, di scelte e decisioni e che, pertanto, una riflessione sul Time Management può rivoluzionarci la vita, non solo l'agenda.

FormAtelier

CONSAPEVOLEZZA

Una prima provocazione: chi ha deciso che la settimana sia di sette giorni?

E chi ha deciso che almeno un giorno su sette sia da dedicare al riposo?

E' vero, c'è una lontana origine biblica in questa abitudine, ma perché mai è ancora così consolidata? Forse la nostra economia o i nostri bioritmi o le nostre famiglie ne beneficiano?

Seconda provocazione: perché strutturiamo i nostri budget su periodi di 365 giorni? Certo, la Terra ci mette 365 giorni a girare intorno al Sole e questo ha i suoi effetti sul clima e sull'agricoltura. Ma i nostri budget c'entrano sempre meno con i cicli di Madre Natura.

Terza provocazione: Perché organizziamo giornate di 24 ore? E' vero, la Terra impiega 24 ore a girare su stessa, ma noi umani –se potessimo- sceglieremmo di avere giornate ben più lunghe: staremmo svegli 18-20 ore e ne dormiremmo 9 o qualcosa in più; come dimostrano i soggetti chiusi in grotte senza riferimenti temporali, la giornata ideale per l'essere umano non condizionato dagli orologi e dalla luce del sole arriva ad essere di 36 ore.

Insomma, acconsentiamo a subire riti collettivi che non abbiamo scelto (le domeniche, le ferie, le festività, l'età della pensione...) e viviamo con l'orologio in mano, il calendario sotto gli occhi, senza aver reali vantaggi da lassi di tempo di 24 ore o di 365 giorni.

FormAtelier

Peraltro, l'impegno necessario per cambiare queste consuetudini costerebbe forse più fatica che vantaggi. Allora, scendiamo a patti con il tempo, riconosciamo che si tratta di una *convenzione* forse immutabile, accettiamo di fare i conti con le 24 ore giornaliere, apprezziamo gli aspetti più belli del 25 dicembre e delle domeniche, conviviamo con le chiusure estive.

Ebbene, stabiliamo che non è il tempo che vogliamo gestire; il tempo è un contenitore con misure fisse che non possiamo cambiare. E' come il bagaglio a mano con cui si sale in aereo: i centimetri concessi sono quelli decretati dalla compagnia aerea, noi però possiamo ancora scegliere cosa mettere in quei centimetri.

Niente gestione e ottimizzazione del tempo, dunque; la nostra attenzione si sposterà dal contenitore al contenuto e si concentrerà sulle attività e sull'energia che possono entrare nella nostra valigia e su come distribuirle.

Rifletto: per viaggiare bene con la mia valigia dalle misure fisse, posso:

- *Scegliere* che cosa metterci: l'accappatoio di spugna, per esempio, decido di lasciarlo a casa: non è essenziale ed è troppo ingombrante;
- *Distribuire*: una scarpa qui e una là, per sfruttare tutti gli spazi della valigia.
- *Comprimere*: al posto dell'accappatoio di spugna porto quello in microfibra;

Scegliere. Altrettanto posso fare con le mie attività: innanzi tutto scegliere, decidere cosa mettere nella mia "valigia-tempo". Decidere ha la stessa etimologia di recidere; inutile negarlo: non tutti i giorni è possibile svolgere tutte le attività che vorremmo; qualcosa va tolto dalla valigia; diventa fondamentale, pertanto, *avere dei criteri per scegliere cosa tenere e cosa togliere.*

FormAtelier

Ridistribuire: non si tratta di aumentare la velocità con cui svolgiamo le nostre attività ma di svolgerle nel momento migliore, quando la nostra efficacia ed efficienza sono potenziate (e non impoverite) dal contesto e da come ci sentiamo.

