GARY KELLER
con JAY PAPASAN

UNA COSA SOLA

L'UNICO METODO PER FISSARE LE PRIORITÀ E OTTENERE RISULTATI ECCEZIONALI

tre60

GARY KELLER
con JAY PAPASAN

UNA COSA SOLA

L'UNICO METODO PER FISSARE LE PRIORITÀ E OTTENERE RISULTATI ECCEZIONALI

tre60

Presentazione

TU VORRESTI MENO...
Meno distrazioni e meno cose da fare. La dose quotidiana di email, sms, tweet, messaggi ti distrae e lo stress s'impenna. La tua vita è un dribbling continuo tra casa, lavoro e famiglia. E il prezzo da pagare è molto, troppo, elevato.
Nello stesso tempo, però...
TU VORRESTI PIÙ...
Più soddisfazioni nella vita. Maggiore produttività sul lavoro e uno stipendio più alto. Più tempo libero per te, per la tua famiglia e per i tuoi amici.
ORA PUOI AVERE IL PIÙ E IL MENO.
Grazie a *Una cosa sola*, infatti, imparerai a:

- liberarti di tutto ciò che è inutile
- farti strada in mezzo a un'infinità di impegni
- raggiungere migliori risultati in minor tempo
- tenere sotto controllo lo stress
- dedicarti a ciò che davvero è importante per te

e scoprirai che è più facile del previsto.
Anzi, basta *Una cosa sola*.

Gary Keller è dirigente e co-fondatore della Keller Williams Realty, una delle imprese immobiliari più importanti del mondo. I suoi libri entrano regolarmente nelle top ten delle classifiche di vendita americane. A oggi ha venduto un milione e mezzo di copie.

Jay Papasan ha lavorato per diversi anni presso HarperCollins. Ora lavora a tempo pieno come co-autore di Gary Keller ed è vice-presidente della divisione editoriale della Keller Williams. I suoi corsi come oratore motivazionale e trainer aziendale sono tra i più frequentati degli Stati Uniti.

Gary Keller
con Jay Papasan

UNA COSA SOLA

L'unico metodo per fissare le priorità e ottenere risultati eccezionali

tre60

Per essere informato sulle novità
del Gruppo editoriale Mauri Spagnol visita:
www.illibraio.it

Titolo originale
The ONE Thing
The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results

ISBN 978-88-6702-203-8

Traduzione di
Alessandra Petrelli

Tre60 è un marchio di
TEA – Tascabili degli Editori Associati S.p.A.
Gruppo editoriale Mauri Spagnol
www.tre60libri.it

Progetto grafico: PEPE *nymi*

Copyright © 2012 Rellek Publishing Partners, Ltd.
All rights reserved
© 2014 TEA S.p.A., Milano

Prima edizione digitale 2014

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

UNA
COSA
SOLA

SE DAI LA CACCIA A DUE CONIGLI...

NON NE PRENDERAI NEMMENO UNO.

PROVERBIO RUSSO

1 UNA COSA SOLA

«Devi essere come un francobollo: restare incollato a UNA cosa sola fino all'arrivo.»
Josh Billings

Il 7 giugno 1991 la terra tremò per 112 minuti. Non nella realtà, ma così sembrava.

Ero al cinema a vedere la commedia *Scappo dalla città* e le risate del pubblico facevano tremare e sussultare la sala. Considerato uno dei film più divertenti di tutti i tempi, è disseminato anche di inaspettate pillole di saggezza e introspezione. In una scena memorabile, Curly, il ruvido cowboy interpretato dall'anziano Jack Palance, e il fuggitivo Mitch, alias Billy Crystal, si separano da gruppo per andare a cercare un capo sperduto. Nonostante il rapporto conflittuale che esiste tra di loro, trovandosi a cavalcare da soli, scoprono finalmente un punto di contatto in un dialogo sulla vita. A un certo punto Curly ferma il cavallo e si gira sulla sella verso Mitch.

Curly: Tu lo sai qual è il segreto della vita?

Mitch: No. Qual è?

Curly: Questo. [Mostra un dito]

Mitch: Il tuo dito?

Curly: Una cosa. Soltanto una cosa. Tu tienila stretta e tutto il resto può anche andare a p***ane.

Mitch: Già, certo, ma qual è questa cosa?

Curly: Questo sei tu che lo devi scoprire.

Dalla bocca di un personaggio cinematografico giunge alle nostre orecchie il segreto del successo. Che gli sceneggiatori ne fossero consapevoli, oppure ci si fossero imbattuti per caso, quello che hanno scritto è l'assoluta verità. Il principio di «UNA cosa sola» è l'approccio migliore per ottenere ciò che volete.

L'ho capito molto più tardi. Avevo raggiunto il successo in passato, ma solo quando andai a sbattere contro un muro, cominciai a collegare i miei risultati con il mio approccio. In meno di un decennio avevamo costruito una società di successo con ambizioni nazionali e internazionali, ma all'improvviso le cose non funzionavano più come dovevano. Nonostante l'impegno e il lavoro duro, la mia vita era in subbuglio e mi sembrava che tutto mi crollasse addosso.

Stavo fallendo.

All'estremità di una corda che somigliava in maniera inquietante a un cappio, cercai aiuto e lo trovai sotto forma di un *coach*, un allenatore. Gli illustrai la mia situazione e gli raccontai le sfide che avevo davanti, personali e professionali. Esaminammo insieme i miei obiettivi e la traiettoria che volevo dare alla mia vita e, una volta fattosi un'idea dettagliata della situazione, lui si mise alla ricerca delle risposte. La sua indagine fu accurata. Quando ci rivedemmo, aveva preparato il mio diagramma organizzativo – in sostanza l'immagine complessiva della mia società.

La nostra discussione partì da una semplice domanda: «Sai che cosa ti occorre per far cambiare le cose?» Non ne avevo la minima idea.

Mi disse che c'era soltanto una cosa che dovevo fare. Aveva individuato quattordici posizioni che necessitavano di facce nuove e credeva che con le persone giuste in quei ruoli chiave la società, il lavoro e la mia vita avrebbero subito un cambiamento radicale per il meglio. Io ero scioccato e gli feci capire che pensavo fosse necessario molto altro.

«No», fu la sua risposta. «A Gesù ne servirono dodici, a te ne occorrono quattordici.»

Fu una vera e propria epifania. Non avrei mai immaginato che un numero così esiguo potesse portare un cambiamento tanto grande. Mi fu ovvio che, per quanto credessi di essere concentrato, non lo ero abbastanza. Trovare quattordici persone era chiaramente la cosa più importante che potessi fare. E così, dopo questo incontro, presi una decisione epocale. Mi licenziai.

Mi dimisi dalla carica di amministratore delegato e mi dedicai unicamente alla ricerca di queste quattordici persone. Questa volta la terra tremò per davvero. Nel giro di tre anni cominciammo un periodo di crescita regolare che in media si attestava sul 40% rispetto all'anno precedente per quasi un decennio. Ci trasformammo da impresa regionale a concorrente internazionale. Raggiungemmo un successo straordinario, senza mai guardarci indietro.

Siccome il successo chiamava successo, accadde anche un'altra cosa. Vedemmo emergere il linguaggio del principio di «UNA cosa sola».

Dopo aver individuato i quattordici, cominciai a lavorare individualmente con loro per creare la loro carriera e le loro competenze. Per abitudine terminavo le nostre sedute di addestramento con un riassunto della manciata di cose che erano disponibili a compiere prima dell'incontro successivo. Sfortunatamente molti ne portavano a termine un gran numero, ma non necessariamente quelle più importanti. Il rendimento ne risentiva. Questo causava frustrazione. Così, nel tentativo di aiutarli ad affermarsi, cominciai ad accorciare l'elenco: questa settimana dovresti riuscire a fare solo tre cose... Questa settimana dovresti riuscire a fare solo due cose... Alla fine, per disperazione, ridussi il più possibile le mie esigenze, chiedendo: «Qual è la SOLA e UNICA cosa che puoi fare questa settimana, in modo che facendola tutto il resto diventi più semplice o superfluo?» A questo punto accadde il miracolo.

Il rendimento tornò alle stelle.

Dopo queste esperienze, riesaminando i miei successi e i miei fallimenti, ho scoperto un modello interessante. **Gli ambiti dove avevo riscontrato un grande successo erano quelli in cui avevo ridotto la mia concentrazione su una SOLA e UNICA cosa, mentre il mio successo non era costante laddove neppure la mia concentrazione lo era.**

Allora si accese la luce.

Se tutti abbiamo lo stesso numero di ore in una giornata, perché allora certe persone sembrano riuscire a fare molte più cose di altre? Come fanno a fare di più, raggiungere di più, guadagnare di più, avere di più? Se il tempo è la valuta del profitto, perché alcuni riescono ad accumulare molte più *fiches* di altri? La risposta è che per loro il cuore delle cose è il cuore del loro approccio. Si riducono.

Se volete le migliori opportunità per il successo in qualunque campo, il vostro approccio deve essere sempre lo stesso. Ridursi.

«Ridursi» significa ignorare tutte le cose che potreste fare e fare quello che dovreste. È riconoscere che non tutte le cose hanno la stessa importanza e trovare quelle più importanti. È un modo più saldo di legarsi a ciò che volete fare. È rendersi conto che risultati straordinari sono direttamente proporzionali alla capacità di concentrare la propria attenzione.

Per ottenere il meglio dal vostro lavoro e dalla vostra vita, dovete ridurvi il più possibile. Molte persone pensano esattamente l'opposto. Credono che un grande successo sia complicato e richieda molto tempo. Di conseguenza hanno agende sovraccariche di impegni e scadenze. Il successo comincia a sfuggire di mano, e allora abbassano le proprie pretese. Inconsapevoli che un grande successo arriva quando facciamo poche cose, ma bene, si perdono nel tentativo di fare troppo e alla fine ottengono troppo poco. Con il tempo restringono le proprie aspettative, abbandonano i propri sogni e rimpiccioliscono la propria vita. Non è questo il senso del ridursi.

Abbiamo tempo ed energie limitate, così quando ci espandiamo, finiamo per disperderci. Se volete che i vostri successi aumentino, ricordate che questo richiede sottrazione, non addizione. È necessario fare meno cose per ottenere un effetto maggiore, invece di fare più cose con effetti collaterali. Il problema nel tentare di fare troppo è che, anche quando funziona, l'aggiunta di cose al lavoro e alla vita senza tagliare altrove provoca molte cattive conseguenze: scadenze mancate, risultati deludenti, stress elevato, straordinari, insonnia, cattiva alimentazione, mancanza di esercizio fisico, poco tempo per la famiglia e gli amici – tutto per inseguire qualcosa che è più facile da ottenere di quanto immaginiate.

Ridursi è un semplice approccio per risultati straordinari, e funziona. Funziona sempre, ovunque e in ogni ambito. Perché? Perché ha uno scopo soltanto: farvi arrivare dove volete.

Ridursi il più possibile significa partire da una cosa. È proprio questo il punto.

2 L’EFFETTO DOMINO

«Ogni grande cambiamento comincia come la caduta delle tessere del domino.»
B.J. Thornton

Il 13 novembre 2009 a Leeuwarden, in Olanda, in occasione della giornata del domino, l’azienda produttrice di domino Weijers organizzò la caduta di domino più grande del mondo mettendo in fila più di 4.491.863 tessere in uno spettacolo eccezionale. In questo caso un’unica tessera scatenò una reazione a catena che sprigionò complessivamente più di 94.000 joule di energia, ovvero quelle necessarie a un uomo medio per fare 545 piegamenti.

Ogni tessera in piedi rappresenta una piccola quantità di energia potenziale; più tessere si mettono in fila, più energia potenziale si accumula. Raggiunto un numero sufficiente, basta un clic per scatenare una reazione a catena di forza stupefacente. E la Weijers Domino Productions lo ha dimostrato. Quando viene messa in moto una cosa, quella giusta, essa può rovesciare tante altre cose. E non è tutto.

Nel 1983, Lorne Whitehead scrisse sull’«American Journal of Physics» di aver scoperto che una tessera di domino che cade non solo fa precipitare molte altre tessere, ma è anche in grado di far precipitare tessere più grandi. Infatti una singola tessera ha la capacità di abbattere un’altra tessera più grande del 50%.

