

Guidare sé stessi

Gestione del tempo e self-management

Questo «booklet in progress» è nato in collaborazione con gli iniziali autori del testo Dr. Ch. Schmitz e PD Dr. P. Berchtold del College-M, Svizzera, Laupenstrasse 7; CH-3001 Berna, www.college-m.ch.

La versione originale di «Gestione del tempo e self-management» costituisce la base della presente edizione ampliata e negli anni ulteriormente sviluppata. Gli aspetti corpo-mente, la parte degli esercizi e del lavoro autonomo sono stati integrati come nuova componente aggiuntiva.

Desidero esprimere qui il mio sincero e caloroso ringraziamento per l'ottima collaborazione.

Dr. Eberhard Belz

Costanza (Germania), dicembre 2012 (aggiornato 09/2017)

La versione italiana è stata realizzata a Maggio del 2026 da Dott. Eberhard Belz

Indice

Introduzione

Le cose importanti della vita

Work-Life Balance

Le leggi di Parkinson

Dodici regole d'oro per le e-mail

Delegare

Mondo esterno – mondo interiore

Self-management: nuovi concetti della psicologia positiva

Self-management e sviluppo della carriera

Energia organizzativa

10 consigli energetici per persone molto impegnate

Piano d'azione

Stimoli per il “sé”

Riconoscere i segnali del corpo

Esercizi corporei di rilassamento

Bibliografia

Introduzione

Per il concetto di self-management esiste una grande varietà di definizioni — oppure, detto diversamente, il termine viene utilizzato in modi molto differenti. Spesso con questo concetto si intende innanzitutto l'idea dell'auto-ottimizzazione e di un migliore autocontrollo.

Proprio di fronte alle complesse esigenze della vita moderna, questa interpretazione offre un primo approccio per riflettere o modificare il modo in cui affrontiamo le diverse situazioni e noi stessi. Nella maggior parte dei casi ciò avviene con l'obiettivo dell'ottimizzazione, il che non di rado porta a ulteriori tentativi di miglioramento...

Ma cosa accade quando non sono più possibili ulteriori ottimizzazioni? Quando si raggiungono i propri limiti? Significa allora fare di tutto per spostare, ignorare o addirittura “superare” i limiti percepiti....?

È proprio qui che entra in gioco il proprio “sé”, al di là di ogni definizione. Che cosa voglio? Che cosa posso fare? Perché faccio ciò che faccio e nel modo in cui lo faccio? Chi sono? Che cosa è importante nella mia vita?

Sono disposto a continuare a confrontarmi con le richieste esistenti, ad adattarmi ulteriormente e ne voglio davvero essere capace- o ci sono altre vie...?

A questo proposito è utile e necessario, come già formulava Peter Drucker, sviluppare e mantenere una profonda comprensione di sé stessi.

Tra le basi fondamentali e indispensabili rientrano, oltre a un'adeguata rigenerazione, aspetti come il mangiare, il bere, i contatti sociali, relazioni soddisfacenti, l'attività fisica, la cura del corpo, il rilassamento, la coltivazione di attività significative, così come momenti di consapevole conoscenza e percezione di sé.

È imprescindibile percepire il proprio stato mentale e fisico al di là di tutte le esigenze e funzionalità. Nel percepire il “qui e ora” si trova il riconoscimento dei limiti esistenti e dell’“è così com'è”. Perché solo nel percepire e riconoscere un limite posso scoprire nuovi territori oltre quel confine.

Questo piccolo libro offre diverse possibilità di utilizzo, a seconda di ciò che state cercando per voi stessi. Troverete suggerimenti pratici e istruzioni concrete per alleggerire o ottimizzare i comportamenti (così da poter utilizzare in modo sensato il tempo “guadagnato”).

Troverete inoltre stimoli per migliorare il vostro stato fisico, la percezione corporea, la consapevolezza di sé e l'autoriflessione. Scoprite ciò che per voi è davvero importante. Che cosa vi caratterizza come persona attiva, come partner, come essere umano?

Che cosa dà senso alla vostra vita?

Buon divertimento e tanti spunti di riflessione!

Il self-management indica, tra le altre cose, la capacità generale di una persona di guidare e utilizzare il proprio comportamento attraverso l'impiego esplicito o implicito di strategie specifiche.

Panoramica dei concetti di gestione del tempo / self-management

1. Aiuti alla memoria: appunti e checklist aiutano a ricordare determinate attività.
2. Pianificazione e preparazione per aumentare l'efficienza e raggiungere gli obiettivi in modo efficace.
3. Definizione di priorità e valori: prima si chiariscono priorità e valori, che vengono poi tradotti in obiettivi a breve, medio e lungo termine. La giornata viene organizzata secondo le priorità.
4. Identificazione dei principi fondamentali: si individuano principi essenziali e ci si pone la domanda su ciò che è veramente importante nella vita e nel lavoro. Questo orienta la pianificazione delle attività, l'utilizzo del tempo e la definizione delle priorità.
5. Gestione dell'energia: le priorità possono essere decise e perseguite con successo solo se non siamo esauriti dalla quotidianità lavorativa. La percezione e la cura della propria energia diventano quindi un importante compito di self-management.

7 livelli per una gestione efficace del tempo

Livello 0: Tengo tutto a mente e non scrivo mai quando devo fare qualcosa.

Livello 1: Utilizzo un'agenda per non dimenticare gli appuntamenti.

Livello 2: Segno su foglietti ciò che devo fare e entro quando.

Livello 3: Elenco quotidianamente le mie attività.

Livello 4: Utilizzo un'agenda o un software di pianificazione con programmi giornalieri e liste di priorità.

Livello 5: Ho formulato per iscritto i miei obiettivi annuali.

Livello 6: Potrei indicare il mio obiettivo di vita o la mia visione guida.

Livello 7: Le mie attività quotidiane sono strettamente collegate al mio obiettivo di vita o alla mia visione guida.

→Esercizio

Prendetevi qualche minuto di tempo.

Riflettete: com'è attualmente il vostro self-management?

Di che cosa siete particolarmente orgogliosi?

Gestione del tempo nel Lavoro

Le sfide professionali e le domande legate alla gestione del tempo possono essere, ad esempio:

- Chi pianifica la mia giornata?
- Qual è il significato delle interruzioni e come vengono gestite?
- Efficienza: eccellente oppure mediocre?
- I ruoli e le competenze sono chiari?
- I compiti e gli obiettivi sono chiari?
- Le attività sono correttamente priorizzate?
- Come vengono prese le decisioni?
- Quanto è efficace la comunicazione?
- L'organizzazione dispone di un concetto condiviso di gestione del tempo?
- Come vengono gestite le pause?
- Come vengono affrontati temi culturali "soft" come riconoscimento, motivazione e senso?

Attenzione:

La gestione del tempo funziona solo in relazione alle persone coinvolte e al contesto.

→Esercizio

Prendetevi nuovamente qualche minuto.

In quale situazione la vostra gestione del tempo nel lavoro è stata particolarmente efficace?

Oggi?

La settimana scorsa? Il mese scorso?

L'anno scorso?

Efficacia?

«Attenzione al manager troppo zelante: solo 1-2 manager su 10 possiedono i due criteri decisivi per l'efficacia: focus ed energia.»

Da:

- Efficienza (= fare le cose nel modo giusto e più velocemente)

A:

- Efficacia (= fare le cose giuste)

→ Domanda: quali sono le cose giuste?

→Esercizio

Annotate spontaneamente

ciò che vi viene in mente rispetto alla domanda sopra.

Che cosa vi ha reso particolarmente felici oggi?

Le cose importanti della vita

Un giorno un esperto di gestione del tempo tenne una conferenza davanti a un gruppo di dirigenti. Voleva mostrare ai partecipanti un punto importante attraverso una dimostrazione che non avrebbero più dimenticato. Quando si trovò davanti al gruppo disse:

«È il momento di un enigma!».

Prese un grande vaso di vetro vuoto e vi inserì con attenzione dodici grossi sassi. Quando il vaso fu pieno e non vi era più spazio per altri sassi, chiese se il recipiente fosse pieno.

Tutti risposero: «Sì!» Lui chiese: «Davvero?»

Prese allora un contenitore pieno di sassolini e li versò nel vaso. Scuotendo leggermente il recipiente, i sassolini si sistemarono negli spazi tra i grandi sassi.

Chiese di nuovo: «Adesso il vaso è pieno?» Il gruppo intuì qualcosa e qualcuno rispose: «Probabilmente no!»

«Bene», disse. Prese quindi della sabbia e la versò nel vaso; la sabbia si infilò tra gli spazi rimasti.

Chiese ancora: «Ora il vaso è pieno?» «No!», risposero i partecipanti.

Ancora una volta disse: «Bene!» Poi prese una brocca piena d'acqua e riempì il vaso fino all'orlo.

Infine chiese: «Qual è il significato della mia dimostrazione?»

Una persona alzò la mano e disse: «Significa che, per quanto piena sia la tua agenda, se lo vuoi davvero puoi sempre trovare spazio per qualcos'altro.»

«No», rispose il relatore, «questo non è il punto. La morale è: se non mettete prima i grandi sassi nel vaso, in seguito non riuscirete più a inserirli.

Quali sono i grandi sassi della vostra vita? I vostri figli, le persone che amate, i vostri sogni, il tempo per voi stessi, la vostra salute, il vostro partner.

Ricordatevi sempre di mettere prima questi grandi sassi nella vostra vita, altrimenti non troveranno più spazio.»

→Esercizio

Questa sera oppure domani mattina, riflettendo su questa storia, ponetevi la seguente domanda:

Quali sono i grandi sassi della mia vita?

E quando li conoscete, riempite prima con essi il vostro vaso.

Che cosa è importante per me? (“Grandi pietre”)

Annoti al massimo 5 cose che per lei sono importanti nella vita (“grandi pietre”). I concetti dovrebbero essere il più possibile concreti, ad esempio: “caporeparto”, “primaria ospedaliera” oppure “carriera equilibrata, cioè trascorrere un pomeriggio alla settimana con i miei figli oltre al lavoro”.

.....

.....

.....

.....

.....

Quali valori ci sono dietro? Nel caso dell’esempio della primaria ospedaliera, i valori potrebbero essere: riconoscimento (status), sicurezza finanziaria, desiderio di assumersi responsabilità, indipendenza, ecc.

.....

.....

.....

.....

.....

Sono davvero i suoi/ I tuoi valori? Che cosa è veramente importante per lei/te ?

Domande per riflettere:

- Lo vorrei anche se nessuno lo vedesse o lo giudicasse?
- Lo faccio per convinzione personale o per aspettative degli altri?
- Mi dà energia nel lungo periodo oppure mi stressa?
- È coerente con la mia vita e la mia personalità?
- Di cosa mi pentirei se non lo realizzassi mai?

Note:

.....

.....

.....

Realizzazione: quanto tempo dedico alle cose importanti?