Svolgere le attività nel momento migliore significa, per esempio, dedicarci ad un task quando prevediamo di poter ottimizzare gli sforzi perché non ci saranno interruzioni, ascoltare i nostri bioritmi per individuare i periodi in cui la concentrazione è più intensa, curare la sequenza delle nostre attività così da non disperdere tempo ed energia in spostamenti inutili.

Comprimere: anche in questo caso, non si tratta di fare le cose più in fretta, ma di impiegarci meno tempo; non si tratta di guidare una macchina più velocemente, ma di scoprire quale sia la strada più semplice, più corta e con meno semafori.

PIANIFICARE: SCEGLIERE COSA METTERE IN VALIGIA

Una vita senza stress non è solo un diritto; lo stress è un fenomeno sociale con costi conseguenti molto elevati ed è un dovere di ciascuno organizzare le proprie giornate per “non farsi male”.

Un “valigia troppo piena, con la cerniera che rischia di scoppiare da un momento all’altro”, ci induce uno stato d’ansia dannoso per la nostra salute; ma non solo: in una valigia troppo piena rischia di finire schiacciata e compressa proprio l’attività più preziosa, quella che più avrebbe meritato la nostra attenzione.

FormAtelier

Un “valigia correttamente preparata”, cioè giornate e settimane in cui si è correttamente pianificato di svolgere ciò che ci è umanamente possibile, sono dunque un diritto-dovere di chi si sente responsabile della propria salute fisica e della propria lucidità mentale, per il bene proprio e degli altri.

Iniziamo dunque a riflettere su come scegliere cosa mettere nelle nostre valigie quotidiane, settimanali, mensili.

Come si è già detto, scegliere vuol dire decidere, etimologicamente parente di recidere, tagliare. Cosa, dunque, mettere e cosa non mettere nella pagina dell’agenda di domani? Cosa spostare nella pagina di dopodomani o della prossima settimana?

Ci possono aiutare in questa apparentemente dolorosa operazione di scelta, tre termini: *Urgente, Importante, Prioritario*. Scrivete qui sotto le vostre definizioni e poi confrontatele con quelle “ufficiali” del Time Management e dei dizionari.

La vostra definizione di Urgente

La vostra definizione di Importante

FormAtelier

La vostra definizione di Prioritario

Urgente

Prima considerazione: il concetto di urgenza è legato al fattore tempo.

Meglio: il concetto di urgenza è legato alla presenza di una *scadenza*.

La scadenza di per sé è oggettiva (Natale, per esempio, viene il 25 dicembre per tutti)

L'urgenza è condizionata soprattutto dal tempo che c'è tra il momento presente e la scadenza. Anche questo intervallo temporale tra "qui" e "là" è oggettivo.

Soggettivo è invece il tempo che io impiegherò per compiere una certa attività che deve essere completata entro quella scadenza.

E' soggettivo perché la stessa attività X può essere svolta da me in un tempo doppio rispetto a quello impiegato da un collega più bravo, più esperto, in una parola più veloce nello svolgere quella attività.

Soggettivo è, inoltre, il tempo che io ho *realmente a disposizione* per svolgere l'attività X in quell'intervallo di tempo: da qui alla scadenza possono mancare per esempio giorni o

FormAtelier

settimane o mesi, ma in quel lasso di tempo forse io potrò dedicare all'attività X solo pochi minuti / ore sparsi qui e là nell'arco di tempo considerato.

In sintesi: una attività è urgente perché da qui alla scadenza io ho appena il tempo sufficiente per svolgerla.

Altra considerazione: *l'urgenza non è una costante*; molte attività non nascono urgenti, lo diventano perché, dalla loro nascita, il tempo ha continuato a scorrere e loro si sono avvicinate alla scadenza.

Passiamo ora al termine **Importante**

L'importanza è soggettiva; ciò che è importante per una azienda, per un progetto o per una persona non è importante per un'altra; possiamo comunque dire che una attività è importante quando, *non svolgendo quella attività, generiamo un danno* per l'azienda, per noi stessi, per il raggiungimento dei nostri obiettivi; possiamo anche dire, specularmente, che una attività è importante se, *svolgendola, generiamo un significativo vantaggio* per la nostra azienda, per noi, per il nostro lavoro et cetera.