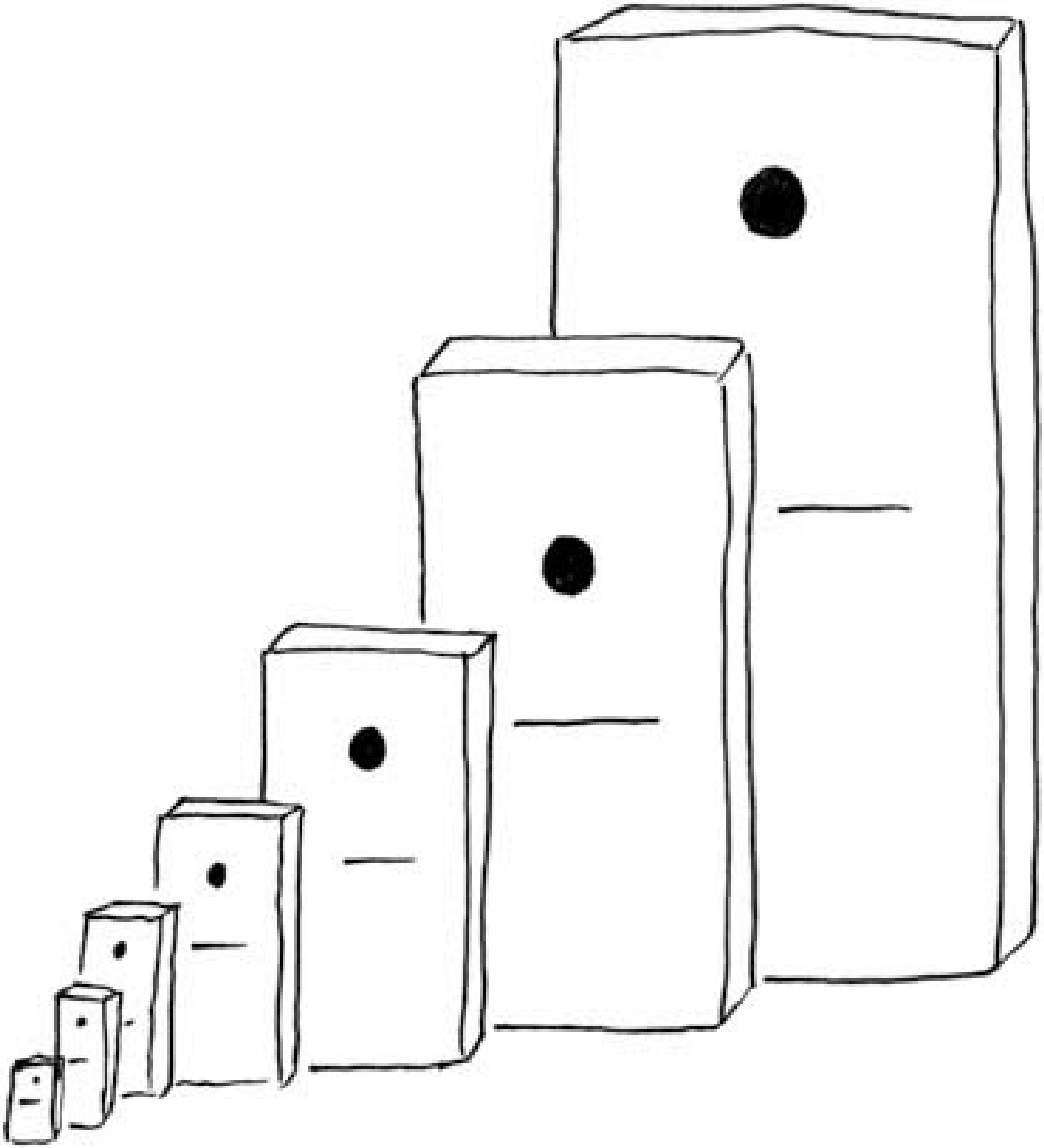


Fig. 1 Una progressione geometrica di tessere.

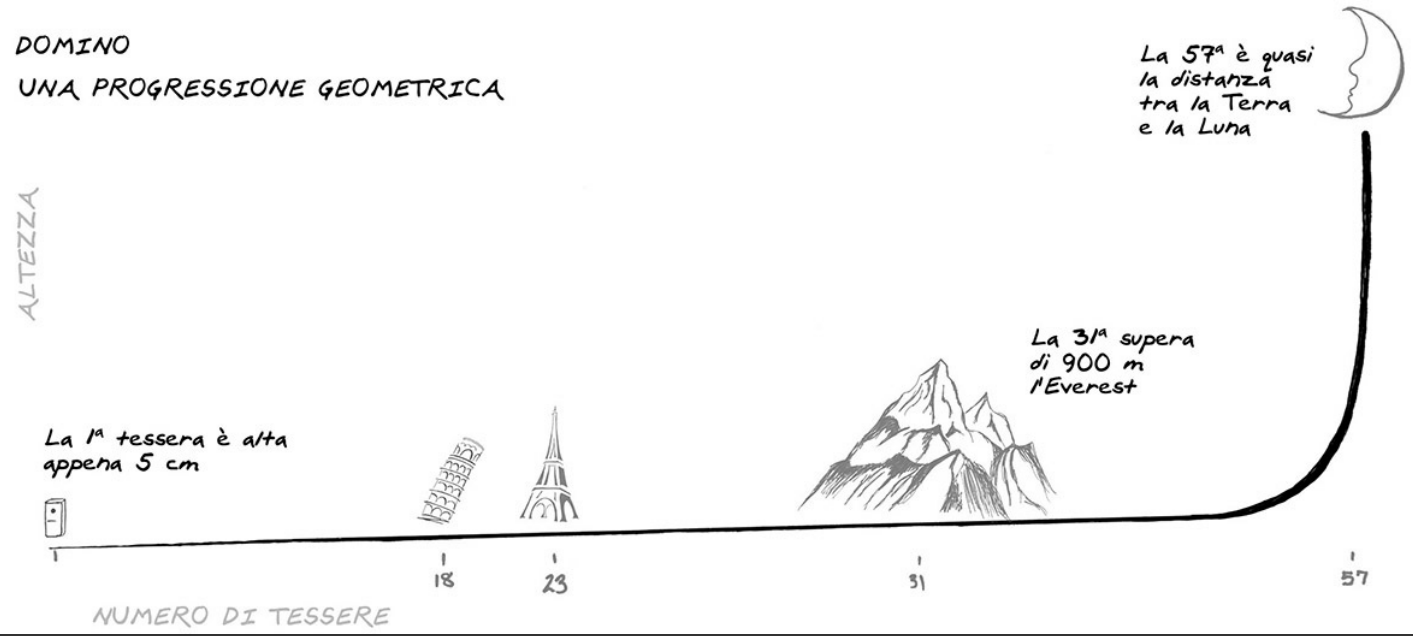


Fig. 2 Una progressione geometrica è come un treno molto lungo – alla partenza è così lento che è impossibile percepirne il movimento, ma poi diventa troppo veloce per essere fermato.

Capite le implicazioni? Una tessera, oltre ad abbatterne altre, può abbatterne di progressivamente più grandi. Nel 2001 un fisico del San Francisco Exploratorium ha riprodotto l'esperimento di Whitehead, creando otto tessere di compensato, ciascuna del 50% più grande della precedente. La prima era alta cinque centimetri, l'ultima più di 85. Ne risultava una caduta in serie che partiva da un leggero «tic» e terminava «con un sonoro SLAM».

Provate a immaginare che cosa sarebbe successo proseguendo la serie. Se una caduta di tessere uguali è una progressione *lineare*, quella ideata da Whitehead si definisce progressione *geometrica*. Il risultato sfida ogni immaginazione. La decima tessera sfiorerebbe i due metri di altezza, mentre la diciottesima raggiungerebbe quasi quella della Torre di Pisa. La ventitreesima supererebbe la torre Eiffel e la trentunesima svetterebbe sul monte Everest di oltre 900 metri. La numero cinquantasette coprirebbe in teoria la distanza tra la terra e la luna.

Quando pensate al successo, dunque, puntate alla luna. La luna è raggiungibile se individuate le vostre priorità e raccogliete tutte le vostre energie per realizzare la cosa più importante. Ottenere risultati straordinari si basa sostanzialmente sulla creazione di un effetto domino nella vostra vita.

Provocare la caduta delle tessere del domino è un fenomeno diretto. Si mettono tutte in fila e si fa cadere la prima. Nel mondo reale, tuttavia, le cose sono un po' più complicate. La sfida è che la vita non mette tutto in fila per noi indicandoci da dove partire. Le persone di successo lo sanno. Così ogni giorno rimettono in fila daccapo le loro priorità, **trovano la tessera iniziale e la fanno dondolare finché non cade.**

Perché funziona questo approccio? Perché il successo straordinario è sequenziale, non simultaneo. Ciò che parte in maniera lineare, si trasforma geometricamente. Si parte dalla prima cosa giusta, poi se ne aggiunge un'altra. A poco a poco il processo acquista slancio e il potenziale geometrico del successo esplode. L'effetto domino si applica al quadro generale, il vostro lavoro o la vostra impresa, e anche ai momenti più piccoli di ogni giorno, quando dovete decidere quale passo intraprendere. Il successo si costruisce sul successo e man mano che ciò accade, avanzate sempre di più verso il più grande successo possibile.

Quando vedete una persona di grande esperienza, sappiate che l'ha accumulata nel tempo. Quando vedete qualcuno con grandi capacità, le ha sviluppate nel tempo. Quando vedete qualcuno che ha fatto tante cose, le ha compiute nel tempo. Quando vedete qualcuno che ha tanti soldi, li ha guadagnati nel tempo.

La chiave è il tempo. Il successo è una costruzione sequenziale. Una cosa alla volta.

3 IL SUCCESSO LASCIA INDIZI

«Sono quelli che si concentrano su UNA cosa sola alla volta che progrediscono nel mondo.»
Og Mandino

Dappertutto ci sono tracce del principio di «UNA cosa sola». Basta cercarle bene per trovarle.

Le società straordinariamente affermate devono il loro successo sempre a un singolo prodotto o a un servizio per cui vanno famose. Il colonnello Sanders, fondatore della famosissima catena di fast-food americani KFC (Kentucky FriedChicken), partì da una singola ricetta segreta. La Adolph Coor Company crebbe del 1500% dal 1947 al 1967 grazie a un solo tipo di birra, distillata in un solo stabilimento. La stragrande maggioranza dei proventi della Intel deriva dai microprocessori. E Starbucks? Credo sia superfluo parlarne.

L'elenco di imprese che hanno raggiunto risultati straordinari grazie al potere del principio di «UNA cosa sola» è infinito. A volte ciò che viene prodotto o consegnato corrisponde al venduto, a volte no. Prendiamo Google. La loro UNA cosa è la ricerca, che rende possibile la vendita d pubblicità, fonte principale di guadagni.

In un altro ambito che cosa mi dite di *Guerre stellari*? Rispondono al principio di «UNA cosa sola» i film o il merchandising? Se rispondete merchandising, avete ragione e torto nello stesso tempo. I proventi dalla vendita dei gadget ultimamente hanno superato i 10 miliardi di dollari, mentre gli incassi mondiali ai botteghini hanno raggiunto i 4,3 miliardi. Dal mio punto di vista, i film sono quelli che rispondono a tale principio, perché rendono possibile la vendita di gadget e altri prodotti.

La risposta non sempre è univoca, ma ciò non toglie che sia importante trovarla. Le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti culturali e la competizione spesso provocano l'evoluzione o la trasformazione dell'UNICA cosa su cui punta un'impresa. Le società affermate lo sanno e si chiedono sempre: qual è la nostra SOLA e UNICA cosa?

La Apple è la dimostrazione di come si possa creare un ambiente in cui UNA, unica, cosa straordinaria può esistere, mentre è in corso la transizione verso un'altra cosa straordinaria. Dal 1998 al 2012 la straordinaria, UNICA, cosa della Apple è passata da Mac a iMac a iTunes a iPod a iPhone con l'iPad sempre al comando per la pole position nella linea produttiva. Man mano che un nuovo «golden gadget» finiva sotto i riflettori, gli altri prodotti non erano abbandonati o relegati in secondo piano. Anch'essi, insieme con altri, continuavano a essere perfezionati mentre la cosa UNICA, e straordinaria, del momento creava un effetto alone ben documentato, invogliando i consumatori ad adottare volentieri l'intera famiglia di prodotti Apple.