Valuta per ogni area- facoltativo: puoi rappresentarlo con una “ragnatela” / ruota della vita

Il 100% rappresenta il tempo che lei considera idealmente desiderabile da dedicare a ciascun ambito importante.

Tempo attuale = quanto tempo ci dedico oggi?

Tempo ideale = quanto sarebbe giusto per me? (100% = ideale)

Area della vita	Attuale (%)	Ideale (%)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Possibilità di miglioramento (con priorità)

Priorità Possibilità di miglioramento Primo passo concreto

Alta		
Media		
Bassa		

Desideri e possibilità future (con priorità)

Priorità Desiderio / Visione Di cosa ho bisogno per realizzarlo?

Alta		
Media		
Bassa		

Principio di Eisenhower (Matrice di gestione del tempo)

Solo una decisione consapevole a favore di ciò che è importante impedisce una decisione inconsapevole a favore di ciò che non è importante.

	Urgenza – bassa	Urgenza – alta
Importanza – alta	Compiti B Strategia, sviluppo, vero recupero, leadership, ecc. > pianificare subito, fissare scadenze ed eseguire con affidabilità	Compiti A Crisi, emergenze, progetti e lavori con scadenza. > svolgere immediatamente
Importanza – bassa	Compiti D Attivismo frenetico, alcune telefonate, pseudo-attività, ecc. > eliminare	Compiti C Telefonate, e-mail, interruzioni, accumulo di pratiche da sbrigare, ecc. > svolgere consapevolmente, minimizzare, delegare

La sfida principale

La sfida più grande consiste nel gestire in modo sensato il rapporto tra i compiti B e C:

I compiti C “si impongono”, occupando così il tempo destinato ai più importanti compiti B.

Come riesco ad affrontare e risolvere i compiti B in modo continuo e coerente?

Work–Life Balance Modell

Secondo L. Seiwert / N. Peseschkian

Gli ambiti principali della vita sono:

- Corpo: salute, alimentazione, riposo, rilassamento, fitness, aspettativa di vita
- Lavoro / prestazione: professione, situazione economica, carriera, benessere materiale
- Contatti: famiglia, amici, rete sociale, attenzione, riconoscimento
- Senso: religione, amore, autorealizzazione, sviluppo personale, spiritualità

L'equilibrio tra questi aspetti non è sempre identico, ma dipende fortemente dalla situazione di vita (ad esempio formazione, avanzamento di carriera, creazione di una famiglia, pensionamento ecc.).

→Esercizio

Prendete consapevolezza della situazione di vita in cui vi trovate attualmente.

Di quale aspetto della vostra work-life balance siete particolarmente soddisfatti?

Principio di Pareto (regola 80:20)

Lavorare in modo efficace significa ottenere buoni risultati in un tempo limitato.

Il principio di Pareto afferma:

Che con il 20% del lavoro giusto è possibile ottenere l'80% dei risultati.

Per il restante 20% del successo è necessario investire l'80% dell'impegno.

→Esercizio:

Verificate come questa regola si applica alle vostre attività più frequenti.

Dove funziona?

Dove l'80% del risultato non è sufficiente?

Collegate quindi il principio di Pareto anche al fattore qualità.

Le leggi di Parkinson

Le leggi di Parkinson sono due principi formulati in modo ironico dal sociologo Cyril Northcote Parkinson.

Prima legge

Il lavoro si espande esattamente nella misura del tempo disponibile per il suo completamento – e non nella misura della sua reale complessità. (“Work expands so as to fill the time available for its completion.”)

Come esempio si cita spesso una pensionata che impiega mezza giornata per scrivere un biglietto di auguri al nipote. Prima va appositamente in un negozio di cartoline augurali, dove trascorre mezz’ora a scegliere quella giusta; poi, tornata a casa, passa ore a pensare a formulazioni gentili e appropriate; infine si reca all’ufficio postale, dove dopo una lunga consulenza sui francobolli commemorativi disponibili spedisce finalmente la cartolina.

Il contrasto è rappresentato dal manager molto impegnato, che svolge lo stesso compito in tre minuti alla sua scrivania.

Importante è quindi stabilire in anticipo il tempo che si vuole dedicare a un compito. Con un po’ di pratica ed esperienza, i tempi preventivati diventano sempre più realistici e le attività possono essere svolte in modo realmente efficace.

Seconda legge

Nelle discussioni vengono trattati più a lungo i temi che la maggior parte dei partecipanti comprende, e non quelli più importanti. (“The matters most debated in a deliberative body tend to be the minor ones where everybody understands the issues.”)

L’esempio volutamente esagerato qui riportato (ma la cui tendenza può essere confermata da chiunque lavori in un’azienda) è il seguente: durante la pianificazione della costruzione di una centrale nucleare, può accadere che la progettazione vera e propria del reattore venga liquidata piuttosto rapidamente, perché i manager e i politici presenti possiedono poche conoscenze tecniche; subito dopo, però, tutti discutono animatamente per ore sul colore con cui dovrà essere dipinta la tettoia per le biciclette dei dipendenti.

Parkinson formulò anche altre “leggi”:

“Expansion means complexity, and complexity decay.”

(L’espansione significa complessità, e la complessità significa decadimento.)

“Policies designed to increase production increase employment; policies designed to increase employment do everything but.”

(Le misure pensate per aumentare la produzione aumentano l’occupazione; quelle pensate per aumentare l’occupazione fanno di tutto tranne questo.)

“Democracy equals inflation.”

(La democrazia equivale all’inflazione.)

“Delay is the deadliest form of denial.”

(Il rinvio è la forma più mortale del rifiuto.)

“Deliberative bodies become decreasingly effective after they pass five to eight members.”

(Gli organi decisionali diventano progressivamente meno efficaci quando superano i cinque-otto membri.)

Fonte: Parkinsons laws and other studies ; Cyril Northcote Parkinson.

→Esercizio

Che cosa vi è riuscito particolarmente bene oggi?

Che cosa avete contribuito personalmente al successo?

Ladri di tempo

Struttura invece di pile di carta

L'ordine è la base dell'efficienza.

Un impiegato amministrativo, che aveva cinque grandi pile di carta sulla sua scrivania, ci disse una volta con aria impassibile: «So esattamente dove trovare ogni cosa. Questo è il mio sistema!» indicando le sue cinque pile sul tavolo. In quel momento squillò il telefono. La persona dall'altra parte della linea chiese una lettera che aveva inviato qualche giorno prima. Il nostro uomo rispose: «Sì, certo, un attimo per favore» e si mise a frugare tra le sue pile. Sfogliava e sfogliava, diventando sempre più rosso in viso, finché disse imbarazzato al chiamante: «La richiamerò io».

L'ordine è la base dell'efficienza. I giapponesi lo hanno capito già da tempo. Il loro metodo “Kaizen” inizia proprio con ordine e struttura.

Ecco un primo consiglio: separate i dati attivi da quelli passivi. Il vostro posto di lavoro non è un deposito per pratiche, riviste, rapporti, cartelle e altre pile di documenti. Sul posto di lavoro devono esserci soltanto il lavoro a cui state lavorando in quel momento, gli strumenti più importanti e nient'altro. Più un'informazione è attuale e più frequentemente viene utilizzata, più dovrebbe essere vicina al posto di lavoro. Le informazioni non più attuali appartengono all'archivio o, meglio ancora, al contenitore della carta da riciclare.

Disciplina invece di perdere tempo

Secondo la legge di Parkinson, tendiamo a consumare tutto il tempo disponibile per svolgere un lavoro. Lo vediamo chiaramente nelle riunioni: vi è mai capitato che una riunione durasse meno del previsto?

Consiglio: stabilite un limite di tempo per ogni attività. Ad esempio: “Entro le 11 voglio aver completato questo e quello.” Controllate il tempo previsto con un timer. Così raggiungerete due obiettivi: primo, vi metterete un po' di pressione addosso; secondo, migliorerete sempre di più nella capacità di stimare il tempo necessario per il vostro lavoro.

Il principio del “fare subito” invece del procrastinare

La procrastinazione costa energia.

Svolgete i compiti spiacevoli il prima possibile. Spesso risultano meno gravosi di quanto immaginiamo.

La procrastinazione è la tendenza a rimandare i lavori spiacevoli. Le persone che lo fanno spesso perdono molta energia, si creano blocchi mentali e perdono il piacere del lavoro.

Consiglio: svolgete i lavori spiacevoli subito, se possibile, o almeno il prima possibile. Nella maggior parte dei casi, i lavori spiacevoli sono terribili solo nella nostra immaginazione e, una volta conclusi, aumentano il morale e la forza lavorativa.

Come gestire le piccole cose

Molte persone spostano continuamente piccole attività da una pila all'altra senza concludere nulla. Di solito accade perché non riescono a prendere decisioni. Si pongono domande come: “Lo faccio o no?”, “Variante A o variante B?”, “Archiviare o buttare?”. Così le attività vengono continuamente rimandate senza alcun valore aggiunto e con una grande perdita di tempo complessiva.

Consiglio: decidete immediatamente se volete fare qualcosa oppure no. E se decidete di farla, fatela subito. Per le piccole cose non vale la pena tenere liste di attività: è dimostrato che questo richiede più tempo che completarle direttamente.

Bene invece che Perfetto

Il perfezionismo è uno dei maggiori sprechi di tempo.

Non cercate di fare tutto in modo perfetto, ma adeguato allo scopo.

Quasi tutti conosciamo persone che svolgono il proprio lavoro in modo superficiale. Un lavoro approssimativo impedisce un lavoro produttivo e crea problemi. L'opposto della superficialità è il perfezionismo. Quest'ultimo non è solo uno dei maggiori sprechi di tempo, ma anche un freno al successo che vi costa serenità e fiducia in voi stessi.

Il perfezionismo causa due problemi:

1. I perfezionisti sono inclini alla procrastinazione.
2. I perfezionisti lavorano troppo a lungo su un compito e tendono a perdere tempo.

Consiglio: svolgete i lavori non in modo perfetto, ma bene. Questo significa fornire soltanto il lavoro richiesto. Nessun cliente o capo vi ricompenserà per un prodotto perfetto che non aveva ordinato in quel modo.

Come perfezionista vi chiederete: come faccio a capire quando un lavoro è “buono”? Molto semplice: orientatevi agli obiettivi e all’incarico. Ad esempio: se l’obiettivo è avere un’auto che mi porti in sicurezza da A a B, non serve una Rolls Royce, basta una Volvo. Se invece il trasferimento da A a B deve avvenire con il massimo comfort e prestigio, allora potete costruire una Rolls Royce.

Pianificazione settimanale coerente

Una pianificazione regolare della settimana aiuta a mantenere il controllo sul lavoro, sulle priorità e sugli obiettivi.

Frank Bettger, autore e uno dei venditori di maggior successo d’America, scriveva: «È sorprendente quanto si riesca a ottenere quando si organizza e pianifica il proprio lavoro. Ma è altrettanto sorprendente quanto poco si ottenga quando non lo si fa.»