Ne consegue che per poter stabilire ciò che è importante è necessario *conoscere gli obiettivi della propria azienda e i propri obiettivi professionali e personali*. Per conoscere questi obiettivi dobbiamo informarci, chiedere, ascoltare, interpretare, fermarci a riflettere. Dobbiamo avere sotto i nostri occhi la fotografia dei nostri valori, delle nostre aspirazioni, dei risultati che intendiamo raggiungere. In una parola, dobbiamo conoscere la nostra vision e la nostra mission, professionale e personale. E non si tratterà di una magna charta scritta una volta per sempre, perché aspirazioni e risultati attesi sono destinati a cambiare.

FormAtelier

Un esempio: ci sono periodi nella vita in cui il valore della salute acquista un peso maggiore e la sua difesa diventa un risultato a cui tendere. Se il “faro” salute è entrato a far parte dei nostri valori più significative e dei risultati a cui tendiamo, ci sarà facile stabilire in maniera inequivocabile che l'attività fisica finalizzata al mantenimento della nostra salute è *un'attività importante*, un'attività che conta per il raggiungimento dei risultati che ci attendiamo da noi stessi, un'attività *che deve entrare nella nostra valigia*, cioè nel nostro contenitore-tempo.

Management significa organizzare le attività in maniera efficiente. *Leadership vuol dire scegliere dove vogliamo andare e stabilire la strada e le tappe essenziali per arrivarci.*

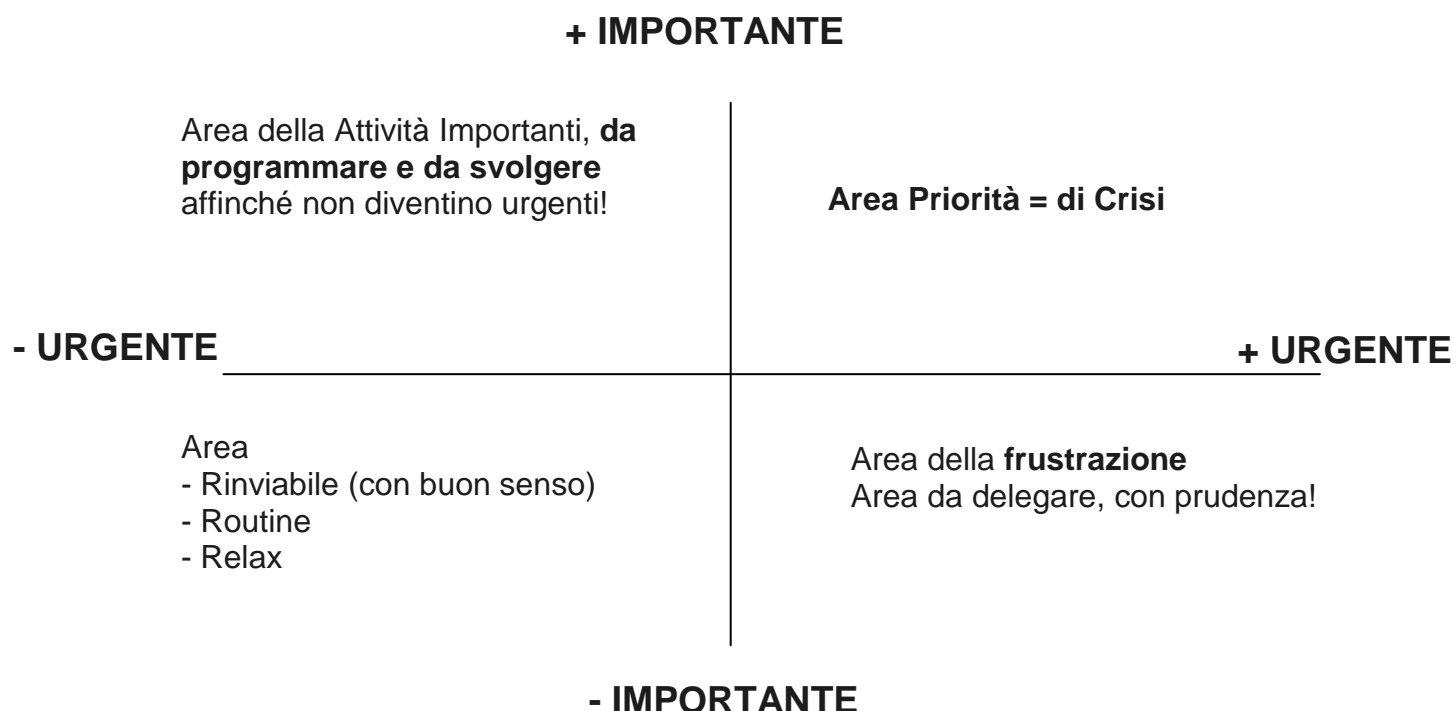
I due aggettivi Urgente e Importante ci conducono ora alla definizione della terza qualità applicabile ad una attività: **Prioritaria**.