Una volta trovata quella SOLA e UNICA cosa, comincerete a notare cambiamenti nella realtà dei vostri affari. Se attualmente la vostra società non sa quale sia la sua UNICA cosa su cui puntare allora la SOLA e UNICA cosa della società è scoprirlo.

«Può esserci solo UNA cosa importantissima. Molte cose possono essere importanti, ma UNA soltanto deve essere la più importante.»
Ross Garber

Il principio di «UNA cosa sola» può manifestarsi in modi diversi. Se applichiamo il concetto alle persone, si può capire dove una persona fa la differenza. Mentre era alle superiori, Walt Disney frequentò corsi serali di disegno al Chicago Art Institute e diventò il disegnatore del giornale scolastico. Dopo il diploma voleva diventare vignettista per i giornali, ma siccome non riusciva a trovare un posto, suo fratello Roy, imprenditore e banchiere, gli procurò un lavoro in un art studio. Fu lì che imparò le tecniche di animazione e cominciò a creare cartoni animati. Quando era giovane, Walt aveva in suo fratello la sua una persona.

Il giovane Sam Walton, fondatore della catena di supermercati Wal-Mart, ricevette un sostegno cruciale dal suocero, L.S. Robson, che gli permise di far decollare gli affari.

Albert Einstein ebbe il suo mentore in Max Talmud. Fu lui ad avvicinarlo da bambino a testi chiave di matematica, scienze e filosofia. Max pranzava con la famiglia Einstein una volta a settimana mentre istruiva il giovane Albert.

Nessuno si fa da sé.

Oprah Winfrey deve tantissimo a suo padre, che l'ha «salvata». In un'intervista al «Washington Post Magazine» ha dichiarato: «Se non fossi stata mandata da mio padre, avrei preso un'altra strada». Dal punto di vista professionale ha iniziato con Jeffrey D. Jacobs, «avvocato, agente manager e consulente finanziario» che, quando Oprah era alla ricerca di una consulenza contrattuale, la persuase a fondare la propria società invece che «dare in prestito» il proprio talento ad altri. Nacque così la Harpo Productions, Inc.

Tutti sono a conoscenza dell'influenza reciproca tra John Lennon e Paul McCartney per il successo delle loro canzoni, ma allo studio di registrazione c'era George Martin. Considerato uno dei più grandi produttori di dischi di tutti i tempi, George era spesso denominato il «quinto Beatle», per il suo coinvolgimento nella realizzazione degli album originali del gruppo. Le competenze musicali di Martin servirono a colmare le lacune tra il talento innato dei Beatles e il sound che volevano raggiungere. La maggior parte degli arrangiamenti dei Beatles, come pure numerose parti per tastiera nei primi album, furono scritte o eseguite da Martin in collaborazione con la band.

Ciascuno di noi ha una persona che riveste un'importanza fondamentale come incentivo per il successo personale o professionale.

Nessuno si afferma da solo. Nessuno.

Se esaminiamo la storia di un qualunque successo straordinario, ci troviamo sempre di fronte al principio di «UNA cosa sola». Si manifesta in ogni impresa di successo e nella vita professionale di qualunque persona di successo. Emerge inoltre anche nelle passioni e nelle doti personali. Ciascuno di noi ha passioni e talenti, ma le persone di successo hanno sempre una emozione o una competenza appresa che spicca sulle altre, definendole e ispirandole più di ogni altra cosa.

«Bisogna essere caparbi. Tendere all'unica meta che ci si è prefissati.»
Generale George S. Patton

Spesso il confine tra passione e talento è confuso, in quanto le due cose sono quasi sempre legate. Pat Matthews, uno dei maggiori pittori impressionisti d'America, afferma di aver trasformato la sua passione per la pittura in un talento e infine in una professione, semplicemente realizzando un dipinto al giorno. Angelo Amorico, negli Stati Uniti la più famosa guida turistica italiana, afferma di aver sviluppato il proprio talento e quindi la professione dalla grande passione per il suo Paese e dalla sua voglia di condividerla con gli altri. La sua è una storia esemplare, di come la passione per qualcosa ispiri a lavorarci intensamente. Il tempo così investito alla fine si traduce in abilità e quando il talento cresce, aumentano anche i risultati. Risultati migliori in genere portano a maggiori soddisfazioni, a maggiore passione e a maggior impegno. Si instaura così un circolo virtuoso verso il massimo successo.

La passione di Gilbert Tuhabonye è la corsa. Gilbert è un maratoneta americano, nato a Songa in Burundi, che grazie al suo amore per la pista da giovane arrivò a vincere la medaglia d'oro nei 400 metri e negli 800 metri al campionato nazionale del suo Paese. La sua passione gli ha salvato la vita.

Il 21 ottobre 1993 un gruppo di Hutu entrò nella scuola di Gilbert e catturò gli studenti Tutsi. Molti furono uccisi subito, gli altri picchiati e bruciati vivi in un edificio adiacente. Dopo aver trascorso nove ore seppellito sotto i corpi bruciati, Gilbert riuscì a sfuggire ai propri aguzzini trovando rifugio in un ospedale vicino. Fu l'unico a salvarsi.

«Il successo richiede sincera determinazione.»
Vince Lombardi

Approdò in Texas e continuò a gareggiare, affinando le proprie doti. Reclutato dalla Abilene Christian University, Gilbert guadagnò titoli nazionali sei volte. Dopo il diploma si trasferì ad Austin dove è tuttora considerato l'allenatore di corsa più famoso della città. È stato il cofondatore della Gazelle Foundation che, con la sua principale manifestazione «Run for the Water» – una corsa disputata per le strade di Austin – si prefigge lo scopo di raccogliere fondi per scavare pozzi d'acqua in Burundi. Vi rendete conto del tema che ricorre in tutta la vita di questo atleta?

Da corridore a sopravvissuto, dall'università alla professione alla beneficenza, la passione di Gilbert Tuhabonye per la corsa si è trasformata nell'opportunità di mettersi al servizio degli altri. Il sorriso con cui saluta gli altri corridori sui tracciati intorno al Lady Bird Lake di Austin simboleggia come una passione possa diventare un talento e insieme accendere e definire una vita straordinaria.

Il principio di «UNA cosa sola» si manifesta ripetutamente nella vita delle persone di successo perché è una verità basilare. È accaduto a me e, se lo permetterete, succederà anche a voi. Applicare tale principio sul lavoro – e nella vita in generale – è la cosa più semplice e sensata da fare per spingervi verso il successo che desiderate.

Se dovessi scegliere un esempio di qualcuno che ha abbracciato il principio di «UNA cosa sola» per costruire una vita straordinaria, sarebbe l'imprenditore americano Bill Gates. La grande passione di Bill alle superiori erano i computer e questo lo indusse a sviluppare un talento, come programmatore informatico. Mentre frequentava ancora la scuola conobbe una persona, Paul Allen, che gli diede il primo lavoro e diventò suo socio nella creazione della Microsoft. Questo accadde grazie a una lettera da essi indirizzata a una persona, Ed Roberts, che cambiò per sempre la loro vita incaricandoli di elaborare il codice di un computer, l'Altair 8800: non ebbero bisogno d'altro. La Microsoft iniziò la propria attività con una cosa, lo sviluppo e la vendita di BASIC, programma interprete per l'Altair 8800, che alla fine fece di Bill Gates l'uomo più ricco del mondo per quindici anni filati. Quando andò in pensione dalla Microsoft Bill scelse una persona che gli subentrasse come amministratore delegato – Steve Ballmer, da lui conosciuto all'università. A proposito, Steve è stato il trentesimo impiegato della Microsoft, ma il primo manager assunto da Bill. E la storia non finisce qui.

Bill e Melinda Gates decisero di utilizzare la propria ricchezza per scopi benefici. Ispirati dalla convinzione che ogni vita possiede uguale valore, crearono una fondazione per fare UNA cosa sola: affrontare «problemi cruciali» come la salute e l'istruzione. Dalla sua nascita, la fondazione ha destinato la maggior parte dei suoi proventi a una singola area, il Global Health Program di Bill e Melinda. Obiettivo di questo ambizioso programma è di utilizzare i progressi della scienza e della tecnologia per salvare vite nei Paesi più poveri. Per riuscirci alla fine si sono concentrati su una cosa: arrivare a debellare le epidemie come principale causa di morte durante la loro vita. A un certo punto del loro viaggio decisero di concentrarsi sulla cosa che lo avrebbe permesso: i vaccini. Bill ha giustificato la decisione presa in questi termini: «Dovevamo scegliere quale fosse il metodo più efficace per agire... Lo strumento magico della sanità sono i vaccini, perché possono essere distribuiti senza costi». Un unico filone di domande li condusse lungo questa via quando Melinda chiese: «Dov'è il luogo in cui si può ottenere l'impatto maggiore con il denaro?» Bill e Melinda Gates sono la prova vivente del potere del principio di «UNA cosa sola».

Le porte del mondo si sono spalancate e lo spettacolo è inebriante. Grazie alla tecnologia e all'innovazione, le opportunità abbondano e le possibilità sembrano infinite. Per quanto possa essere esaltante, può anche dare alla testa. La conseguenza imprevista dell'abbondanza è che siamo bombardati di più informazioni e scelte in un giorno di quanto i nostri antenati lo fossero in una vita intera. Incalzati e stressati, siamo tormentati dalla sensazione di provare troppe cose e concluderne troppo poche.

Intuiamo che la strada per avere di più passa dal di meno, ma la domanda è, dove cominciare? Come fare a scegliere da tutto ciò che la vita ha da offrire? Come prendere le decisioni migliori, condurre una vita a livello straordinario e senza rimpianti?

Vivere secondo il principio di «UNA cosa sola».

Tutte le persone di successo sanno ciò che sapeva Curly. **Il principio di «UNA cosa sola» è al cuore del successo ed è il punto di partenza per ottenere risultati straordinari.** Basata sulla ricerca e sulle esperienze reali, è un'idea grandiosa di successo in un involucro di una semplicità disarmante. È facile da spiegare: è difficile da mettere in pratica.

Pertanto, prima di avere una discussione schietta e sincera su come funzioni per davvero tale principio, voglio affrontare tutti quei miti e quella disinformazione che ci impediscono di accettarla. Si tratta delle bugie del successo.

Una volta tolti di mezzo questi ostacoli dalla nostra mente, possiamo accogliere il principio di «UNA cosa sola» con serenità e lucidità.

PARTE 1

LE BUGIE
CI SVIANO
E CI CONFONDONO

«Non è quello che non sai a crearti problemi. È quello che sai di sicuro semplicemente non essere così.»

Mark Twain

IL PROBLEMA DELLA «TRUTHINESS», O «VERITÀ INTUITIVA»

Nel 2003 il Merriam-Webster, il più importante vocabolario inglese on-line, cominciò ad analizzare i lemmi più frequentemente cercati nella sua versione on-line per trovare la «parola dell'anno». L'idea di partenza era che, siccome le ricerche on-line di vocaboli rivelano che cosa c'è nella nostra mente collettiva, la parola più ricercata di sicuro cattura lo spirito dei tempi. Il primo anno, sulla scia dell'invasione dell'Iraq, sembrava che tutti volessero capire il vero significato del concetto di «democrazia». L'anno successivo fu la volta di «blog», una parola inventata che descriveva un nuovo modo di comunicare. Dopo gli scandali politici del 2005, «integrità» si guadagnò il podio.

Nel 2006 Merriam-Webster aggiunse un'opzione. I visitatori del sito potevano indicare candidati e quindi votare per la «parola dell'anno». Forse si trattava di uno sforzo per riempire di spessore qualitativo un esercizio puramente quantitativo, oppure semplicemente una strategia di marketing. Il vincitore assoluto fu la parola «truthiness», un neologismo coniato dal comico Stephen Colbert per indicare una «verità che viene dall'intuito, non dai libri». In un'epoca di informazioni fornite da notiziari a getto continuo, da incessanti radiocronache e blog a ruota libera, la *truthiness* coglie tutte le falsità incidentali, accidentali eppure intenzionali che suonano abbastanza «verosimili» da essere accettate come vere.