Consiglio: fate sistematicamente una pianificazione settimanale. È il momento in cui ottenete una visione d’insieme del vostro lavoro. Vi preparate alla nuova settimana per mantenere tutto sotto controllo e trasformare obiettivi, intenzioni e sogni in azioni concrete. Una pianificazione settimanale comprende:

- appuntamenti e riunioni
- momenti dedicati al lavoro concentrato
- tempi per le attività di routine regolari
- tempo per la pianificazione settimanale
- tempo di riserva per le attività quotidiane

Dite di no!

Non tutto ciò che appare urgente è realmente importante.

Imparate a rifiutare richieste non prioritarie oppure a rimandarle.

Vi capita di svolgere subito attività che i colleghi definiscono urgenti o emergenze? A un'analisi più attenta, spesso risultano poco importanti o delegabili.

Dite assolutamente no all'esecuzione immediata se il compito non è importante. Fate però una proposta su chi potrebbe svolgerlo oppure suggerite di occuparvene in un secondo momento.

Consiglio: non cercate di cambiare tutto subito. Scegliete un consiglio e applicatelo con costanza. Se riuscite a farlo per tre settimane, avrete acquisito una nuova abitudine lavorativa — ed è questo ciò che conta davvero.

Ladri di tempo inconsapevoli

Esistono momenti inconsapevoli in cui perdete regolarmente troppo tempo? Ad esempio, quando andate “a prendere velocemente un caffè”, incontrate colleghi alla macchinetta e finite per chiacchierare venti minuti. Può essere rilassante e utile, ma se siete sotto pressione con il tempo, vi create problemi aggiuntivi.

Consiglio: osservate il vostro comportamento quotidiano, imparate a riconoscere i possibili ladri di tempo e gestite consapevolmente queste situazioni (cioè concedetevi la pausa caffè quando avete davvero tempo, altrimenti rimandatela).

→Esercizio

Dedicate oggi consapevolmente 10 minuti del vostro tempo ad una persona. Non chiedete perchè.

Interruzioni

Pianificate del tempo per i compiti importanti e rispettate con coerenza. Ad esempio: affidate le richieste dei colleghi a qualcun altro per un'ora, deviate il telefono, chiudete la porta dell'ufficio e appendete un cartello.

Gli studi dimostrano che i lavori impegnativi richiedono il doppio del tempo quando vengono continuamente interrotti.

Undici minuti: secondo gli studi, questo è il tempo medio in cui un impiegato d'ufficio riesce a concentrarsi su un argomento prima di essere interrotto. Gli scienziati hanno inoltre constatato che, dopo ogni interruzione, l'impiegato si dedica in media ad altri due compiti prima di tornare all'attività iniziale — e ciò avviene circa 25 minuti dopo. Dopo così tante distrazioni, servono altri otto minuti in media per ritrovare la concentrazione sul compito originale. Restano quindi solo tre minuti prima della successiva interruzione.

Uno studio dell'azienda americana Basex afferma che le continue interruzioni fanno perdere 28 miliardi di ore di lavoro, causando all'economia statunitense un danno annuale di 588 miliardi di dollari.

Siamo dunque impotenti davanti alla maledizione delle interruzioni? No.

Esistono strategie contro la trappola del tempo rappresentata dai disturbi. Seguite i consigli qui sotto e vedrete che non sarete soltanto “occupati”, ma riuscirete davvero a ottenere risultati concreti. Scoprirete che la frenesia diminuirà e lascerà spazio a un lavoro più tranquillo ed efficace.

Creare finestre di tempo per il lavoro concentrato

Se avete davanti a voi un compito che solo voi potete svolgere e durante il quale non volete essere disturbati, esiste una sola soluzione: creare finestre di tempo e dichiararle “tabù”.

Applicazione concreta: pianificate del tempo per i compiti importanti e rispettate rigorosamente. Ad esempio: affidate le richieste dei colleghi a qualcun altro per un'ora, deviate il telefono, chiudete la porta dell'ufficio e appendete un cartello.

Abituatevi a pianificare da cinque a nove ore settimanali di lavoro concentrato e a rispettarle con fermezza.

Lavorare più lentamente e non in parallelo

Gli esperimenti lo hanno ormai dimostrato chiaramente: l'essere umano non è fatto per il "multitasking", cioè per svolgere più attività contemporaneamente — nemmeno le donne.

Lavorate quindi consapevolmente con più calma e svolgete i vostri compiti uno dopo l'altro. Se vi risulta difficile abbandonare il vostro stile di lavoro frenetico, riflettete sul vostro atteggiamento interiore nei confronti del tempo e della produttività.

Il principio del "fare subito" riduce le interruzioni

Il principio del "fare subito" significa: tutte le attività di breve durata dovrebbero essere svolte immediatamente. Infatti, tutto ciò che viene fatto subito è dieci volte meglio che amministrare compiti o mantenere liste di cose da fare.

Le attività rimandate generano disturbi e consumano dimostrabilmente più tempo rispetto alla loro esecuzione immediata; diventano quindi una cosiddetta "interruzione interna".

Questo però non significa che dobbiate affrontare subito ogni nuovo compito appena arriva, ad esempio leggere immediatamente una nuova e-mail. Raccogliete questi compiti e affrontateli in modo pianificato, ma poi applicando il principio del "fare subito".

Pianificazione giornaliera contro le interruzioni

Le interruzioni esterne sono una cosa; quelle che producite voi stessi sono un'altra. Contro queste ultime aiuta una pianificazione rigorosa della giornata il giorno precedente.

Pensate a tutto ciò che volete completare il giorno successivo e scrivetelo in una lista. Evidenziate inoltre le tre cose più importanti che volete assolutamente portare a termine. Infine, lasciate la lista e il compito più importante sulla vostra scrivania vuota.

Non iniziate la giornata leggendo le e-mail, ma proprio con quel compito importante e cercate di completarlo oppure di arrivare almeno al punto che vi siete prefissati.

Questo metodo presenta tre vantaggi:

1. iniziate la giornata con un successo, perché il compito più importante è già stato svolto;
2. l'energia di questo primo successo vi accompagnerà per tutto il giorno;
3. la lista vi aiuterà a mantenere il focus sulle cose importanti e a non disperdere le energie.

Disattivare segnali visivi e sonori

Outlook è uno strumento meraviglioso per aumentare l'efficienza personale. Ma può anche diventare irritante con tutti i suoi “pling” e “cling” che vi ricordano attività, e-mail e appuntamenti. Questo pesa ancora di più negli uffici open space.

Disattivate tutte le funzioni di promemoria automatico e impostate promemoria solo quando non dovete assolutamente dimenticare un appuntamento.

Suggerimenti pratici

- Chiudere la porta dell'ufficio
- Deviare il telefono
- Disattivare notifiche acustiche e visive
- Pianificare momenti specifici per leggere le e-mail

→Esercizio

Fate oggi una bella passeggiata.

Spegnete il cellulare durante la passeggiata.

Dodici regole d'oro per le e-mail

Vi piace usare le e-mail come piacevole distrazione dal vostro lavoro “noioso”? Bene, perché abbiamo bisogno di pause creative per ricaricare le nostre energie lavorative. Rispondete alle e-mail con entusiasmo — e senza sensi di colpa. Altrimenti l'effetto rigenerante sarà pari a zero.

La gioia per la distrazione è diventata per voi una condizione permanente? Allora riflettete seriamente se avete il lavoro giusto e valutate delle conseguenze a medio termine.

1. **Pausa dall'invio e dalla ricezione.** Disattivate le notifiche automatiche dell'arrivo delle e-mail. Che sia un “pling” o una busta lampeggiante, ogni segnale interrompe il vostro lavoro.
2. **Rilassatevi.** Chiedetevi: quanto è davvero importante essere informati al secondo dell'arrivo di una nuova mail? Cosa succede se la leggete tre ore dopo? Nella maggior parte dei casi non succede nulla — e se non foste alla vostra postazione, non notereste comunque il suo arrivo.
3. **Basta frenesia.** Negli Stati Uniti è normale rispondere a una mail entro otto ore. In Germania è accettabile rispondere il giorno successivo. Non stressatevi quindi pensando di dover rispondere “subito”.
4. **Leggete le e-mail solo tre volte al giorno.** Esperimenti sul campo dimostrano che il 70% degli utenti apre una nuova e-mail entro 15 minuti dal suo arrivo, per poi richiuderla subito dopo. Questo è tempo perso, considerando quanto detto sopra. Stabilite orari fissi per controllare le e-mail e decidete quanto tempo dedicare ogni volta al blocco di lettura. Nella maggior parte dei casi è sufficiente controllare la posta tre volte al giorno, prendendosi però il tempo necessario per elaborare tutte le e-mail. Ciò significa: trattare ogni e-mail una sola volta secondo il principio del “fare subito”.
5. **Azione unica.** Occupatevi di ogni e-mail una sola volta. Decidete immediatamente: rispondere, archiviare oppure eliminare.
6. **Gestione delle e-mail in CC.** Stabilite nella vostra azienda o nel vostro team come gestire le e-mail in copia conoscenza (CC), uno dei maggiori sprechi di tempo in assoluto. Ad esempio: “Le e-mail in CC sono generalmente vietate nella nostra azienda.” Stabilite delle “penalità”: cinque franchi nella cassa del team, oppure offrire un aperitivo a spese dello “spammer”. Siate creativi: molti problemi si risolvono con un pizzico di umorismo. Gli altri non collaborano? Allora dite chiaramente che non leggerete più le e-mail in CC. Punto.
7. **Lavorate con cartelle e filtri.** Se ricevete molte e-mail, utilizzate regole automatiche. Ad esempio, fate arrivare tutte le newsletter direttamente in una cartella dedicata.
8. **Rispondete in modo breve e conciso.** Siate sintetici nelle vostre e-mail. Investite circa due minuti per la risposta. Scrivete in modo chiaro e conciso (massimo una schermata, senza dover scorrere). Il destinatario lo apprezzerà e probabilmente risponderà anch'egli in modo breve.
9. **Utilizzate l'oggetto della mail.** Scrivete oggetti chiari e trattate un solo argomento per ogni e-mail. Inserite mini-informazioni direttamente nell'oggetto e concludete con NFM (“no further message”) oppure EOM (“end of message”). In questo modo il destinatario non dovrà nemmeno aprire la mail (vuota).

10. **Programmate le risposte più lunghe.** Una risposta richiederà più tempo o avete bisogno di documenti aggiuntivi? Allora pianificate la risposta per un momento successivo, al di fuori del vostro blocco dedicato alle e-mail. Annotatelo nel calendario oppure mettete la stampa della mail nella cartella delle attività da riprendere.
11. **Per temi complessi, telefonate.** Sviluppare idee, risolvere conflitti o negoziare: questi argomenti non sono adatti alle e-mail.
12. **Eliminate i “killer del tempo”.** Evitate di inoltrare barzellette, vignette o catene di Sant’Antonio — e informate i mittenti di questi messaggi che non desiderate più ricevere e-mail inutili. Disdite anche gli abbonamenti superflui alle newsletter.