Se nella nostra agenda c'è qualcosa che –trascurato- potrebbe causare grave danno, qualcosa, dunque, di importante; e se questo qualcosa è anche urgente perché ha una data di scadenza che mi impone di dedicarvi subito la mia attenzione, ecco che siamo davanti a qualcosa di *prioritario*. La formula è di immediata comprensione:

Importante + Urgente = Prioritario

e la matrice di Eisenhower aiuta ulteriormente grazie alla visualizzazione grafica

FormAtelier



Riflessioni sull'area della matrice Importante / Urgente

Nel nostro abituale linguaggio, i termini priorità e prioritario assumono quasi sempre una valenza positiva. Frasi come “bisogna partire dalle priorità, dobbiamo stabilire le nostre priorità” sono, ovviamente, legittime, ma forse hanno il difetto di richiamare la nostra attenzione e il nostro consenso su ciò che dobbiamo fare subito, perché prioritario, quindi importante e urgente. In verità, l'area delle priorità dovrebbe essere vuota e l'area a cui prestare maggiormente la nostra attenzione, quella che ci auguriamo sia ricca, è l'area *Importante / Non urgente*, l'area cioè delle attività che contano e che vanno programmate e svolte *prima* che diventino urgenti.

FormAtelier

Programmare con cura e per tempo le attività importanti significa anche poterle *delegare con cura e per tempo*; significa avere il tempo per delegare spiegando con chiarezza gli obiettivi che stiamo assegnando ai nostri collaboratori, motivando, prevedendo momenti di monitoraggio costruttivi e di coaching.

E' importante che in questa area non si scrivano solamente le cose che *dobbiamo* fare, ma anche ciò che *desideriamo* fare, le nostre aspirazioni. Se tra le nostre aspirazioni, per esempio, c'è quella di affinare le nostre competenze manageriali e diventare dei buoni Capi, è utile avere sotto gli occhi questa nostra volontà e ricordarci che dobbiamo trasformarla in un progetto. Programmeremo dunque, e lo scriveremo nella nostra agenda, che durante il prossimo fine settimana vogliamo fare un salto in libreria per comprarci un libro di management e che vogliamo cercare in Internet le date dei prossimi corsi della Fondazione IDI.