Il problema è che tendiamo ad agire su ciò che crediamo anche quando ciò che crediamo non è degno di fiducia. Di conseguenza, risulta spesso difficile individuare **quella SOLA e UNICA cosa perché siamo circondati da troppe cose** – e spesso queste «altre cose» ci ottenebrano la mente, sviano le nostre azioni e ostacolano il nostro successo.

La vita è troppo breve per dare la caccia agli unicorni. È troppo preziosa per affidarla a una zampa di coniglio. Le vere soluzioni che cerchiamo sono quasi sempre nascoste in bella vista; sfortunatamente sono oscurate da una quantità incredibile di fesserie, una marea stupefacente di «buon senso» che si rivela essere «senza senso». Avete mai sentito il vostro capo citare la metafora della rana nell'acqua bollente? («Se butti una rana in una pentola d'acqua bollente, balzerà subito fuori. Ma se la metti nell'acqua tiepida e alzi la temperatura lentamente, morirà bollita.») È una bugia – una bugia molto verosimile, ma pur sempre una bugia. Qualcuno vi ha mai detto che «un pesce puzza dalla testa in giù»? Non è vero. Siete caduti nella rete. Avete mai sentito raccontare di come l'esploratore Cortez bruciasse le sue navi una volta arrivato in America per motivare i suoi uomini? Non è vero. Un'altra bugia. «Punta sul fantino, non sul cavallo!» è stato per lungo tempo il motto preferito per dire di porre la propria fiducia nella leadership di una società. Tuttavia, come strategia di scommessa, questa massima vi porterebbe ben presto all'ospizio dei poveri, il che dovrebbe far riflettere su come mai sia diventata una massima. Con il passare del tempo miti e false verità aumentano intorno a noi, sino a diventare familiari e sembrare veri.

E allora cominciamo a basare su di essi importanti decisioni.

La sfida che ci troviamo ad affrontare quando creiamo le nostre strategie per il successo è che, come per la storia della rana, del pesce, dell'esploratore e del fantino, anche il successo ha le sue bugie. «Ci sono troppe cose che devo fare.» «Riuscirò a completare più cose facendone diverse contemporaneamente.» «Devo essere più disciplinato.» «Dovrei poter fare ciò che voglio quando voglio.» «Mi serve più equilibrio nella vita.» «Forse non dovrei sognare così in grande.» Ripetete queste frasi un numero sufficiente di volte e diventano le sei bugie del successo che ci impediscono di seguire il principio di «UNA cosa sola».

LE SEI BUGIE TRA VOI E IL SUCCESSO

1. Ogni cosa ha la stessa importanza

2. Multitasking
3. Una vita disciplinata
4. La volontà è sempre a disposizione
5. Una vita equilibrata
6. Grande è male

Le sei bugie sono convinzioni che entrano nella nostra testa e diventano principi operativi che ci conducono nella direzione sbagliata. Autostrade che sfociano nel nulla. Se vogliamo aumentare al massimo il nostro potenziale, dobbiamo accertarci di fare piazza pulita da queste bugie.

4 OGNI COSA HA LA STESSA IMPORTANZA

«Le cose che hanno più importanza non devono mai essere alla mercé di cose che hanno minore importanza.»

Johann Wolfgang von Goethe

L'uguaglianza è un degno ideale inseguito nel nome della giustizia e dei diritti umani. Nel mondo reale dei risultati, tuttavia, le cose non sono mai uguali. Nonostante i giudizi degli insegnanti, due studenti non sono uguali tra loro. Per quanto gli arbitri si sforzino di essere equi, le gare non sono mai uguali. Per quanto le persone abbiano talento, non ce ne sono due uguali. Una moneta da dieci centesimi equivale a dieci monete da un centesimo; le persone dovrebbero essere trattate in maniera equa, ma nel mondo dei risultati, non tutto è uguale.

L'uguaglianza è una bugia.

Comprendere questa verità è il fondamento di tutte le grandi decisioni.

Allora come si fa a decidere? Quando ci sono tante cose da concludere in una giornata, come decidere da quale partire? Da bambini in genere facevamo le cose che erano necessarie nel momento in cui era necessario. *È ora di colazione. È ora di andare a scuola, ora di fare i compiti, ora di rimettere a posto, di fare il bagno, di andare a letto.* Crescendo, ci è stata concessa una certa dose di discrezionalità. *Puoi uscire a giocare basta che finisci i compiti prima di cena.* Quando siamo diventati adulti, tutto è diventato discrezionale. Tutto è diventato una nostra scelta. E quando la nostra vita è determinata dalle nostre scelte, la domanda più importante diventa: come fare quelle giuste?

A complicare le cose, più invecchiamo, più sembrano aumentare le cose che ci pare «indispensabile fare». Siamo stracarichi, straimpegnati, stratesi. La nostra condizione collettiva è di avanzare in una giungla.

È proprio allora che la battaglia per trovare la strada giusta diventa feroce e frenetica. In mancanza di una formula chiara per prendere le decisioni, ci adagiamo in abitudini comode e famigliari per decidere che cosa fare. Di conseguenza selezioniamo in maniera casuale approcci che minano il nostro successo. Rimbalzando qua e là nella nostra giornata come personaggi di un film horror di serie B, finiamo per correre su per le scale anziché uscire dalla porta d'ingresso. La decisione migliore viene abbandonata in nome di una decisione qualsiasi, e ciò che dovrebbe essere progresso diventa una trappola.

Quando tutto sembra urgente e importante, tutto sembra uguale. Siamo attivi e impegnati, ma questo in realtà non ci avvicina affatto al successo. L'attività sovente non è legata alla produttività e il darsi da fare raramente è costruttivo.

«Le cose più importanti

Come diceva lo scrittore Henry David Thoreau: «Non basta essere impegnati, lo sono anche le formiche. La domanda è, per quale cosa siamo impegnati?» Iniziare cento cose qualunque sia la ragione non può sostituire il fare una cosa sola, ma mirata. Non tutto

non sempre sono quelle più rumorose.»
Bob Hawke

ha la stessa importanza e il successo non è una partita che vince chi fa di più. Tuttavia è proprio questo il modo di giocare di molti a livello quotidiano.

Le *to-do lists*, gli elenchi di cose da fare, sono un pilastro dell'industria della gestione del tempo e del successo. Sommersi dai nostri bisogni e bersagliati dai desideri altrui, impulsivamente li annotiamo su pezzi di carta nei momenti di lucidità, oppure li inseriamo metodicamente nelle nostre agende. Tutte le agende prevedono spazi appositi per gli elenchi di impegni giornalieri, settimanali e mensili. Chi preferisce il formato elettronico può scegliere tra una grande quantità di app per il cellulare e di programmi ad hoc. Sembra che ovunque ci giriamo siamo incoraggiati a compilare elenchi – e per quanto questi siano fondamentali, hanno anche un lato oscuro.

Se da una parte la lista di cose da fare serve come utile raccolta delle nostre migliori intenzioni, essa ci tiranneggia, obbligandoci a portare a termine cose banali e prive di importanza – solo perché sono indicate in elenco. Proprio per questo la maggior parte di noi ha un rapporto di odio-amore con gli elenchi di cose da fare. Se glielo permettiamo, essi fissano le nostre priorità allo stesso modo in cui la cartella di posta in arrivo governa la nostra giornata. La maggior parte delle cartelle di posta traboccano di e-mail irrilevanti mascherate da priorità. Se affrontiamo questi impegni nell'ordine cronologico in cui li abbiamo ricevuti, è come correre a mettere il grasso a una ruota appena la sentiamo cigolare. Ma, come ha doverosamente dichiarato il primo ministro australiano Bob Hawke: «Le cose più importanti non sempre sono quelle più rumorose».

Le persone di successo operano in maniera diversa. Sanno individuare ciò che è essenziale. Si fermano giusto il tempo per decidere che cosa conta e poi lasciano che sia questo aspetto a guidare la loro giornata. Le persone di successo compiono prima ciò che altri rimandano e posticipano, a volte all'infinito, ciò che altri fanno prima. La differenza non è nell'intento, ma nel modo di procedere. **Le persone di successo agiscono sempre con un chiaro senso delle priorità.**

Allo stadio di puro inventario, un elenco di cose da fare può facilmente portarvi fuori strada. Un elenco del genere è semplicemente la raccolta delle cose che pensate di dover fare; la prima cosa sull'elenco è la prima cui avete pensato. Per loro natura gli elenchi di cose da fare difettano dell'intento al successo. Infatti gran parte di essi sono banali liste di sopravvivenza: come superare la giornata e affrontare la vita, ma senza che ogni giorno sia una pietra miliare per quello successivo, permettendo così di costruire a poco a poco una vita di successo. Passare molte ore a spuntare un elenco di cose da fare e finire la giornata con un cestino pieno di carta straccia e una scrivania libera non sono necessariamente risultati virtuosi e non hanno niente a che fare con il successo. Invece di una lista di cose da fare è necessario avere una lista del successo, un elenco creato appositamente intorno a risultati straordinari.

Gli elenchi di cose da fare tendono a essere lunghi; le liste del successo sono brevi. I primi vi spingono in tutte le direzioni; le altre vi indirizzano da una parte sola. I primi sono un'accozzaglia di termini disordinati, le altre una direttiva organizzata. Se un elenco non è costruito attorno al successo, non potrà mai portare lì. Se il vostro elenco contiene di tutto, probabilmente vi porterà ovunque, tranne dove volete andare per davvero.

Come si fa a trasformare un elenco di cose da fare in una lista del successo? Con tutte le cose che *potreste* fare, come decidere che cosa è più importante in un dato momento di un dato giorno?

Basta seguire l'esempio di Juran.

JURAN DECRIPTA IL CODICE

Alla fine degli anni Trenta un gruppo di dirigenti della General Motors fece una scoperta interessante che spalancò le porte di un successo sorprendente. Uno dei loro elaboratori (prototipi degli attuali computer) cominciò a produrre risultati privi di senso. Mentre esaminavano la macchina difettosa, si imbatterono in un modo di decrittare i messaggi segreti. All'epoca era un grande risultato. Durante la Prima guerra mondiale, dopo l'invenzione da parte dei tedeschi delle macchine Enigma, apparecchi per cifrare e decifrare, creare codici e saperli decodificare diventò una questione di sicurezza nazionale, nonché fonte di grande curiosità per l'opinione pubblica. I manager della GM si convinsero ben presto che il loro codice cifrato accidentale fosse inespugnabile. Ma un uomo, un consulente esterno della Western Electric, si dichiarò non d'accordo. Accogliendo la sfida lavorò tutta la notte e alle tre del mattino successivo riuscì a smascherare il codice. Il suo nome era Joseph M. Juran.

Fu lo stesso Juran a indicare questo incidente come punto di partenza per la decifrazione di un codice persino più grande che gli permise di dare uno dei massimi contributi alla scienza e agli affari. In conseguenza del suo successo, un dirigente della GM lo invitò a esaminare una ricerca sui compensi dei dirigenti basata su una formula ideata da un economista italiano, Vilfredo Pareto. Nel XIX secolo Pareto aveva ideato un modello matematico della distribuzione dei redditi in Italia, che stabiliva che l'80% dei terreni era nelle mani del 20% della popolazione. La ricchezza non era distribuita in maniera equa. Secondo Pareto era in realtà concentrata in modo largamente prevedibile. Pioniere della gestione del controllo qualità, Juran si era accorto che una manciata di imperfezioni dava origine solitamente alla maggior parte dei difetti. Questo squilibrio non era confermato soltanto dalla sua esperienza, ma secondo lui poteva essere elevato a legge universale; in pratica ciò che aveva osservato Pareto poteva essere persino molto più grande di quanto avesse immaginato.

Durante la stesura del suo manuale *Quality Control Handbook* [«Guida al controllo qualità»], Juran cercò una definizione stringente per indicare il concetto di «pochi vitali e molti superflui». Una delle numerose illustrazioni del suo manoscritto recava questa didascalia «il principio di Pareto della distribuzione disuguale...» Laddove un altro avrebbe potuto chiamarla legge di Juran, lui la indicò come principio di Pareto.