Concludendo:

1. Disattivate le notifiche automatiche.
2. Chiedetevi quanto sia davvero urgente leggere immediatamente una mail.
3. Non fatevi prendere dallo stress delle risposte rapide.
4. Controllate le e-mail soltanto poche volte al giorno.
5. Gestite ogni e-mail una sola volta.
6. Stabilite regole chiare per le mail in copia conoscenza.
7. Utilizzate cartelle e filtri.
8. Rispondete in modo breve e chiaro.
9. Utilizzate bene l’oggetto della mail.
10. Pianificate le risposte lunghe.
11. Per temi complessi preferite una telefonata.
12. Evitate mail inutili, catene e newsletter superflue.

→Esercizio

Trascorrete un giorno senza utilizzare il computer.

Delegare

Delegare è una competenza centrale di management e leadership. Significa affidare a un'altra persona la responsabilità e l'autorità necessarie affinché possa svolgere determinati compiti. Da un lato si tratta di alleggerire il proprio carico di lavoro (risparmio di tempo), dall'altro di favorire lo sviluppo dei collaboratori — non invece di liberarsi delle attività sgradite.

In generale

- Delegare significa inizialmente un lavoro supplementare, che però ripaga nel medio e lungo termine. Prendetevi il tempo necessario e impegnatevi chiaramente nella formazione e nell'istruzione dei collaboratori, nell'organizzazione dei vostri principi e delle vostre tecniche di delega e nello sviluppo del vostro stile di delega.
- Delegare vi obbliga a stabilire delle priorità e vi aiuta a riconoscere il potenziale vostro e dei vostri collaboratori.
- Delegare motiva i collaboratori e stimola il loro sviluppo professionale.
- Cosa deve essere fatto? Chi deve farlo? Perché deve farlo? Come deve farlo? Con quali strumenti deve farlo? Entro quando deve essere completato?

Cosa delegare?

- Delegate tutto ciò che non dovete necessariamente fare voi stessi.
- Delegate ciò che qualcun altro sa fare meglio (eventualmente scambiando compiti, “esternalizzando”, sfruttando le risorse disponibili).
- Delegate tutto ciò che potete delegare — non solo ciò che volete delegare!
- Delegate interi ambiti di responsabilità e non soltanto singole parti.
- Delegate sia occasionalmente sia in modo stabile e continuativo.
- Delegate non solo le attività, ma anche le competenze e la responsabilità decisionale collegate (→ sviluppo dei collaboratori).

Come delegare?

- Definite chiaramente (eventualmente anche in accordo con il vostro superiore) i limiti delle responsabilità e delle competenze decisionali.
- Definite il compito, gli obiettivi, i risultati desiderati in termini di sviluppo del collaboratore, il sollievo desiderato per voi stessi e i vantaggi per il team, il reparto, i clienti ecc. La vostra responsabilità di leadership rimane comunque invariata! Dovete quindi controllare periodicamente il processo e i risultati oppure farvi informare in merito.

A chi delegare?

- Scegliete con attenzione la persona a cui delegare. Verificate le vostre considerazioni con la persona scelta e tenete conto delle sue aspettative e delle sue preoccupazioni.
- Non delegate sempre alla stessa persona (anche se è particolarmente competente).

Dopo aver delegato

- Mostrate interesse. Offrite supporto senza interferire (ad esempio nell'esecuzione). Lasciate autonomia senza trascurare. Controllate in modo appropriato.
- Valutate non solo i risultati del compito delegato, ma anche il modo in cui avete delegato.

→ **Esercizio**

Fate oggi qualcosa che non fate da molto tempo.

La mia situazione lavorativa

Situazione attuale

- Molte interruzioni dovute a e-mail, telefonate e richieste spontanee
- Priorità poco chiare in presenza di più compiti paralleli
- Le riunioni durano spesso troppo a lungo e raramente portano a decisioni chiare
- Le informazioni sono difficili da trovare
- Il continuo passaggio da un'attività all'altra riduce la concentrazione
- Pressione temporale causata da cambiamenti dell'ultimo minuto
- In alcuni casi si verifica un doppio lavoro tra i reparti
- Le attività amministrative richiedono molto tempo

Possibilità di ottimizzazione

- Introdurre momenti di lavoro concentrato senza interruzioni
- Definire chiaramente le priorità ogni giorno o settimana
- Preparare meglio le riunioni e limitarne la durata
- Creare una struttura uniforme per l'archiviazione dei documenti
- Raggruppare attività simili invece di cambiare continuamente argomento
- Documentare i processi standard
- Utilizzare gli strumenti digitali in modo mirato ed efficace
- Definire chiaramente responsabilità e competenze
- Automatizzare le attività ripetitive

I miei desideri

- Più tranquillità e concentrazione nella quotidianità lavorativa
- Meno riunioni inutili
- Priorità chiare e scadenze realistiche
- Migliore collaborazione nel team
- Meno stress e pressione temporale
- Più tempo per le attività principali
- Comunicazione trasparente
- Processi più efficienti

Da dove iniziare?

A: Eliminare le perdite di tempo. (Ottimizzazione della gestione del tempo – individuo)

- Stabilire orari precisi per controllare le e-mail
- Creare una lista di priorità giornaliere
- Ridurre le notifiche del telefono
- Pianificare in modo realistico il tempo necessario per ogni compito
- Evitare il multitasking

Effetto

- Facile da implementare
- Sollievo immediato percepibile
- Bassa complessità

B: Dare priorità ai compiti (Individuo + ambiente di lavoro)

- Distinguere tra attività importanti e urgenti
- Definire priorità comuni all'interno del team
- Coordinare meglio le scadenze
- Rendere trasparente la disponibilità delle risorse

Effetto

- Meno conflitti e sovraccarico
- Maggiore produttività
- Complessità media

C: Ottimizzare i processi (Ambiente di lavoro)

- Standardizzare i processi
- Migliorare il passaggio di consegne tra i reparti
- Definire regole chiare per le riunioni
- Chiarire responsabilità e competenze
- Uniformare i sistemi digitali

Effetto

- Grande miglioramento a lungo termine
- Collaborazione più efficace
- Maggiore complessità e necessità di coordinamento

Altre idee (“e cos’altro?”)

- Riflettere regolarmente sul carico di lavoro
- Rafforzare la cultura del feedback
- Creare una banca dati delle conoscenze
- Definire regole chiare di comunicazione
- Utilizzare in modo intelligente gli orari flessibili
- Pianificare tempi di riserva
- Imparare a delegare
- Rispettare consapevolmente le pause

„...i lavoratori della conoscenza devono essere, di fatto, i dirigenti di sé stessi. Sta a voi trovare il vostro posto, capire quando è il momento di cambiare direzione e mantenervi motivati e produttivi durante tutta la vita lavorativa. Per fare bene tutto questo, è necessario sviluppare una profonda conoscenza di sé: capire come si apprende, come si lavora con gli altri, quali sono i propri valori e quando si è in grado di dare il contributo più significativo...”. **Peter Drucker**

Il tema centrale del testo di Peter Drucker è che il self-management diventa sempre più importante nel lavoro della conoscenza.

La produttività non nasce dal lavorare di più, ma da una migliore organizzazione personale, da priorità chiare e da una collaborazione efficace.

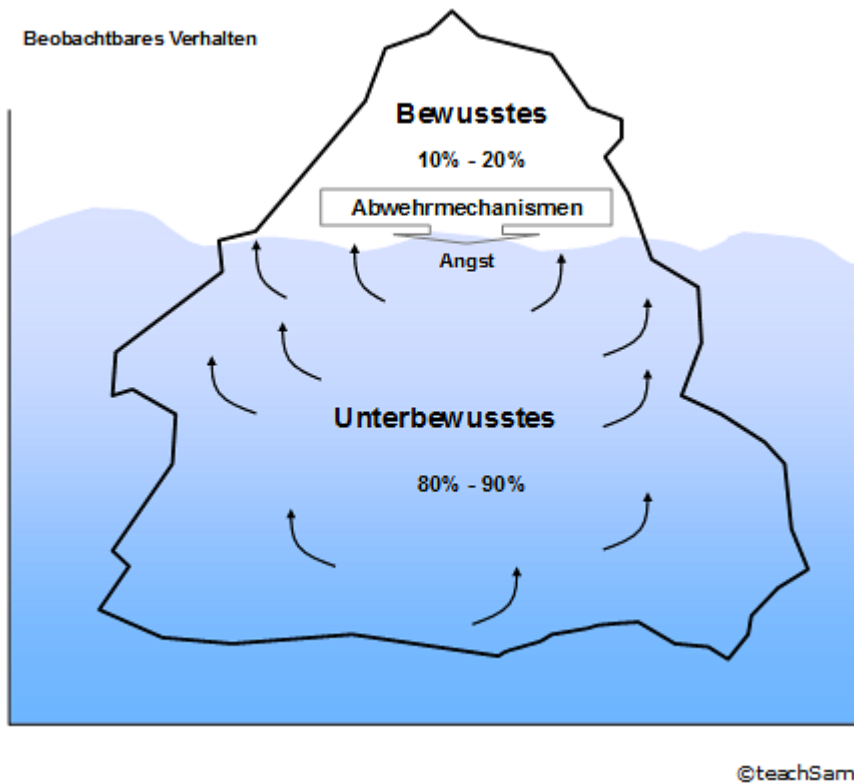
→Esercizio

Sedetevi indisturbati in un luogo tranquillo.

Respirate profondamente e lentamente alcune volte.

“Mondo esteriore – mondo interiore”

“Consapevole – inconsapevole”



Mettere in pratica regole e principi “esteriori” può essere utile e di supporto; senza un collegamento “interiore”, però, può anche significare ulteriore stress e pressione.

“Finché non accettate i problemi che avete, non potete accettare voi stessi per quello che siete. ... Se avete la pazienza di aspettare finché il problema non assume per voi un certo significato, allora potrete apprezzare il vostro essere qui e la vostra situazione, qualunque essa sia.” Shunryu Suzuki

→Esercizio

Fermatevi un momento.

Prendete consapevolezza: “Questo sono io.” “Così stanno le cose.”

Self-management: nuovi concetti della psicologia positiva

Nel seguito vengono presentati alcuni concetti più recenti che completano il classico self-management.

Non si tratta più soprattutto di mantenere il controllo sulla propria vita (lavorativa), bensì di conoscere meglio i propri punti di forza e i propri principi e di utilizzarli nella gestione del lavoro quotidiano, ma anche nelle decisioni riguardanti lo sviluppo professionale.