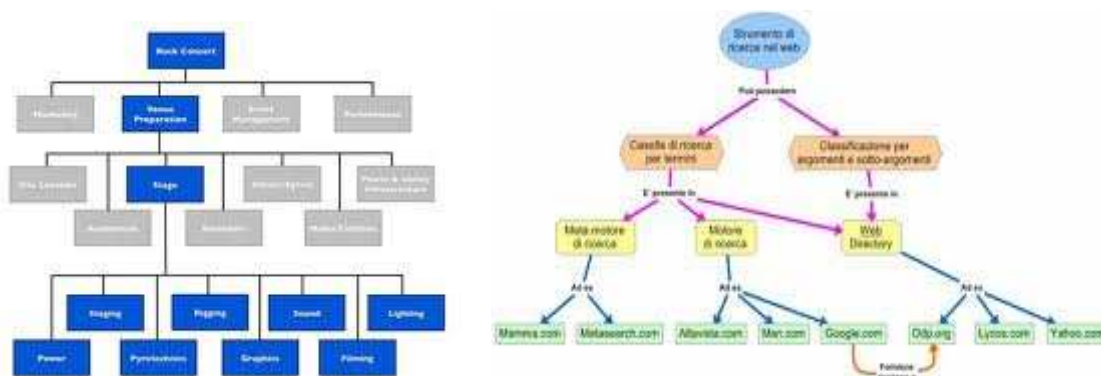
E' bello e gratificante non perdere di vista le nostre aspirazioni e trasformarle in progetti concreti che ci conducano a risultati concreti.

FormAtelier

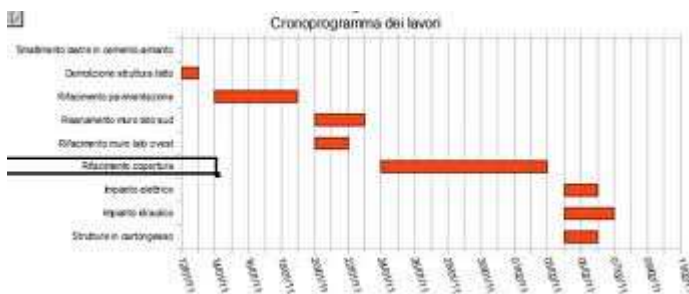
PROGRAMMARE: DISTRIBUIRE GLI OGGETTI IN VALIGIA / LE ATTIVITA' NELL'AGENDA

Programmare significa proprio questo: trasformare idee, aspirazioni e desideri in progetti, cioè in una sequenza di attività da svolgere per arrivare al nostro traguardo.

A questo scopo ci saranno utili strumenti come le WBS e le Mappe Mentali, perché con la loro grafica evocativa e la loro capacità di farci lavorare per associazioni mentali ci aiuteranno a non tralasciare nessuna azione necessaria per raggiungere il nostro risultato.



Successivamente, un Gantt semplice (carta e penna sono sufficienti per aiutarci a gestire in maniera efficiente la maggior parte delle nostre attività) ci aiuterà a visualizzare la distribuzione delle nostre attività nel tempo.



FormAtelier

I vantaggi del Gantt sono molteplici: favorisce la visualizzazione degli impegni, consente una visione di insieme anche a lunga scadenza, evidenzia la sequenza necessaria e ciò che può essere svolto in parallelo, facilita il monitoraggio dell'avanzamento dei nostri progetti.

Sottolineo anche che riportare le nostre idee sulla carta è di grande aiuto; avere carta e penna (o una tastiera e un video) a portata di mano quando si riflette sui propri progetti potenzia la nostra capacità di pensare in maniera sia creativa che ordinata; scrive Stephen Covey in *Le sette regole per avere successo: Così come gli esercizi di respirazione aiutano ad integrare la mente e il corpo, scrivere è un tipo di attività psiconeuronale che aiuta a realizzare un ponte ed una integrazione tra la mente conscia e quella subconscia. **L'atto di scrivere distilla, cristallizza e chiarifica il pensiero e aiuta a scomporre il tutto in parti.***

Dopo la WBS e il Gantt, sarà la nostra agenda, cartacea o elettronica, lo strumento in cui raccogliere i frutti delle nostre riflessioni; gli impegni visualizzati sul Gantt, infatti, saranno riportati nelle pagine corrispondenti della nostra *agenda*.