Tale principio si è rivelato fondato come la legge di gravità e tuttavia molte persone ancora non ne vedono la... gravità. Non si tratta di mera teoria – è una certezza della natura dimostrabile e prevedibile e una delle più grandi verità mai scoperte sulla produttività. Nel suo libro *80/20 – La formula vincente*, Richard Koch ne dà una definizione chiarissima: «Il principio 80/20 afferma che una minoranza di cause, impulsi o impegno di solito conduce a una maggioranza di effetti, risultati o ricompense». In altre parole, nel mondo del successo, le cose non sono uguali. Una piccola quantità di cause crea la maggior parte degli effetti. Basta l'impulso giusto per creare la maggioranza dei risultati. Un impegno selettivo crea quasi tutte le ricompense.

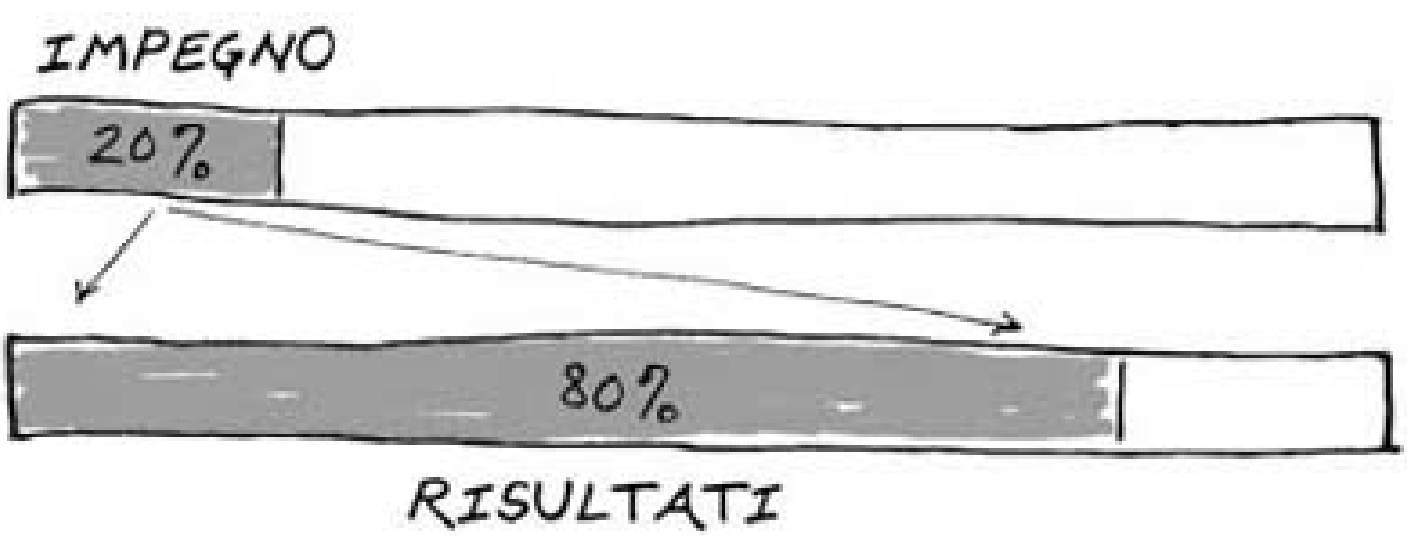


Fig. 3 Il principio 80/20 sostiene che il minimo dell'impegno conduce alla maggioranza dei risultati.

Pareto ci indica chiaramente la strada: **la maggior parte di ciò che volete proviene dalla minor parte di ciò che fate.** Risultati straordinari derivano da un numero assai inferiore di azioni rispetto a quelle che si compiono normalmente.

Non bisogna lasciarsi confondere dai numeri. La verità di Pareto riguarda la disuguaglianza e sebbene venga spesso utilizzata la proporzione 80/20, i rapporti possono variare. A seconda delle circostanze può diventare per esempio 90/20, laddove il 90% del vostro successo dipende dal 20% del vostro impegno. Oppure 70/10 o 65/5. È importante capire che in ogni caso tutto si basa sullo stesso principio. La grande scoperta di Juran fu che non tutto riveste la stessa importanza; ci sono cose più importanti di altre – molto più importanti. Un elenco di cose da fare diventa una lista del successo se vi si applica il principio di Pareto.



Fig. 4 Un elenco di cose da fare diventa una lista del successo quando individuate le priorità.

Il principio 80/20 è stata una delle regole d'oro che mi ha portato al successo nella mia carriera. Descrive il fenomeno che, come Juran, ho ripetutamente osservato nella mia vita. Poche idee mi hanno assicurato la maggior parte dei risultati. Alcuni clienti erano molto più preziosi di altri; un numero esiguo di persone creava gran parte del mio successo professionale; una manciata di investimenti risultava più vantaggiosa. Ovunque mi voltassi, spuntava fuori il concetto di distribuzione disuguale. Più si manifestava, più vi prestavo attenzione – e maggiore era la mia attenzione, più diventava evidente. Alla fine smisi di ritenerlo una coincidenza e cominciai a prenderlo per il principio assoluto del successo quale in effetti è, non solo per la mia vita, ma anche lavorando con chiunque. E i risultati sono stati straordinari.

Pareto dimostra tutto quello che vi sto dicendo, ma con un tranello. Lui non si spinge abbastanza avanti. Io voglio che voi andiate oltre. Voglio che portiate il principio di Pareto fino al limite. Voglio che vi riduciate fino a identificare il 20% e **quindi voglio che continuiate ancora fino a trovare i pochi vitali dei pochi vitali.** La regola 80/20 è il primo passo, ma non l'ultimo per il successo. Ciò che è stato iniziato da Pareto dovete essere voi a concluderlo. Il successo richiede che seguiate il principio 80/20, ma non dovete fermarvi qui.

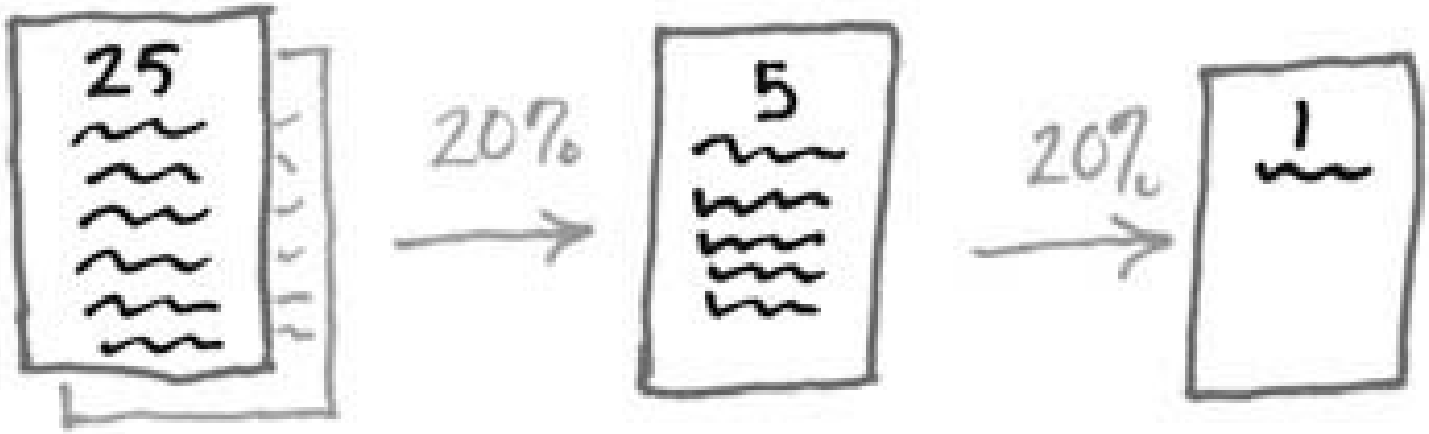


Fig. 5 Non importa quante siano le cose da fare all'inizio. Possono sempre essere ridotte a UNA.

Non fermatevi. Potete benissimo prendere il 20% del 20% del 20% e continuare fino ad arrivare alla singola cosa più importante! (Si veda figura 5.) Qualunque sia l'incarico, la missione, l'obiettivo. Grande o piccolo. Partite dall'elenco più lungo che volete, ma ponetevi nella condizione mentale di passare da lì fino ai pochi fondamentali e non fermarvi prima di arrivare all'UNO essenziale. L'uno imperativo. L'UNA cosa.

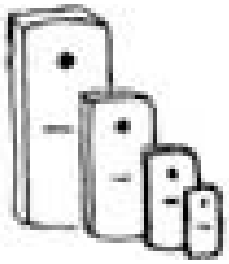
Nel 2001 indissi una riunione del nostro staff dirigenziale. Nonostante la rapida crescita non avevamo ancora il riconoscimento dei massimi esponenti della nostra branca. Sfidai il nostro gruppo a individuare cento modi di cambiare questa situazione. Impiegammo tutto il giorno per compilare un elenco. Il mattino successivo riducemmo l'elenco a dieci idee e da lì ne scegliemmo una soltanto. Quella individuata era che io avrei scritto un libro su come diventare un esponente d'élite del nostro settore. Funzionò. Otto anni più tardi quel libro era diventato un bestseller nazionale e inoltre aveva prodotto una serie di altri libri che avevano venduto in complesso più di 1 milione di copie. In un settore che raccoglie all'incirca 1 milione di persone, bastò una cosa soltanto a cambiare la nostra immagine per sempre.

Ve lo ripeto, fermatevi e fate due conti. Un'idea su cento. Questo è Pareto all'estremo. Questo è pensare in grande, ma agire in piccolo. Questo è applicare il principio di «UNA cosa sola» a una sfida imprenditoriale in maniera davvero travolgente.

Il processo non si applica solamente agli affari. Il giorno del mio quarantesimo compleanno cominciai a prendere lezioni di chitarra e ben presto scoprii che potevo dedicare solo venti minuti al giorno a esercitarmi. Non era molto, e sapevo che dovevo limitare ciò che imparavo. Chiesi consiglio al mio amico Eric Johnson (uno dei più grandi chitarristi di tutti i tempi). Eric disse che se potevo fare UNA cosa sola, allora dovevo esercitarmi nelle scale. Seguii il consiglio e scelsi la scala blues minore. Ben presto scoprii che, con quella scala, avrei potuto suonare gran parte degli assoli dei grandi chitarristi rock classici, da Eric Clapton a Billy Gibbons e chissà, magari un giorno

anche Eric Johnson. Quella scala diventò la mia SOLA e UNICA cosa per la chitarra e mi dischiuse il mondo del rock'n'roll.

La disparità di impegno rispetto ai risultati è ovunque, occorre semplicemente farci caso. E se applicherete il principio di «UNA cosa sola», raggiungerete il successo che cercate in tutto ciò che ritenete importante. Ci saranno sempre poche cose più importanti di tutte le altre e di queste, ce ne sarà UNA davvero importantissima. Interiorizzare questo concetto è come avere in mano una bussola magica. Tutte le volte che vi sembra di aver perso l'orientamento, potete tirarla fuori per ricordare a voi stessi di scoprire che cosa conta di più.



GRANDI IDEE

1. **Riducetevi.** Non dovete concentrarvi sulle cose da fare, bensì sull'essere produttivi. Fate in modo che quello che conta davvero guidi la vostra giornata.
2. **Siate estremi.** Una volta individuato quello che conta davvero, continuate a chiedervi che cosa importa di più, finché vi resterà una cosa soltanto. Tale elemento prenderà il primo posto nella vostra lista del successo.
3. **Dite di no.** Che diciate «più tardi» oppure «mai», il punto è dire «non ora» a qualunque altra cosa potreste fare finché non avrete terminato il lavoro più importante.
4. **Non fatevi intrappolare nel gioco della «spunta».** Se crediamo che le cose non hanno tutte la stessa importanza, dobbiamo agire di conseguenza. Non possiamo cadere vittima del principio che tutto va fatto, che spuntare l'elenco è la via al successo. Non possiamo farci intrappolare in un gioco di «spunta» che non produce mai un vincitore. La verità è che non tutte le cose hanno la stessa importanza e il successo si basa sul fare ciò che conta di più.