Flow

Il termine “flow” deriva da Mihaly Csikszentmihalyi, che lo utilizza per descrivere la sensazione di totale immersione in un’attività. Quando siamo in flow, il nostro sentire, il nostro volere e il nostro pensare sono in armonia. Mentre svolgiamo l’attività, né il tempo né noi stessi sembrano avere importanza e l’azione procede senza sforzo.

Molte attività possono generare flow. Attraverso un’analisi più approfondita, Csikszentmihalyi scoprì che non è tanto il tipo di attività a produrre il flow, quanto alcuni aspetti che accompagnano l’attività stessa. Egli individua i seguenti elementi che indicano o favoriscono il flow (non devono necessariamente essere presenti tutti contemporaneamente):

- Ci sentiamo all’altezza dell’attività.
Percepiamo una sfida (ma non un sovraccarico); sono richieste determinate capacità e vi è equilibrio tra sfida e competenze.
- Siamo capaci di concentrarci su ciò che facciamo.
Ci concentriamo completamente, senza distrazioni e senza lasciarci distrarre. Non mettiamo in discussione l’attività. Allo stesso tempo, le preoccupazioni quotidiane scompaiono dalla coscienza.
- L’attività ha obiettivi chiari.
Sappiamo cosa dobbiamo fare per raggiungere il risultato.
- L’attività fornisce un feedback immediato.
Sappiamo o percepiamo subito quando facciamo qualcosa bene o male.

Flow

- Abbiamo la sensazione di controllo sulla nostra attività.
Non è importante avere realmente il controllo: decisiva è la percezione di averlo.
- Le preoccupazioni riguardo a noi stessi scompaiono.
La consapevolezza di sé diminuisce. Talvolta si sperimenta persino una sensazione di espansione oltre i limiti del corpo. Non c'è tempo per l'autoanalisi: semplicemente siamo.
- La percezione del tempo cambia.
Abbiamo l'impressione che il tempo passi più velocemente.
- Nell'attività è possibile svilupparsi.
Per una soddisfazione duratura, la crescita e lo sviluppo personale giocano un ruolo fondamentale.

→Esercizio

Provate a ricordare:

Qual è stata la vostra ultima esperienza di flow?

In quale situazione vi trovavate?

Che cosa aveva di speciale?

Che contributo avete dato personalmente al suo successo?

Martin E. P. Seligman: Il fattore felicità

Martin E. P. Seligman, professore di psicologia presso la University of Pennsylvania, è uno degli psicologi contemporanei più influenti. Ha pubblicato numerosi articoli scientifici e bestseller, tra cui *Pessimisti non si nasce, I bambini hanno bisogno di ottimismo* e *Impotenza appresa*. La rivista *Psychology Today* lo ha definito il “Freud del XXI secolo”.

Sulla base di ampie ricerche, Seligman ha definito 24 punti di forza caratteriali (“signature strengths”). Essi descrivono qualità positive naturali e relativamente stabili. In modo semplificato, secondo Seligman una persona è soddisfatta quando può utilizzare regolarmente i propri punti di forza principali, sia nella vita privata sia nel lavoro.

Si tratta quindi di riconoscere i propri punti di forza e di utilizzarli consapevolmente, imparando anche a “gustarli”. Se si riesce a organizzare il proprio lavoro in modo da poter esprimere ogni giorno le proprie qualità e virtù, si lavora con maggiore soddisfazione e persino un’attività di routine può trasformarsi in una vocazione.

Le 24 forze caratteriali secondo Seligman

Saggezza e conoscenza

- Curiosità / interesse per il mondo
- Amore per l’apprendimento
- Capacità di giudizio / pensiero critico / apertura mentale
- Creatività / originalità / intelligenza pratica
- Intelligenza sociale / personale / emotiva
- Lungimiranza

Coraggio

- Coraggio e senso civico
- Perseveranza / diligenza / coscienziosità
- Integrità / autenticità / onestà

Umanità e amore

- Gentilezza e generosità
- Amare ed essere amati

Giustizia

- Spirito civico / dovere / lavoro di squadra / lealtà
- Equità e senso della giustizia
- Leadership

Moderazione

- Autocontrollo
- Prudenza / discernimento / cautela
- Umiltà e modestia

Trascendenza

- Senso della bellezza e dell'eccellenza
- Gratitudine
- Speranza / ottimismo / orientamento al futuro
- Spiritualità / senso della vita / fede / religiosità
- Perdono e misericordia
- Umore e leggerezza
- Energia / passione / entusiasmo

(vedi charakterstaerken.org)

I tre stili di vita secondo Seligman

Pleasant life

Edonismo: godere dei piaceri della vita, vivendo e apprezzando emozioni positive legate al passato, al presente, al futuro e ai piaceri immediati.

Engaged life

Realizzare il proprio potenziale: conoscere i propri punti di forza, usarli nella vita privata e professionale e favorire così esperienze di flow e altre forme di realizzazione.

Meaningful life

Cercare e trovare un senso mettendo le proprie qualità e virtù al servizio degli altri o di una causa più grande.

Self-management e sviluppo della carriera

I nuovi concetti di sviluppo professionale si basano sui modelli della psicologia positiva e del self-management. L'attenzione non è rivolta principalmente alle offerte disponibili ("Quali lavori esistono?", "Cosa mi viene proposto?"), ma piuttosto alla domanda:

- Che cosa voglio davvero?
- Quali sono le cose essenziali nella mia vita?
- Dove si trovano i miei punti di forza e come posso utilizzarli?

Questi approcci sostengono che ogni carriera riuscita dipende dal fatto che il proprio modo di funzionare sia adatto alle sfide professionali.

Per esempio:

- chi ama le sfide e si annoia rapidamente nella routine quotidiana ha bisogno di un certo livello di "stress positivo" nel lavoro ideale;
- chi attribuisce grande importanza ai valori familiari potrebbe non essere felice in un lavoro che richiede continui viaggi all'estero.

Spesso i propri principi vengono considerati troppo poco o solo intuitivamente. Il risultato può essere insoddisfazione nonostante il successo economico e sociale.

Possibili orientamenti professionali

- Competenza tecnica / funzionale
- Management
- Autonomia / indipendenza
- Sicurezza / stabilità
- Creatività imprenditoriale
- Servizio / dedizione a una causa
- Sfida totale
- Integrazione dello stile di vita

Anche se quasi tutte queste categorie riguardano ciascuno di noi in misura diversa, di solito esiste un aspetto particolarmente centrale. Ignorarlo può compromettere la soddisfazione personale e professionale.

Kodo Sawaki disse una volta che l'uomo è il fabbro della propria felicità. Ognuno trova la felicità a modo suo. Ognuno costruisce e perfeziona la propria felicità. È importante non perdere mai di vista la propria felicità.

Kodo Sawaki maestro zen

→Esercizio

Invitate qualcuno a pranzo o a cena questa settimana.

Strengths Finder: riconoscere e utilizzare i propri punti di forza

“Nel vostro lavoro avete l’opportunità di fare ogni giorno ciò che sapete fare meglio?”

Le ricerche della Gallup Organization, condotte su oltre 2 milioni di persone (in più di 100 aziende e oltre 60 Paesi), hanno mostrato che solo il 20% dei lavoratori risponde chiaramente “sì” a questa domanda.

È inoltre emerso che le aziende hanno particolare successo quando riescono a valorizzare nel modo più ampio possibile i punti di forza dei collaboratori.

Secondo gli studiosi coinvolti, valgono due principi fondamentali:

- 1. I talenti di ogni persona sono duraturi e unici.**
- 2. Il maggiore potenziale di miglioramento delle prestazioni si trova nelle aree dei punti di forza più sviluppati di ciascun individuo.**

I talenti indicano schemi ricorrenti e naturali di pensiero, emozione e comportamento.

Gallup ha identificato 34 “temi di talento” per creare una nuova prospettiva orientata ai punti di forza e un linguaggio adeguato. Agiamo automaticamente secondo i nostri talenti, traiamo energia dal loro utilizzo e possiamo trasformarli in veri punti di forza attraverso conoscenze e competenze, fino a raggiungere prestazioni costanti e quasi perfette.

Per riconoscere i propri punti di forza è importante osservare attentamente come ci si sente durante diverse attività. Le emozioni forniscono gli indizi decisivi:

- Quando utilizziamo un punto di forza, ci sentiamo efficaci e competenti.
- Prima di svolgere l’attività, la attendiamo con piacere.
- Durante l’attività, ci sentiamo curiosi e concentrati.
- Dopo averla svolta, ci sentiamo appagati e autentici.

I 34 temi di talento

Achiever / Orientamento al risultato

Persone perseveranti, capaci di lavorare con costanza. La produttività procura loro una profonda soddisfazione

Activator / Spirito d'iniziativa

Trasformano rapidamente le idee in azione. La pazienza non è il loro punto forte

Adaptability / Adattabilità

Seguono volentieri il flusso degli eventi, vivendo nel presente e affrontando ogni giorno così come viene

Analytical / Analitico

Ricercano costantemente cause e motivazioni. Analizzano attentamente tutti i fattori di una situazione

Arranger / Organizzatore

Sono flessibili e amano organizzare persone e risorse per ottenere la massima produttività

Belief / Convinzione

Possiedono un forte sistema di valori dal quale traggono significato per la propria vita

Command / Autorità

Hanno presenza e sicurezza. Assumono facilmente il controllo della situazione e prendono decisioni con facilità

Communication / Comunicazione

Sanno esprimere bene i propri pensieri. Sono buoni interlocutori e moderatori

Competition / Competitività

Confrontano continuamente le proprie prestazioni con quelle degli altri. Amano la competizione e desiderano vincere

Connectedness / Connessione

Credono che tutto sia collegato e che ciò che accade abbia un significato

Context / Contesto

Guardano al passato per comprendere il presente.

Deliberative / Prudenza

Prendono decisioni con grande attenzione e prevedono possibili difficoltà.