L'agenda è lo strumento dove riportare

- gli impegni evidenziati dal Gantt
- gli impegni ricorrenti / prevedibili (quelli che conosciamo già ad inizio anno)
- gli impegni che nascono giorno dopo giorno

Per gli eventi noti / prevedibili / ricorrenti, la programmazione può essere annuale (sono i primi appunti che scriviamo nell'agenda a inizio anno); la programmazione dei progetti

FormAtelier

sarà probabilmente inserita mensilmente / semestralmente; la programmazione settimanale aggiungerà gli impegni che nascono cammin facendo e richiederà un aggiustamento di quanto già previsto; la programmazione giornaliera costituirà un ulteriore aggiustamento.

Meglio rammentarsi che l'agenda va scritta e va anche letta. E' rileggendo l'agenda, che si evidenziano, per esempio, le attività che possono essere ridistribuite per ottimizzare i tempi di spostamento; oppure si evidenziano possibili tempi di attesa e conseguentemente si possono prevedere modalità per sfruttarli al meglio (con letture, telefonate, ...) e non sprecarli.

Quanto "riempire" l'agenda quotidiana? Si suggerisce di

- occupare il 60 % del tempo giornaliero disponibile e lasciare il tempo restante per le probabili / inevitabili interruzioni e per gli imprevisti; ovviamente si tratta di una quantificazione soggettiva: ciascuno di noi sa quanto sia soggetto al fenomeno delle interruzioni e degli imprevisti e quanto debba tenerne conto. Non sappiamo che imprevisto capiterà oggi, domani e dopodomani, ma sappiamo che qualcosa capiterà.
- prevedere l'esigenza di tempi "di recupero", che potranno essere riempiti con attività poco faticose, che alleviano la concentrazione e l'impegno
- prevedere i tempi per nutrirsi e recuperare le energie
- prevedere un tempo, a fine giornata, per consuntivare quanto fatto e autovalutarsi, per ri-programmare il giorno seguente, per pensare a qualcosa di piacevole (anche una piccola cosa) da fare in serata.

FormAtelier

COMPRIMERE: OTTIMIZZARE IL TEMPO E L'ENERGIA

Cento anni fa, per andare a cavallo da Milano a Monza, si impiegava circa un'ora. Oggi ci andiamo con auto che hanno la potenza di decine di cavalli, ma ci impieghiamo ugualmente un'ora o magari di più. Sono aumentati gli ostacoli, i semafori, le deviazioni... Questa metafora, ci insegna che una buona gestione delle attività non significa andare più veloci e fare le cose di fretta (con aumento dello stress e del rischio di errori) ma significa riuscire ad eliminare più ostacoli possibili dalle nostre strade. Ciascuno di noi può e deve *individuare i propri ostacoli ricorrenti e impegnarsi* per eliminarne una buona percentuale. Ogni ostacolo eliminato consentirà, forse, un piccolo risparmio di tempo, ma sarà un risparmio che si sommerà ad altri piccoli risparmi e che si moltiplicherà giorno dopo giorno, con benefici sorprendenti.

Un'ultima provocazione: alcuni ostacoli che ci impediscono di lavorare in maniera fluida e efficiente ci perseguitano da anni; per questo *ci risulta difficile ammettere* che possiamo liberarcene; sarebbe come riconoscere che per molto tempo abbiamo lasciato che qualcuno o qualcosa si frapponesse tra noi e i nostri risultati.

Vale la pena tenerci l'ostacolo per evitare questa dolorosa ammissione? Certamente no. Liberiamocene dunque, magari senza parlarne con nessuno, e conquistiamo spazio nella nostra valigia e godiamocelo. Con le parole di Henry Mintzberg: *non confondiamo mai più il nostro muoverci, correre e operare con la realizzazione finale!*