A volte è la prima cosa che fate. A volte è l'unica cosa che fate. **In ogni caso, fare la cosa più importante è sempre la cosa più importante.**

5
MULTITASKING

«Fare due cose alla volta è come non farne nessuna.»
Publilio Siro

Ebbene, se fare la cosa più importante è la cosa più importante, perché sforzarsi di fare qualcos'altro allo stesso tempo? È un grande interrogativo.

Nell'estate 2009 Clifford Nass si mise al lavoro per rispondere a questa domanda. La sua missione? Scoprire come funzionassero i cosiddetti multitasker. Nass, professore della Stanford University, dichiarò al «New York Times» di ammirare i multitasker e di ritenersi molto scarso in questo campo. Così lui e la sua squadra di ricercatori distribuirono a 262 studenti questionari per determinare con quale frequenza si dedicavano a più compiti contemporaneamente. Divisero i soggetti del test in due gruppi rispettivamente di multitasker «forti» e «deboli», partendo dal presupposto che i multitasker frequenti ottenessero risultati migliori. Si sbagliavano.

«Ero sicuro che avessero delle abilità nascoste», disse Nass. «Invece viene fuori che i multitasker forti non arrivano da nessuna parte.» Furono superati in tutti gli ambiti. Avevano convinto se stessi e tutti gli altri di essere bravissimi, ma c'era un problema. Per citare Nass: «I multitasker erano dei perfetti incapaci.»

Il multitasking è una bugia.

«Il multitasking è semplicemente l'opportunità di incasinare più di una cosa alla volta.»
Steve Uzzell

È una bugia perché quasi tutti lo accettano come qualcosa di efficace. È così in voga che tutti pensano sia qualcosa che vada fatto e lo fanno il più spesso possibile. Non solo ne sentiamo parlare, ci viene persino detto come migliorare. Più di 6 milioni di pagine Web offrono risposte su come fare e i siti professionali indicano il «multitasking» come un obiettivo da conquistare e una qualità da sottolineare nel curriculum. Alcuni si sono spinti fino a vantarsi della propria presunta capacità e l'hanno adottata come stile di vita. In realtà è uno «stile di bugia» perché il multitasking in concreto non è né efficiente né efficace. Nel mondo dei risultati vi deluderà ogni volta.

Se cercate di fare due cose alla volta, non ve ne riuscirà bene nessuna. Se pensate che il multitasking sia un modo efficace di ottenere più risultati, vi sbagliate. È un modo efficace per fare di meno. Come dice Steve Uzzell: «Il multitasking è semplicemente l'opportunità di incasinare più di una cosa alla volta».

Gli psicologi studiano fino dagli anni Venti il concetto degli esseri umani che fanno più di una cosa alla volta, ma il termine «multitasking» risale agli anni Sessanta. Veniva utilizzato per descrivere i computer, non le persone. All'epoca 10 MHz erano una velocità così inebriante da richiedere un neologismo per descrivere l'abilità di un computer di realizzare velocemente molti compiti. Con il senno di poi, la parola scelta si è rivelata poco felice, perché l'espressione «multitasking» è di per sé ingannevole. Il multitasking riguarda compiti multipli che condividono *alternativamente* una stessa risorsa (la CPU) ma con il tempo questa sfumatura si è persa e il significato è diventato quello di compiti multipli eseguiti *simultaneamente* da una risorsa (una persona). È stato un cambiamento fuorviante, perché persino i computer processano una sola stringa di codice alla volta. Quando sono in modalità «multitasking» alternano velocemente da un compito all'altro fino a portare a termine entrambi. La velocità con cui i computer sono in grado di affrontare più compiti alimenta l'illusione che tutto accada nello stesso momento, così paragonare computer ed esseri umani può essere ingannevole.

Gli esseri umani effettivamente possono fare due o più cose insieme, per esempio camminare e parlare, masticare una gomma e leggere una cartina; ma, come i computer, non possiamo concentrarci su due cose contemporaneamente. La nostra attenzione rimbalza dall'una all'altra. Per i computer questo va bene, ma nelle persone provoca serie ripercussioni. Due aeromobili ricevono l'autorizzazione ad atterrare sulla stessa pista. Un paziente riceve la medicina sbagliata. Un neonato viene lasciato da solo nella vasca da bagno. Tutto ciò che unisce queste potenziali tragedie è che le persone cercano di fare troppe cose in una volta sola e dimenticano di fare qualcosa di importante.

È strano, ma nel corso del tempo l'immagine dell'uomo moderno è diventata quella di un multitasker. Crediamo di poter fare, quindi pensiamo di doverlo fare. I ragazzi studiano mentre si messaggiano al cellulare, ascoltano la musica o guardano la televisione. Gli adulti guidano, mentre parlano al telefono, mangiano, si truccano o si pettinano. Facciamo qualcosa in una stanza e intanto parliamo con qualcuno in un'altra. Abbiamo lo smartphone in mano prima ancora che il tovagliolo finisca sulle ginocchia.

Non dipende dal fatto che abbiamo troppo poco tempo per fare tutte le cose che vanno fatte, è che sentiamo la necessità di fare troppe cose nel tempo che abbiamo.

Così ci duplichiamo o triplichiamo nella speranza di riuscire a fare tutto.

E poi c'è il lavoro.

L'ufficio moderno è una sfilza infinita di esigenze multitasking che ci distraggono. Mentre vi impegnate a completare un progetto, qualcuno nell'ufficio accanto ha un attacco di tosse e vi chiede una pasticca. Siete circondati dal trillo incessante dei cercapersone. La posta elettronica vi segnala senza interruzioni i nuovi messaggi in arrivo, mentre il vostro profilo sui social network cerca di catturare la vostra attenzione e il cellulare sulla scrivania vibra a ogni nuovo SMS. Avete davanti una pila di posta da aprire e di documenti da analizzare, mentre un viavai di persone passa da voi per sottoporvi vari quesiti. Distrazioni, disturbo, interruzioni. Stare concentrati è uno sfinimento. I ricercatori stimano che un impiegato è interrotto in media ogni undici minuti e poi trascorre quasi un terzo della giornata a riaversi da tali distrazioni. Eppure, in mezzo a tutto questo bailamme, siamo convinti di poterlo gestire e di portare a termine i nostri impegni entro le scadenze.

Ci stiamo prendendo in giro. Il multitasking è una farsa. Il poeta americano Billy Collins ha riassunto bene il concetto: «Noi lo chiamiamo multitasking, che lo fa sembrare la capacità di fare un sacco di cose contemporaneamente... Un buddista lo chiamerebbe *monkey mind*, cervello da scimmia». Siamo convinti di padroneggiare il multitasking, e invece ci spingiamo sull'orlo della

pazzia.

Ci arriviamo con naturalezza. Con una media di 4000 pensieri al giorno che ci svolazzano per la testa, è facile capire perché cerchiamo di fare più cose insieme. Se un cambiamento nel corso dei pensieri ogni quattordici secondi è un invito a cambiare direzione, è ovvio che siamo tentati in continuazione a fare troppe cose in una volta sola. Mentre facciamo qualcosa già pensiamo a quella successiva. Inoltre la storia dimostra come per la nostra sopravvivenza sia stato necessario evolversi e diventare creature in grado di gestire compiti molteplici contemporaneamente. I nostri antenati non avrebbero resistito a lungo se non fossero stati in grado di controllare la presenza di predatori mentre raccoglievano bacche, tingevano pelli o semplicemente si riposavano al fuoco dopo una dura giornata di caccia. La tentazione di maneggiare più attività alla volta non è solo parte della nostra natura più profonda, ma molto probabilmente un impulso per la sopravvivenza.

Ma destreggiarsi non significa fare più cose insieme.

Destreggiarsi è finzione. Agli occhi di un osservatore casuale, un giocoliere si destreggia con tre palle alla volta. In realtà ogni palla viene lanciata e ripresa in maniera indipendente in rapida successione. Prendi, lancia, prendi, lancia, prendi, lancia. Una palla alla volta. È ciò che i ricercatori definiscono «commutazione dei compiti».

Quando si passa da un compito all'altro, volontariamente o meno, accadono due cose. La prima quasi istantanea: si decide di cambiare. La seconda è meno prevedibile: è necessario attivare le «regole» di ciò che si sta per affrontare (si veda figura 6). Commutare tra due semplici compiti – ad esempio guardare la televisione e piegare i panni – è un'azione rapida e relativamente indolore. Tuttavia, se state lavorando su un foglio di calcolo e un collaboratore piomba in ufficio per discutere un problema d'affari, la relativa complessità di questi compiti rende impossibile rimbalzare facilmente dall'uno all'altro. Occorre sempre un certo tempo per cominciare un nuovo compito e ricominciare uno abbandonato, e non esiste garanzia che si riprenda esattamente nel punto in cui si era lasciato. Questo fenomeno esige un prezzo. «Il costo in termini di tempo extra richiesto da una commutazione di compiti dipende dalla complessità o semplicità dei compiti», enuncia il ricercatore David Meyer. «Può variare da un aumento del tempo del 25% o meno per compiti semplici a più del 100% o più per compiti molto complicati.» **Cambiare compito impone un costo** che molti non si rendono conto di pagare.



Fig. 6 Il multitasking non fa risparmiare tempo – lo fa sprecare.

Che cosa succede quando facciamo due cose alla volta? È semplice. Le separiamo. Il nostro cervello ha dei canali che ci permettono di elaborare diversi tipi di dati in diverse aree dell'encefalo. Per questo è possibile camminare e parlare allo stesso tempo. Non c'è interferenza di canale. Ma ecco il trucco: non siamo concentrati su entrambe le attività. Una avviene in primo piano e l'altra sullo sfondo. Se doveste convincere un passeggero a far atterrare un DC-10, smettereste di camminare. Allo stesso modo, se doveste attraversare un dirupo camminando su una fune, smettereste di parlare. È possibile fare due cose insieme, ma non è possibile concentrarsi su due cose insieme. Lo sa persino il mio cane Max. Quando mi faccio prendere da una partita di basket alla tivù, viene a spingermi con il muso. Evidentemente il rumore delle sue zampe che grattano la porta in sottofondo non è abbastanza convincente.

Molti ritengono che il funzionamento del corpo senza una gestione consapevole rappresenti un esempio di multitasking. È vero, ma non nel senso che credono loro. Molte delle nostre azioni fisiche, come respirare, sono governate da una parte diversa del cervello rispetto a quella che è responsabile della concentrazione. Di conseguenza non c'è conflitto tra canali. La funzione della concentrazione si trova nella corteccia prefrontale. Quando siamo concentrati è come accendere un riflettore su ciò che è importante. È possibile prestare attenzione a due cose, ma si definisce «attenzione divisa». È importante sapere che seguendo due cose, la nostra attenzione si divide. Aggiungendone una terza, qualcosa viene tralasciato.

Il problema di cercare di concentrarsi su due cose contemporaneamente è evidente quando una delle due richiede attenzione oppure passa attraverso un canale già in uso. Quando vostra moglie vi descrive la nuova sistemazione dei mobili del salotto, la vostra corteccia visiva è impegnata a immaginare la scena descritta. Se in quel momento state guidando, l'interferenza di canale significa che se vedete bene il nuovo divano con le poltrone, non prestate attenzione alla macchina che frena davanti a voi. Non potete concentrarvi in maniera efficace su due cose importanti nello stesso tempo.

Ogni volta che cerchiamo di fare due o più cose alla volta, suddividiamo la nostra concentrazione e così facendo abbassiamo il livello di tutti i risultati. Ecco un breve elenco degli effetti-cortocircuito del multitasking:

1. Il nostro cervello ha una capacità limitata in un dato momento. La si può dividere quanto si vuole, ma questo si sconterà in termini di tempo ed efficacia.
2. Più tempo si dedica a un altro compito, meno è probabile tornare al compito originale. Ecco spiegato l'accumulo di pratiche non evase.
3. Rimbalzare da un'attività all'altra significa perdere tempo, in quanto il cervello deve orientarsi ogni volta al nuovo compito. Si tratta di millisecondi che si accumulano. I ricercatori stimano che perdiamo il 28% di una giornata di lavoro media per dedicarci a un inefficace multitasking.
4. I multitasker cronici sviluppano un senso distorto del tempo che occorre per fare le cose. Quasi sempre sono convinti che i compiti richiedano più tempo di quello effettivo per essere portati a termine.
5. I multitasker commettono più errori dei non multitasker. Spesso prendono decisioni sbagliate perché privilegiano le nuove informazioni rispetto alle vecchie, anche se le vecchie sono più attendibili.
6. I multitasker sono più spesso colpiti da stress invalidante che causa depressione.