Developer / Sviluppo degli altri

Riconoscono e coltivano il potenziale nelle altre persone

Discipline / Disciplina

Amano routine, struttura e ordine

Empathy / Empatia

Comprendono profondamente i sentimenti degli altri

Consistency / Equità

Trattano tutti in modo giusto e stabiliscono regole chiare

Focus / Focalizzazione

Definiscono priorità precise e perseguono con determinazione i propri obiettivi

Futuristic / Visione del futuro

Sono ispirati dalle possibilità future e riescono a motivare gli altri con le loro visioni

Harmony / Armonia

Ricercano accordo e comprensione reciproca ed evitano i conflitti

Ideation / Creatività

Sono affascinati dalle idee e vedono connessioni tra elementi apparentemente scollegati

Includer / Inclusione

Integrano facilmente gli altri e fanno attenzione a chi rischia di sentirsi escluso

Individualization / Individualizzazione

Riconoscono l'unicità di ogni persona e valorizzano le differenze individuali

Input / Raccolta di informazioni

Amano raccogliere informazioni, idee e conoscenze

Intellection / Intellettualità

Sono riflessivi, amano pensare e discutere temi complessi

Learner / Desiderio di apprendere

Amano imparare continuamente e apprezzano soprattutto il processo di apprendimento

Maximizer / Eccellenza

Si concentrano sui punti di forza per trasformare il buono in eccellente

Positivity / Positività

Trasmettono entusiasmo e ottimismo agli altri

Relator / Relazioni profonde

Desiderano relazioni strette e significative

Responsibility / Responsabilità

Mantengono gli impegni e attribuiscono grande importanza a onestà e lealtà

Restorative / Risoluzione dei problemi

Individuano rapidamente problemi e trovano soluzioni efficaci

Self-Assurance / Sicurezza di sé

Hanno fiducia nelle proprie capacità e seguono il proprio “compasso interiore”

Significance / Importanza

Desiderano essere riconosciuti e percepiti come persone importanti

Strategic / Strategia

Vedono schemi, alternative e possibilità in ogni situazione

Woo / Capacità relazionale

Amano entrare facilmente in contatto con nuove persone e “rompere il ghiaccio”

Fonte: Marcus Buckingham / Donald O. Clifton, Discover your strengths

→Esercizio

Prendete due fogli bianchi e scrivete:

Foglio 1: “È stato fantastico! Mi sono sentito forte, pieno di energia e in armonia con me stesso quando...”

Foglio 2: “È stato terribile! Mi sono sentito debole, frustrato, annoiato quando...”

Compilate entrambi i fogli con costanza per una settimana → analisi della situazione attuale.

→Successivamente, fate attenzione affinché in futuro ci sia meno scritto sul foglio 2 e più sul foglio 1.

“Energia organizzativa”

La particolarità dell’“energia organizzativa” consiste nell’orientamento comune verso obiettivi superiori. Il focus non è quindi sulle competenze e prestazioni individuali, bensì sugli sforzi coordinati tra più persone.

L’elemento centrale diventa quindi il “noi”, cioè la questione di un’identità chiara e positiva.

Secondo Heike Bruch e colleghi, l’identità è composta da due elementi: orgoglio e prospettiva.

- L’orgoglio riguarda la domanda:
“Mi sento e mi comporto come parte del tutto oppure come individuo che non si interessa dell’organizzazione o addirittura ne prende le distanze?”
- La prospettiva si riferisce all’esistenza di un orientamento chiaro verso il futuro, noto a tutti.
Essa comprende:
 - una visione a lungo termine (che dia senso, motivi e orienti all’azione),
 - una strategia a medio termine coerente,
 - e iniziative e obiettivi a breve termine che ne derivano.

Energia

Bruch e colleghi distinguono quattro stati tipici dell’energia organizzativa, secondo i criteri di:

- qualità dell’energia
- intensità dell’energia

1. Inerzia rassegnata

(poca energia, qualità negativa)

Caratteristiche

- Emozioni negative predominanti (delusione, frustrazione, indifferenza, ecc.)
- Basso livello di attività
- Ridotta intensità della comunicazione e dell’interazione
- Scarso interesse per gli obiettivi aziendali

La causa più frequente è rappresentata da processi di cambiamento prolungati e poco efficaci, oppure da continui cambiamenti che portano a una “stanchezza da cambiamento”.

2. Energia corrosiva

(energia intensa ma negativa)

Caratteristiche

- Alto livello di attività, attenzione e coinvolgimento emotivo
- Tuttavia, l'energia è orientata in modo negativo per l'organizzazione

L'energia non viene investita in processi produttivi, ma in:

- conflitti,
- speculazioni,
- giochi di potere e attività micropolitiche.

Esempi

- Tentativi reciproci di indebolimento tra reparti
- Blocco di iniziative e innovazioni

3. Inerzia piacevole

(energia positiva ma poco intensa)

Caratteristiche

- Soddisfazione predominante per lo status quo
- Bassa intensità d'azione
- Scarsa vigilanza e debole tensione emotiva
- Ridotta disponibilità a riconoscere o accettare la necessità di cambiamento
- Limitata capacità di cambiamento

Spesso nasce come conseguenza di un successo duraturo.

4. Energia produttiva

(molta energia positiva)

Caratteristiche

- Emozioni, attenzione e impegno orientati verso il raggiungimento di obiettivi centrali
- Le attività decisive per il successo vengono portate avanti insieme con grande energia
- Elevata vigilanza
- Alta intensità di interazione
- Processi comunicativi rapidi
- Ricerca di soluzioni comuni
- Alta produttività, efficacia e capacità innovative
-

L'obiettivo è sviluppare energia produttiva: alta motivazione, collaborazione efficace e orientamento condiviso agli obiettivi.

Fonte:

Heike Bruch / Stephan Böhm: *Energia organizzale*, in *Positive Management*, Gabler, Wiesbaden.

→Esercizio

Andate a dormire presto per due giorni questa settimana.

Non bevete alcolici per una settimana.

10 consigli energetici per persone molto impegnate

1. Utilizzate il vostro ritmo interiore

Quando possibile, sfruttate i momenti di massima energia della giornata per i lavori più difficili e sgradevoli, e i momenti di calo per le attività di routine, le pause e il pensiero creativo. In questo modo sarete molto più produttivi e risparmierete tempo.

2. Concedetevi pause regolari (e rilassanti)

Le pause rilassano, danno nuova energia e permettono di prendere distanza dalle cose. Durante la pausa, infatti, il cervello continua a lavorare: chiarisce, organizza e consolida ciò che è stato pensato in precedenza. Inoltre, nelle pause diventiamo più creativi: le idee migliori arrivano spesso nei momenti tranquilli. Se volete essere più produttivi rimanendo allo stesso tempo rilassati, le pause regolari sono indispensabili.

3. Evitate i tre “peccati del ritmo” quotidiano

Questi tre “peccati” sono:

1. consumo eccessivo di caffè e cola;
2. lavoro continuo senza pause;
3. lavorare fino a tardi o andare molto tardi a letto per due sere consecutive.

4. Non abbiate timore del pisolino

Anche Winston Churchill aveva scoperto che un pisolino può trasformare una giornata in una giornata e mezza. Il momento migliore è durante il grande calo energetico del pomeriggio. Anche dopo il lavoro o nel fine settimana, un breve sonnellino aiuta a ricaricare le energie.

5. Dormirci sopra aiuta

Se prendete l’abitudine di “dormirci sopra” prima di decidere, pianificare o persino rispondere a un’e-mail, otterrete risultati migliori, eviterete errori, farete meno promesse impulsive e risparmierete energia.

6. Create un buon clima intorno a voi e dentro di voi

Il vostro umore è un indicatore del vostro livello di energia. Nei momenti di stress o stanchezza, l'umore peggiora. Dieci minuti di movimento, un esercizio di rilassamento, uno spuntino o una breve chiacchierata possono ridarvi slancio.

7. Muovetevi ogni volta che potete

Il movimento è fondamentale per ottenere energia supplementare. L'essere umano è fatto per muoversi. Anche solo dieci minuti di attività intensa possono ridarvi energia per le due ore successive.

8. Non dimenticate un atteggiamento ottimista

Guardate sempre il bicchiere mezzo pieno e non mezzo vuoto. Il fondatore di Migros, Gottlieb Duttweiler, lo esprimeva così:

“L'ottimismo non è spensieratezza, ma coraggiosa fiducia nel futuro.”

Cercate quindi consapevolmente una visione positiva delle cose: i pensieri negativi consumano energia.

9. Coltivate la gioia e il piacere di vivere

La gioia di vivere e il benessere dipendono da quante piccole e grandi gioie riusciamo a vivere consapevolmente. Se ogni giorno allenate la vostra attenzione verso ciò che è piacevole, aumenteranno il piacere di vivere, la qualità della vita e l'energia vitale.

10. Uscite regolarmente dalla vostra zona di comfort

Una delle più grandi fonti di energia è il superamento di sé stessi. Quando uscite dalla vostra comodità e passate all'azione — ad esempio andando a correre o affrontando un compito spiacevole — alla fine otterrete molta più energia di quella che avete inizialmente investito.

Utilizzare correttamente i momenti di energia alta e bassa

Ogni persona possiede un proprio ritmo quotidiano (→ gestione dell'energia).

È poco utile partecipare a riunioni noiose o rispondere alle e-mail durante i propri momenti di massima energia. Meglio utilizzare questi momenti per il lavoro concentrato.

La maggior parte delle persone vive:

- un primo picco energetico tra le 7:00 e le 10:00 del mattino,
- e un secondo picco verso le 15:30.

Nel resto della giornata è più adatto:

- comunicare,
- rispondere alle e-mail,
- gestire imprevisti,
- svolgere compiti meno impegnativi.

Evitate invece di affrontare attività particolarmente difficili nei momenti di calo energetico.

Curva energetica di un moderato tipo mattutino (Cronotipo 2)

Struttura ideale della giornata per un cronotipo 2

(esempio: sveglia alle 6:30)

Orario	Fase	Massimo rendimento per	Attività adatte
6 – 7	Stato alpha	Fantasia, idee, problem solving	Sviluppare idee, trovare soluzioni
7 – 9	Primetime	Concentrazione, immaginazione e pensiero razionale	Attività intellettualmente più impegnative
9 – 11	Primetime	Pensiero razionale, volontà, rendimento	Pianificazione, affrontare compiti sgradevoli e conversazioni difficili
11 – 13	Fase down	—	E-mail, lavori di routine, riunioni
13 – 15	Calo energetico	—	Sport, pranzo, pausa, sonnellino, attività semplici
15 – 16	Fase up	—	Pianificare il giorno seguente, routine, incontri
16 – 18	Picco	Memoria a lungo termine, abilità manuali	Ripetere contenuti studiati, preparare presentazioni
Dopo le 18	—	Sensibilità, piacere, emozioni	Riposarsi, ascoltare musica, gustare il cibo, curare relazioni

Trasferimento ad altri cronotipi (secondo Östberg)

Cronotipo	Orario preferito di sveglia	Primetime	Orario preferito per dormire
1 – Forte tipo mattutino	5:00 – 6:30	5:00 – 8:00	20:00 – 21:00
2 – Moderato tipo mattutino	6:30 – 7:45	8:00 – 0:00	21:00 – 22:15
3 – Tipo neutro	7:45 – 9:45	10:00 16:00	22:15 – 00:30
4 – Moderato tipo serale	9:45 – 11:00	16:00 - 21:00	00:30 – 1:45
5 – Forte tipo serale	11:00 – 12:00	21:00 – 5:00	1:45 – 3:00

Fonte: Verena Steiner, *Competenze energetiche*, Pendo Verlag.

Piano d'azione

Cosa voglio affrontare e come?

Cosa? Come? Quando? Termine?

→Esercizio

Riflettete con calma:

Con chi mi sento bene?

Chi condivido molti dei miei pensieri?

Stimoli per il “sé”

→Esercizio

Esaminate le seguenti domande e indicate: **“vale per me / non vale per me”**

- Il telefono mi disturba continuamente e le conversazioni sono spesso inutilmente lunghe.
- Le riunioni durano frequentemente troppo a lungo e i loro risultati mi lasciano spesso insoddisfatto.
- Rimando spesso compiti grandi, impegnativi e spiacevoli oppure ho difficoltà a portarli a termine perché non riesco mai a trovare tranquillità.
- Spesso mancano priorità chiare e cerco di svolgere troppe attività contemporaneamente.
- Mi occupo troppo di dettagli poco importanti e riesco a concentrarmi troppo poco sui compiti essenziali.
- Riesco a rispettare programmi e scadenze solo sotto pressione, perché succede sempre qualcosa di imprevisto oppure perché mi assumo troppi impegni.
- Ho troppi documenti e carte sulla scrivania; la corrispondenza e la lettura richiedono troppo tempo; ordine e organizzazione non sono proprio esemplari.
- La comunicazione con gli altri è spesso insufficiente. Scambi tardivi di informazioni, malintesi o addirittura tensioni fanno parte della quotidianità.
- La delega dei compiti funziona raramente bene e spesso devo fare cose che potrebbero svolgere anche altri.
- Mi è difficile dire “no” quando gli altri mi chiedono qualcosa, anche se dovrei occuparmi del mio lavoro.

Se avete più di sette risposte “vale per me”, allora siete un caso per esperti di gestione del tempo ;-)
(adattato da Lothar Seiwert)

Gestione efficace del colloquio

- Definire gli obiettivi del colloquio
- Incontrare l'interlocutore nel punto in cui si trova
- Passare dal livello dei contenuti al livello relazionale
- Utilizzare tecniche di comunicazione:
 - ascolto attivo,
 - messaggi in prima persona ("io"),
 - uso mirato delle domande,
 - affrontare le critiche in modo adeguato,
 - saper fare silenzio e lasciare spazio al silenzio.

Domande guida per una conversazione

- Quale atteggiamento assumo durante il colloquio?
- Che cosa voglio ottenere?
- Come formulo la mia richiesta?
- Che cosa vuole da me il mio interlocutore?
- Il mio interlocutore mi comprende davvero?
- Che effetto posso aver avuto sull'altra persona?

Tecniche di domanda utili

- Fare domande di chiarimento
- Utilizzare domande aperte (come, a cosa serve, per quale motivo?)
- Attenzione alle domande che iniziano con "perché"
- Quando fate una domanda, spiegate anche il motivo per cui la fate

→Esercizio

Fate una conversazione con una persona che vi interessa.

Siate curiosi.

Guida pratica per un colloquio di leadership

- Inizio: creare un clima positivo e accogliere personalmente l'interlocutore
- Collegarsi all'ultimo colloquio e spiegare il tema dell'incontro di oggi (contenuto / tempo)
- Ascoltare attivamente: lasciare che il collaboratore descriva la situazione attraverso domande aperte
 - Come sta andando il lavoro?
 - Come procede il raggiungimento degli obiettivi e degli accordi?
 - Che cosa funziona bene?
 - Quali difficoltà esistono?
- Presentare il proprio punto di vista tramite messaggi in prima persona ("io"); eventualmente integrare gli aspetti emersi
- Prendere sul serio paure, insicurezze e preoccupazioni
- Raggiungere un accordo sulle cause e sugli effetti dei problemi
- Discutere insieme possibili soluzioni e percorsi verso l'obiettivo
- Trasmettere il senso di essere utili e necessari
- Definire il contributo del collaboratore (obiettivi) e concordare criteri di valutazione
- Chiedere un feedback sul colloquio e concludere positivamente

→Esercizio

Lasciate che qualcuno vi racconti una storia.

Ascoltate semplicemente e con calma.

Non giudicate.

Prendete atto di ciò che viene detto e restate aperti.

Come gestisco il mio tempo?

Organizzate i vostri compiti con l'aiuto di questa matrice:

	<u>Urgente</u>	<u>Non urgente</u>
<u>Importante</u>	Compiti A → fare subito e personalmente (nella maggior parte dei casi)	Compiti B → aspettare eventualmente / delegare
<u>Non importante</u>	Compiti C → delegare per tempo	Non fare → cestino

➡ “L'importante viene prima dell'urgente!”

Quanto è importante qualcosa?

Quattro domande per alleggerirsi

1. Perché farlo in generale?
→ eventualmente eliminare
2. Perché proprio io?
→ eventualmente delegare
3. Perché proprio adesso?
→ eventualmente riprogrammare
4. Perché in questa forma?
→ eventualmente semplificare o razionalizzare

➔ esercizio

➔ **Concedetevi una giornata libera...**

...in cui fate solo ciò che avete voglia di fare!

Una giornata senza obblighi né appuntamenti.

Pensate che sia impossibile?

Abbiate il coraggio!

Fatelo!

Messaggio complessivo dei materiali

I testi propongono una visione “olistica” della performance.

La performance non nasce soltanto da:

- disciplina,
- controllo,
- efficienza,

ma soprattutto da:

- energia,
- conoscenza di sé,
- senso,
- relazioni sane,
- salute fisica,
- e utilizzo intelligente dei propri punti di forza.

Il filo conduttore può essere riassunto così:

Una performance sostenibile nasce da un rapporto consapevole con sé stessi, non da un continuo sovraccarico personale.

Imparare a riconoscere e interpretare i segnali del corpo

Sintomi corporei come segnali d'allarme:

Cervello

- vertigini
- disturbi del sonno (difficoltà ad addormentarsi o a dormire)
- stanchezza

Sistema cardiovascolare

- pressione instabile (alta o bassa)
- aritmie
- tachicardia
- senso di oppressione o dolore al petto

Polmoni

- mancanza di respiro
- pressione toracica

Apparato digerente

- gonfiore
- perdita di appetito
- nausea
- ulcere gastriche o duodenali
- colon irritabile
- diarrea o stitichezza

Metabolismo

- perdita di peso
- obesità
- cambiamenti nelle abitudini alimentari

Apparato muscolo-scheletrico

- mal di testa
- mal di schiena
- tensioni , dolori muscolari
- disturbi psicosomatici
- ernie del disco.

Sistema immunitario

- maggiore vulnerabilità a raffreddori
- infezioni frequenti
- allergie

Sistema nervoso

- maggiore sensibilità al dolore
- cefalea tensiva
- tensioni a collo e spalle
- tic
- stringere i pugni
- digrignare i denti (“bruxismo”)
- tremori
- contrazioni del viso

Sessualità

- perdita della libido
- impotenza
- disturbi del ciclo

Altro

- malattie della pelle (psoriasi),
- acufeni,
- minore tolleranza al dolore,
- problemi di dipendenza (alcol o farmaci).

Segnali d'allarme nel comportamento

- nervosismo
- irritabilità
- sarcasmo
- cinismo
- atteggiamento difensivo
- Il lavoro viene vissuto solo come "un impiego", non più con convinzione personale
- Solievo quando un appuntamento viene annullato
- Fuga in hobby, relazioni extraconiugali o tecnologia
- Lamentele continue sul lavoro
- atteggiamento negativo
- arrivare sempre più tardi al lavoro
- restare sempre più a lungo sul posto di lavoro
- aumento degli errori
- assenze frequenti
- Svogliatezza e continue lamentele
- Difficoltà ad ascoltare davvero collaboratori o clienti
- Ritiro dai contatti sociali
- Inattività oppure iperattività
(dal "divano tutto il giorno" alla "maratona")
- Uso di alcol o farmaci
- Evitare visite mediche o appuntamenti personali importanti
-

Segnali d'allarme nei pensieri

Generalizzazioni

- "Tanto non serve a niente."
- "Sono sempre io lo stupido."
- "Qualunque cosa faccia è sbagliata."

Insicurezza / paura

- "Chissà se funzionerà ancora..."
- "Gli altri avranno notato il mio errore?"
- "Mi guardano in modo strano..."
- "Devo stare attento, la situazione si fa difficile..."

Difesa / narcisismo eccessivo

- "Adesso gli faccio vedere chi comanda."
- "Sono il migliore."
- "Gli altri non capiscono niente."

Crisi narcisistica

- “Sono un fallito”
- “In realtà non ne sono mai stato capace”
- “Adesso scopriranno tutti quanto valgo poco”

Rassegnazione

- “È tutto inutile.”
- “Facessero quello che vogliono.”
- “Non avrò mai una possibilità.”

 Se notate sempre più segnali d'allarme, oppure se altre persone ve ne parlano, può essere il momento giusto per fare non solo un controllo medico approfondito, ma anche per riflettere sul proprio stile di vita.

→ Cercate il dialogo:

- con il medico,
- con il partner,
- con colleghi,
- con un coach.

Siate grati al vostro corpo quando vi manda segnali che potete ancora percepire.

Quando sul cruscotto della vostra auto si accende una spia di controllo... cosa fate?

→ Esercizio

Sedetevi in un luogo tranquillo.

Concentratevi sul vostro respiro.

Inspirate ed espirate lentamente e profondamente più volte.

Rilassamento – allenamento del corpo

Ricordate:

Cosa siete senza il vostro corpo?

A cosa serve tutto il vostro successo se viene ottenuto a scapito della salute?

Quanto bene conoscete voi stessi e il vostro corpo?

Quali reazioni fisiche conoscete di voi stessi nelle situazioni di stress?

Come gestite questi segnali?

- Quanto siete alti?
- Quanto pesate?
- Quando avete fatto l'ultimo check-up medico?
- Avete mai fatto esami di prevenzione?
- Quali attività fisiche praticate?
- Quale attività fisica vorreste fare più spesso?
- Se vi allenate regolarmente, vi mettete sotto la stessa pressione di rendimento che vivete nel lavoro?
- Come vi rilassate?
- Quali tecniche di rilassamento conoscete?
- Quali vorreste imparare?

Programma di esercizi per la percezione del corpo

Durante gli esercizi cercate di non essere disturbati e create un ambiente piacevole; inizialmente è meglio farli a casa (limitando gli stimoli esterni), mentre in seguito, con maggiore pratica, anche nella natura.

In generale, quando percepite limiti o restrizioni fisiche, rispettateli e continuate a muovervi entro quei limiti.

Non combattete attivamente contro le resistenze.

Prendetene semplicemente atto e accettatele.