I dati delle ricerche parlano chiaro e sembra folle che – pur conoscendo i pericoli insiti nel multitasking – ci sforziamo di applicarlo lo stesso. Forse è una tentazione troppo forte. I lavoratori

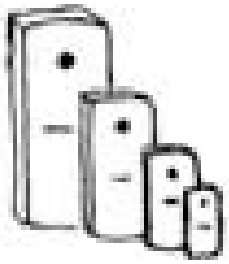
che usano i computer durante il giorno cambiano finestra o controllano la posta o altri programmi quasi trentasette volte in un'ora. Trovarsi in un ambiente che distrae favorisce la distrazione. O forse è inevitabile. I multitasker mediatici avvertono un vero e proprio brivido – una scarica di dopamina – che può creare dipendenza. Senza, si sentono annoiati. Come che sia, i risultati sono univoci: il multitasking ci rallenta e ci inebetisce.

Nel 2009 il reporter del «New York Times» Matt Richtel ricevette il premio Pulitzer per la cronaca interna con una serie di articoli («spinti alla distrazione») sui pericoli di essere alla guida e usare il cellulare per parlare o mandare messaggi. Scoprì che una guida distratta è la causa del 16% di tutte le vittime di incidenti stradali e di quasi mezzo milione di feriti ogni anno. Persino una innocua conversazione telefonica mentre si è alla guida richiede il 40% della nostra attenzione e, sorprendentemente, può avere lo stesso effetto che essere ubriachi. La prova è così irrefutabile che è stato vietato l'uso di cellulari durante la guida. È comprensibile. Anche se si tratta di un'infrazione comune, è un comportamento che non perdoneremo ai nostri figli. Basta un messaggio per trasformare il SUV di famiglia in un micidiale ariete da due tonnellate. Il multitasking è causa di vari tipi di disgrazie.

Sappiamo che il multitasking può essere fatale quando ci sono in ballo delle vite. Ci aspettiamo che piloti e chirurghi siano completamente concentrati sul loro lavoro fino a escludere qualunque altra cosa. E ci aspettiamo che chiunque nella loro posizione che venga sorpreso a fare altro ne paghi le conseguenze. Non accettiamo scuse e non tolleriamo nient'altro se non la concentrazione assoluta da parte di questi professionisti. Eppure, il resto di noi vive su altri standard. Perché non rispettiamo il nostro lavoro e non lo prendiamo altrettanto sul serio?

Perché tolleriamo il multitasking se stiamo svolgendo il nostro lavoro più importante? Il fatto che la nostra professione non implichi interventi di chirurgia coronarica, non giustifica una mancanza di concentrazione che potrebbe rovinare il nostro successo o quello di altri. Ogni lavoro merita il massimo rispetto. Forse al momento potrà non sembrare, ma il legame che unisce tutte le cose che facciamo significa in ultima analisi che non solo ciascuno di noi ha un lavoro da fare, ma che tale lavoro merita di essere fatto bene. Vedetela in questo modo. Se perdete quasi un terzo della giornata lavorativa in distrazioni, quanto tempo perderete in tutta la vostra carriera? E per le carriere altrui? E per gli affari? Se ci pensate, potrete scoprire che se non trovate il modo di risolvere la situazione, rischiate di perdere il lavoro o gli affari. O peggio, causare ad altri le stesse perdite.

Per non parlare poi del prezzo che le nostre distrazioni ci fanno pagare nell'ambito personale. Lo scrittore Dave Crenshaw ha espresso in maniera perfetta questo pensiero: «Le persone con cui viviamo e lavoriamo ogni giorno meritano la nostra completa attenzione. Se offriamo alle persone un'attenzione segmentata, un tempo frazionato, se rimbalziamo da una parte all'altra, il prezzo di questo continuo cambiamento non è solo il tempo che richiede. Finiamo per rovinare i nostri rapporti interpersonali». Tutte le volte che vedo una coppia a cena con uno dei due che cerca di comunicare seriamente mentre l'altro usa il cellulare sotto il tavolo, mi torna in mente la semplice verità di questa affermazione.



GRANDI IDEE

1. **La distrazione è naturale.** Non sentitevi male se vi distraete. Capita a tutti.
2. **Il multitasking esige un pegno da pagare.** A casa o al lavoro, le distrazioni portano a scelte sbagliate, errori imbarazzanti e stress superfluo.
3. **Le distrazioni rovinano il risultato.** Se cercate di fare troppe cose tutte in una volta, potreste finire per non fare niente. Individuate ciò che è più importante al momento e dedicategli tutta la vostra attenzione.

Per poter applicare il principio di «UNA cosa sola» al lavoro, non bisogna credere alla bugia che cercare di fare due o più cose alla volta sia una buona idea. Il multitasking è possibile, ma non è mai possibile farlo in maniera efficace.

6 UNA VITA DISCIPLINATA

«Uno dei miti prevalenti della nostra cultura: l'autodisciplina.»
Leo Babauta

Nella nostra società è molto diffusa l'idea che la persona di successo sia una «persona disciplinata» che conduce una «vita disciplinata».

È una bugia.

La verità è che non ci serve più disciplina di quella che già abbiamo. È sufficiente dirigerla e gestirla un po' meglio.

Contrariamente a quanto pensa la maggior parte della gente, il successo non è una maratona di agire disciplinato. Per raggiungere uno scopo non è necessario essere una persona disciplinata a tempo pieno, che controlla ogni propria azione e usa il controllo come soluzione per ogni situazione. **Il successo in realtà è uno sprint – uno scatto alimentato dalla disciplina solo finché la consuetudine non entra in gioco e prende il controllo.**

Di fronte a qualcosa che sappiamo di dover fare ma che non affrontiamo, spesso diciamo «dovrei avere più disciplina». In realtà quello che ci occorre è la consuetudine a farlo. E la disciplina che ci serve è quella sufficiente a creare tale consuetudine.

In qualunque discussione sul successo i termini «disciplina» e «consuetudine» si intersecano. Sebbene con un significato diverso, sono strettamente legate a creare la base del successo: lavorare regolarmente a qualcosa affinché questa cosa lavori regolarmente per voi. Quando vi date disciplina, vi allenate sostanzialmente ad agire in maniera specifica. Continuando a farlo abbastanza a lungo, diventa una routine, in altre parole, una consuetudine. Così, quando vedete persone che sembrano «disciplinate» in realtà vedete persone che hanno introdotto una serie di consuetudini nella loro vita. Questo le fa sembrare «disciplinate» laddove non lo sono affatto. Nessuno lo è.

D'altronde, chi vorrebbe esserlo? L'idea di dover forgiare e mantenere ogni comportamento sulla base dell'allenamento risulta da una parte spaventosamente impossibile e dall'altra estremamente noiosa. La maggior parte delle persone arriva a questa conclusione, ma, non trovando alternative, raddoppia i propri sforzi per ottenere l'impossibile o ci rinuncia in segreto. Si apre così la strada alla frustrazione e ci si rassegna.

Non è necessario essere una persona disciplinata per avere successo. Anzi, **è possibile avere successo con meno disciplina di quanto pensiate, per una ragione molto semplice: il successo è fare la cosa giusta, non fare ogni cosa nel modo giusto.**

Il trucco del successo è di scegliere la consuetudine giusta e di impiegare la disciplina necessaria a consolidarla. Tutto qui. Questa è tutta la disciplina che vi occorre. Quando tale consuetudine diventa parte della vostra vita, comincerete a sembrare una persona disciplinata, anche se non lo sarete. Sarete invece qualcuno che dispone di qualcosa che lavora regolarmente per voi perché ci avete lavorato regolarmente. Sarete una persona che ha usato una disciplina selettiva per costruire

una consuetudine forte.

Il nuotatore olimpico Michael Phelps è un caso esemplare di disciplina selettiva. Da bambino gli fu diagnosticata la sindrome da deficit da attenzione e la maestra dell'asilo disse a sua madre: «Michael non sa stare fermo. Michael non sa stare tranquillo... Non è dotato. Suo figlio non sarà mai capace di concentrarsi su niente». Bob Bowman, il suo allenatore a partire dagli undici anni, riferisce che Michael passava un sacco di tempo a bordo piscina perché aveva un comportamento indisciplinato. Lo stesso cattivo comportamento ha continuato a emergere di tanto in tanto anche da adulto.

Tuttavia ha stabilito dozzine di record mondiali. Del 2004 ha vinto sei medaglie d'oro e due di bronzo ad Atene e poi, nel 2008, altre otto a Pechino, superando il leggendario Mark Spitz. Le sue diciotto medaglie d'oro rappresentano un record per gli atleti olimpici di qualunque disciplina. Prima di appendere gli occhialini al chiodo, le sue vittorie ai giochi olimpici di Londra del 2012 hanno portato il totale dei suoi ori a ventidue, facendogli guadagnare lo status di atleta olimpico più decorato di tutti i tempi. Parlando di lui un giornalista ha detto: «Se fosse una nazione, si sarebbe piazzata al dodicesimo posto nelle ultime tre edizioni delle Olimpiadi». Sua madre oggi dice di lui: «La capacità di concentrazione di Michael stupisce». Bowman la definisce: «Il suo attributo più forte». Come è successo? Com'è stato possibile che il bambino che non sarebbe stato «mai capace di concentrarsi su niente» sia arrivato a tanto?

Phelps si è trasformato in una persona dalla disciplina selettiva.

A partire dai quattordici anni e fino alle Olimpiadi di Pechino, Phelps si è allenato sette giorni a settimana, 365 giorni l'anno. Ha calcolato che allenandosi anche di domenica avrebbe ottenuto un vantaggio di cinquantadue giorni di allenamento su tutti gli altri atleti. Ogni giorno stava in acqua anche sei ore. «Canalizzare l'energia è uno dei suoi maggiori punti di forza», ha spiegato Bowman. Non vorrei semplificare, ma si potrebbe dire che Phelps ha canalizzato tutte le sue energie in una disciplina che si è trasformata in consuetudine – nuotare ogni giorno.

La ricompensa per aver sviluppato la consuetudine giusta è evidente. È il raggiungimento del successo che si sta cercando. Ciò che a volte si tralascia di vedere, tuttavia, è un'inaspettata fortuna aggiuntiva: la semplificazione della vita. La vita diventa più chiara e meno complicata perché si sa che cosa bisogna fare bene e che cosa non è necessario fare. In sostanza, indirizzare la disciplina sulla consuetudine giusta, offre la possibilità di essere meno disciplinati in altre aree. **Quando fate la cosa giusta, siete liberi dal dover monitorare ogni cosa.**

Michael Phelps ha trovato il suo obiettivo in piscina. Con il tempo, trovare la disciplina per continuare ha creato la consuetudine che ha cambiato la sua vita.

Disciplina e consuetudine. A essere sinceri, quasi a nessuno piace parlare di queste cose. È comprensibile. Non piace nemmeno a me. Le immagini che questi due termini rievocano alla mente sono qualcosa di duro e noioso. Basta leggere le parole per sentirsi esausti. Ma ecco la buona notizia. La giusta disciplina dura a lungo e le consuetudini sono dure solo al principio. Con il passare del tempo la consuetudine che si va cercando diventa sempre più facile da continuare. È vero. Le abitudini richiedono molta meno energia e meno impegno per essere mantenute che per essere iniziate (si veda figura 7). Se si porta avanti la disciplina quel tanto che basta per trasformarla in consuetudine, il viaggio proseguirà in maniera diversa. Bisogna consolidare un'abitudine affinché diventi parte della vostra vita e allora la routine sarà più lieve e meno stressante. Ciò che era difficile diventa abitudine e l'abitudine rende facile ciò che era difficile.

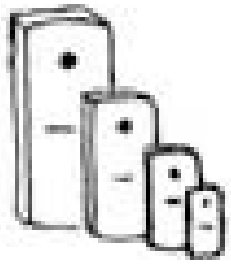


Fig. 7 Una volta che un nuovo comportamento è diventato una consuetudine, richiede meno disciplina per essere mantenuto.