Esercizio 1: Autopercezione e accettazione

Spostamento del peso

- Mettetevi in piedi con i piedi alla larghezza delle spalle.
- State eretti (immaginate che un filo scenda dal soffitto e sia attaccato alla sommità della vostra testa, sostenendovi verso l'alto).
- Piegate leggermente le ginocchia.
- Sentite come il peso è distribuito in modo uniforme su entrambe le gambe.
- Lasciate che il respiro vada e venga tranquillamente, osservando questo processo senza giudicarlo.
- Cominciate lentamente a spostare il peso da una gamba all'altra, mantenendo sempre il contatto dei piedi con il pavimento.
- Lasciate fluire il respiro senza pensarci e percepite il movimento continuo del peso.
- Sentite ora il movimento nelle caviglie.
- Sentite il movimento nelle ginocchia.
- Sentite il movimento nel bacino, come se descrivesse un "otto" orizzontale.
- Continuate a osservare lo spostamento del peso e questo "otto" del bacino.
- Potete anche invertire la direzione dell'"otto".
- Riportate poi l'attenzione alle ginocchia.
- Riportate poi l'attenzione alle caviglie.
- Continuate a lasciare fluire il respiro e osservate ancora lo spostamento continuo del peso.
- Tornate lentamente al centro, nel punto in cui il peso è distribuito equamente su entrambe le gambe.
- Sentite di nuovo la stabilità della vostra posizione e osservate il "venire e andare" del respiro.
- Scioglietevi un po' e stirate bene tutto il corpo.

Effetto dell'esercizio

Questo esercizio aiuta a percepirsi di nuovo meglio, al di là delle richieste di prestazione fisica.

È particolarmente utile quando avete “troppo da fare” e avete bisogno di ritrovare voi stessi.

Può essere utile anche come esercizio di riscaldamento prima di un'attività fisica, per percepire il proprio stato corporeo del momento.

Durata

Circa 10–20 minuti, a seconda del tempo che dedicate ai singoli passaggi.

Esercizio 2: Centratura

- Mettetevi nuovamente in piedi con i piedi alla larghezza delle spalle.
- Restate eretti (immaginate ancora il filo che vi sostiene dalla sommità della testa).
- Piegate leggermente le ginocchia.
- Sentite come il peso è distribuito in modo uniforme su entrambe le gambe.
- Lasciate che il respiro vada e venga tranquillamente, senza giudicarlo.
- Cominciate lentamente a spostare il peso da una gamba all'altra, mantenendo i piedi ben appoggiati al suolo.
- Durante questo movimento, cercate ogni volta di percepire il “centro”, cioè il punto in cui il peso è distribuito equamente su entrambe le gambe.
- Fermatevi brevemente in quel punto, abbassate leggermente il peso del corpo e poi continuate lo spostamento.
- Ripetete questa sequenza più volte (circa 14–21 volte).
- Restate poi fermi e sentite di nuovo il peso distribuito in modo equilibrato su entrambe le gambe.
- Lasciate ancora una volta che il respiro vada e venga tranquillamente, osservandolo senza giudicarlo.

Durata

Circa 5–10 minuti.

Effetto dell'esercizio

Questo esercizio aiuta quando avete bisogno di ritrovare il vostro centro interiore.

Può essere utile:

- prima di una presentazione,
- di un'esibizione pubblica,
- oppure di una conversazione in cui dovete sostenere il vostro punto di vista.

Gli esercizi (di respirazione e spostamento del peso corporeo) hanno l'obiettivo di:

- ristabilire il contatto con il corpo,
- percepire le tensioni,
- sviluppare calma interiore.

Sono approcci simili a quelli utilizzati in:

- mindfulness
- meditazione Zen
- tecniche corporee,
- gestione dello stress
- embodied awareness

Se desiderate approfondire o imparare altre tecniche, potete rivolgervi a Dr. Eberhard Belz

Citazioni

“Non aspettare mai di avere tempo.”
(proverbio cinese)

“Lo spirito è tutto. Ciò che pensi, diventi.”
(Buddha)

“Sii deciso, e la cosa sarà fatta.”
(Confucio)

“Chiudi gli occhi: ciò che allora vedi appartiene a te.”
(Günter Eich)

**“Un uomo che vuole essere bravo in tutto
deve inevitabilmente soccombere tra tanti
che non sono buoni.
Deve quindi imparare a non esserlo,
e usare oppure non usare questa conoscenza
secondo ciò che la situazione richiede.”**
(Niccolò Machiavelli)

**“Il saggio impara dagli errori degli altri.
Lo stolto dai propri.”**
(Confucio)

**“La mente è tutto.
Ciò che pensi, diventi.”**
(Buddha)

**“Non vinci mai da solo.
Il giorno in cui credi il contrario,
inizi a perdere.”**
(Mika Häkkinen)

Bibliografia

Gestione personale, tempo e leadership

Ariely, D. (2008) – *Pensare aiuta, ma non basta*. Knauer Verlag, Monaco
Contribuisce molto alla comprensione dei comportamenti personali e quindi all'alleggerimento personale.

Baeriswyl, M. (2000) – *Chillout – Vie verso una nuova cultura del tempo*. Deutscher Taschenbuch Verlag
Non offre ricette pronte, ma molti spunti di riflessione sul tempo.

Buckingham, M. / Clifton, D.O. (2007) – *Scopri i tuoi punti di forza – adesso!*. Campus Verlag, Francoforte / New York
Titolo provocatorio, ma lettura eccellente: il meglio di 40 anni di ricerca Gallup.

Chopra, D. (2004) – *The Book of Secrets*. Three Rivers Press, New York
Bestseller internazionale, considerato una lettura fondamentale.

Cramer, G.; Furuholmen, D. (2011) – *Mi faccio coaching da solo*. humboldt Verlag, Hannover
Pragmatico, utile e applicabile con poco sforzo.

Csikszentmihalyi, M. (2004) – *Flow nel lavoro. Il segreto della felicità sul lavoro*.
Un classico sull'applicazione del concetto di "flow" nel lavoro.

Damasio, A. (2010) – *Il Sé viene alla mente*. La costruzione del cervello cosciente.
Adephi Editore Un classico-scientifico per chi vuole approfondire.

Fowler, S. (2014) – *Why motivating people doesn't work.....and what does. Perché motivare le persone non funziona... e cosa invece funziona*. Berett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
L'idea che "motivare le persone non funziona" significa che la motivazione duratura non può essere imposta dall'esterno. Un "must" per chi guida.

Harvard Business Manager / Seeger, Ch. (2005) – *Carriera*. Redline Wirtschaft, Francoforte
Raccolta stimolante di articoli Harvard Business Review.

Kurz, J. (2007) – *Per sempre in ordine*. GABAL Verlag, Offenbach
Approccio Kaizen all'organizzazione dell'ufficio.

Miedaner, T. (2000) – *Fai coaching a te stesso, altrimenti nessuno lo farà*. mvg Verlag, Heidelberg
101 consigli pratici per obiettivi professionali e personali.

Morelli, R. (2021)- *Vivere senza pesi mentali*- come liberarsi da rimpianti, rancori e sensi di colpa. Mondadori Un percorso di „autoterapia“ ben leggibile per tutti.

Morelli, R. (2025)- *Abbiamo perso l'anima – ecco perché soffriamo e come guarire*. Mondadori Ben leggibile , pragmatico per tutti, collega bene scienza ed applicazioni pratiche.

Nussbaum, C. (2007) – *Stai ancora organizzando o stai già vivendo?* Campus Verlag Gestione del tempo per persone creative e disordinate.

Reiter, W. (2005) – *Speed-Management*. Hoffmann und Campe, Amburgo Approccio originale, concreto e semplice.

Ricard, M. (2009) – *La felicità*. Knaur Taschenbuch, Monaco Collegamento tra neuroscienze e pratica buddhista.

Rizzolatti, G. Sinigaglia, C. (2019)- *Specchi nel cervello*- Come comprendiamo gli altri dall'interno. Raffaello Cortina Editore Scientifico- un capolavoro delle neuroscienze .

Rückert, H.W. (2002) – *Basta rimandare continuamente*. Campus Verlag Ottima panoramica sulle cause profonde della procrastinazione.

Seiwert, L.J. (2005) – *Se hai fretta, vai piano*. Un classico del time management.

Seiwert, L.J. (2005) – *Il nuovo ABC della gestione del tempo*. I concetti più importanti spiegati brevemente.

Seligman, M.E. (2003) – *Il fattore felicità. Perché gli ottimisti vivono più a lungo*. Introduzione eccellente alla psicologia positiva.

Seligman, M.E. (2016) – *Homo prospectus – verso una nuova antropologia*. Hogrefe Editore La prospezione dà nuova forma alla nostra comprensione dei processi cognitivi. Per lettori curiosi.

Steiner, V. (2005) – *Competenza energetica*. Pendo Verlag Stimolanti suggerimenti per la gestione dell'energia personale.

Stollreiter, M. (2003) – *Guarire definitivamente dalla procrastinazione*. Manuale pratico sul tema.

Storch, M.; Krause, F. (2002) – *Self-management orientato alle risorse*. Fondamenti e manuale pratico del Zürcher Ressourcenmodell.

Watzlawick, P. (2005) – *Istruzioni per rendersi infelici*. Piper Verlag Due bestseller in un volume.

Rilassamento, Meditazione e allenamento corporeo

Bartens, W. (2010) – *La felicità del corpo*. Droemer Verlag
Aiuta a comprendere il ruolo delle emozioni nella salute.

Deshimaru-Roshi, T. (1978) – *Za-Zen – La pratica dello Zen*.
Kristkeitz-Editore Ottima introduzione pratica alla meditazione Zen.

Deshimaru-Roshi, T. (1981) – *Domande ad un maestro zen*
Kristkeitz-Editore *Un'ispirazione- aiuta a „lasciar`andare...“*

Gallwey, W.T. (2003) – *Inner Game Golf*.
Per sportivi che vogliono entrare nello stato di “flow”.

Moestl, B. (2008) – *Shaolin – Non devi combattere per vincere*.
Introduzione a tecniche mentali, concentrazione e attenzione.

Mosetter, K.; Mosetter, R. (2009) – *La forza nello stretching*.
Guida pratica per rilassamento muscolare e gestione dello stress.

Sawaki, K. (2007) *Kosho Uchiyama - La dottrina zen del vagabondo kodo*
Angkor Editore Piccole storie e commenti- molto divertente, profondo e autentico

Suzuki, T.D. (2014) – *Lo Zen e la cultura giapponese*.
Adelphi Editore *Per approfondire da un (forse il più) grande intellettuale maestro zen*

Suzuki, S. (1970) – *Mente Zen, mente di principiante*.
Un classico assoluto sulla meditazione Zen.

Verstegen, M.; Williams, P. (2006) – *Core Performance – allenamento rivoluzionario per corpo e mente*.
Manuale pratico con diversi programmi di allenamento.

Contatto ed ulteriori informazioni

Dott. Eberhard Belz

Medico chirurgo

Medico specialista in psichiatria,
Medicina psicosomatica e psicoterapia
Coach e Consulente aziendale

Via della Croce 77

54038 Montignoso-Cinquale

Ordine dei Medici MS No. 02227 P.IVA. 01504620459

M.+39 392 915 3161

info@eberhard-belz.net

www.eberhard-belz.net