Ebbene, quanto a lungo è necessario mantenere la disciplina? I ricercatori dell'University College di Londra hanno trovato la risposta. Nel 2009 si sono posti una domanda: quanto tempo occorre prima che si instauri una nuova abitudine? Erano alla ricerca del momento esatto in cui un nuovo comportamento diventa automatico o innato. Il punto di «automazione» corrispondeva al momento in cui i soggetti del test erano al 95% della curva di forza e l'impegno necessario per continuare era al livello più basso. Per calcolarlo chiesero a un gruppo di studenti di iniziare a fare esercizio e mettersi a dieta per un dato periodo di tempo, misurandone i progressi. Il risultato suggerisce che

occorre una media di sessantasei giorni per acquisire una nuova consuetudine. I valori complessivamente erano compresi tra diciotto e 254 giorni ma il sessantaseiesimo rappresentava un punto cruciale: i comportamenti più facili richiedevano in media meno giorni e quelli difficili un tempo più lungo. I circoli di auto-aiuto tendono a spiegare che occorrono ventuno giorni per ottenere un cambiamento, ma la scienza moderna non suffraga questa affermazione. Ci vuole tempo per sviluppare l'abitudine giusta, quindi non bisogna rassegnarsi troppo presto. Una volta deciso che cosa è giusto, concedetevi tutto il tempo necessario e applicate tutta la disciplina che riuscite a trovare in voi per raggiungere l'obiettivo.

I ricercatori australiani Megan Oaten e Ken Cheng hanno scoperto la prova di un effetto alone intorno alla creazione di una consuetudine. Nei loro esperimenti, gli studenti che avevano acquisito con successo un'abitudine positiva hanno dichiarato di avere meno stress; meno inclinazione agli acquisti compulsivi; diminuzione del consumo di alcol, tabacco e caffeina; meno ore trascorse davanti alla tv; e persino meno piatti sporchi. Se riuscite a conservare la disciplina per una consuetudine abbastanza a lungo, non solo essa diventerà più facile, ma lo diventerà anche fare altre cose. Ecco perché **coloro che hanno le abitudini giuste sembrano fare meglio di altri. Semplicemente fanno la cosa giusta regolarmente e, di conseguenza, tutto il resto risulta più facile.**



GRANDI IDEE

1. **Non dovete essere persone disciplinate.** Siate persone di consuetudini forti e usate la disciplina selettiva per svilupparle.
2. **Costruite un'abitudine alla volta.** Il successo è sequenziale, non simultaneo. Nessuno in realtà ha la disciplina di acquisire più di una nuova abitudine forte alla volta. Le persone con un successo straordinario non sono superuomini; semplicemente hanno usato la disciplina selettiva per sviluppare poche consuetudini significative. Una alla volta. Nel corso del tempo.
3. **Date a ogni abitudine il tempo necessario.** Conservate la disciplina per tutto il tempo necessario a trasformarla in routine. In media le consuetudini impiegano sessantasei giorni a formarsi. Una volta che un'abitudine si è consolidata, potete costruirci sopra o, se necessario, costruirne un'altra.

Se voi siete ciò che fate ripetutamente, il successo non è un'azione che si fa, ma un'abitudine che si modella dentro la vita. Non è necessario cercare il successo. Imbrigliate la forza della disciplina selettiva per costruire l'abitudine giusta e otterrete risultati straordinari.

7 LA FORZA DI VOLONTÀ È SEMPRE A DISPOSIZIONE

«Ulisse si rendeva perfettamente conto di quanto fosse debole la forza di volontà quando chiese ai suoi compagni di legarlo all'albero maestro mentre navigavano verso le seducenti sirene.»

Patricia Cohen

Perché dovreste fare qualcosa nel modo più difficile? Perché dovreste cimentarvi intenzionalmente in una partita a palla 8, oppure affrontare deliberatamente un dilemma insolubile o ancora lavorare scientemente con una mano legata dietro la schiena? Non lo fareste mai. E invece gran parte delle persone lo fa ogni giorno senza volerlo. Quando leghiamo il nostro successo alla nostra forza di volontà senza capire che cosa significhi veramente, ci prepariamo al fallimento. E non è assolutamente necessario.

Spesso citato come esempio di somma determinazione, il motto «volere è potere» probabilmente ha danneggiato tanto quanto ha aiutato. È qualcosa che scivola via dalla lingua e sfreccia troppo veloce dalla testa, senza che nessuno si soffermi a valutarne il reale significato. Ampiamente considerato l'unica fonte di forza personale, è spesso frainteso come efficace e univoca prescrizione per il successo. Ma affinché il volere sia potere, occorre anche dell'altro. Interpretare la forza di volontà solo come necessità di carattere significa trascurare del tutto un elemento altrettanto essenziale: il tempismo. È un aspetto cruciale.

Per gran parte della vita non ho mai dato molta importanza alla forza di volontà. Quando ho cominciato a farlo, ne sono rimasto soggiogato. La capacità di controllare se stessi per determinare le proprie azioni è un'idea affascinante. Se si fonda sull'allenamento, si chiama disciplina. Ma farlo solo perché ci si riesce è potere allo stato puro. Il potere della volontà.

Sembrava una strategia lineare: facendo appello alla mia volontà, il successo sarebbe stato mio. Ero partito. Purtroppo non mi sono dovuto portare molti bagagli perché il viaggio è stato breve. Quando ho cercato di imporre la mia volontà verso obiettivi indifesi, ho scoperto rapidamente qualcosa di scoraggiante. La forza di volontà non era sempre disponibile. Un attimo prima l'avevo, quello dopo, puff! era sparita. Un giorno mi dava buca, quello dopo, bang! era tornata a mia completa disposizione. La mia forza di volontà sembrava andare e venire di sua spontanea volontà. E così costruire successo intorno a una forza di volontà a richiesta si dimostrò inefficace. Per prima cosa mi chiesi che cosa ci fosse di sbagliato in me. Ero forse un perdente? Così pareva. Sembrava che non avessi nerbo. Nessuna forza di carattere. Nessuna determinazione interiore. Di conseguenza, mi impegnai a fondo, aumentai la determinazione, raddoppiai gli sforzi, e giunsi a una umiliante conclusione: la forza di volontà non è sempre a disposizione. Per quanto forte fosse la mia motivazione, la forza di volontà non se ne stava lì buona ad aspettare che la chiamassi, pronta a darmi manforte in ogni momento su ciò che volevo. Ne rimasi sgomento. Avevo sempre creduto che sarebbe stata a mia disposizione. Che potevo accedervi tutte le volte che volevo, per ottenere tutto

ciò che volevo. Mi sbagliavo.

Dire che la forza di volontà è sempre a disposizione è una bugia.

Quasi tutti credono che la forza di volontà sia importante, ma molti non si rendono conto di quanto sia cruciale per il successo. Un progetto di ricerca estremamente insolito ha dimostrato invece quanto sia fondamentale.

Tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta il ricercatore Walter Mischel cominciò a torturare metodicamente bambini di quattro anni alla scuola materna della Stanford University. Più di 500 bambini furono iscritti al diabolico programma dai loro stessi genitori, molti dei quali, come milioni di altre persone, in seguito avrebbero riso senza pietà di fronte ai video dei poveri bambini che si dibattevano. Il micidiale esperimento fu chiamato «test del marshmallow» e rappresenta un modo interessante di valutare la forza di volontà.

A ciascun bambino veniva offerto un dolcetto (o un famigerato marshmallow), poi gli veniva spiegato che il ricercatore doveva uscire dalla stanza per quindici minuti. Se il bambino riusciva a resistere e a non mangiare il dolcetto fino al ritorno dello studioso, in premio ne avrebbe ottenuto un secondo. Un dolcetto subito oppure due più tardi. (Mischel comprese di aver ideato un ottimo test quando solo pochi bambini scelsero di rinunciare appena dopo aver sentito la spiegazione delle regole.)

Lasciati da soli con un marshmallow che non potevano mangiare, i bambini escogitavano ogni genere di strategia di differimento, dal chiudere gli occhi, al tirarsi i capelli, voltarsi, alzarsi e gironzolare, annusare, persino accarezzare l'ambita preda. In media resistevano meno di tre minuti. Solo tre su dieci erano in grado di ritardare la gratificazione fino al ritorno del ricercatore. Si capiva chiaramente che la maggior parte dei bambini aveva difficoltà con il differimento della ricompensa. La forza di volontà non era abbastanza durevole.

All'inizio nessuno immaginava che il test del marshmallow potesse diventare un indicatore per determinare il successo o il fallimento di un bambino nella vita futura. La scoperta fu graduale. Le tre figlie di Mischel avevano frequentato la stessa scuola materna e, nel corso degli anni, il ricercatore si accorse che c'era un modello ricorrente quando chiedeva loro informazioni sugli altri bambini che all'epoca avevano partecipato all'esperimento. Quelli che erano riusciti ad aspettare il secondo dolcetto sembravano avere una vita più gratificante.

A partire dal 1981, Mischel cominciò a osservare sistematicamente i soggetti dell'esperimento originale. Chiese trascrizioni, realizzò resoconti e spedì questionari nel tentativo di misurare i loro progressi accademici e sociali. Le sue supposizioni si rivelarono corrette: la forza di volontà o l'abilità di differire la gratificazione era un indicatore importante del futuro successo. Nei trent'anni seguenti Mischel e i suoi colleghi pubblicarono numerosi articoli su come i «differitori forti» se la fossero cavata meglio. Il successo nell'esperimento preannunciava in generale un maggiore successo accademico, votazioni superiori alla media, maggiore autostima e migliore capacità di gestire lo stress. Sul versante opposto, i «differitori deboli» sviluppavano la tendenza al sovrappeso nel trenta percento dei casi e successivamente diventavano con più facilità tossicodipendenti. Il proverbio «chi va piano va sano e va lontano» si dimostra vero.

La forza di volontà è così importante che saperla usare efficacemente dovrebbe diventare una delle priorità fondamentali. Purtroppo, non essendo sempre disponibile, usarla al meglio richiede una notevole capacità di gestione. Proprio come recita l'adagio «il mattino ha l'oro in bocca» e «chi dorme non piglia pesci», la forza di volontà è questione di tempismo. *Quando* si ha a disposizione la propria volontà, si ottiene ciò che si vuole. Sebbene il carattere sia un elemento essenziale della forza di volontà, il segreto per imbrigliarla è quando la si usa.

Provate a immaginare la forza di volontà come l'indicatore della carica della batteria sul vostro cellulare. Ogni mattina partite con la carica al massimo. Nel corso della giornata, tutte le volte che fate appello alla forza di volontà, la consumate. Man mano che le tacche verdi sullo schermo diminuiscono, altrettanto fa la vostra determinazione e quando viene il rosso, è finita. **La forza di volontà ha una durata di carica limitata,** ma può essere ricaricata con un po' di riposo. Si tratta di una risorsa limitata, ma rinnovabile. Proprio perché avete a disposizione una provvista limitata, ogni atto di volontà crea uno scenario *win-lose*, dove la vittoria nella situazione immediata grazie alla forza di volontà rende più probabile la sconfitta in seguito perché se ne ha a disposizione di meno. Dopo essere riusciti a resistere a una dura giornata in trincea, la prospettiva di uno spuntino a tarda notte potrebbe rappresentare il fallimento della vostra dieta.

Tutti sanno che le risorse limitate vanno gestite, ma molti non riconoscono che tra di esse c'è anche la forza di volontà. Agiamo come se la nostra riserva di volontà fosse illimitata. Di conseguenza non la consideriamo una risorsa personale da gestire, come il cibo o il sonno. Questo ci provoca ripetutamente problemi, perché può darsi che nel momento in cui abbiamo più bisogno della forza di volontà questa non sia disponibile.

Il professor Baba Shiv della Stanford University ha condotto una ricerca in cui dimostra come possa essere volatile la nostra forza di volontà. Ha diviso 165 studenti universitari in due gruppi chiedendo loro di memorizzare un numero a due oppure a sette cifre. Entrambi i compiti rientravano nelle capacità cognitive di una persona media e non c'erano limiti di tempo. Una volta pronti, gli studenti dovevano andare in un'altra stanza e ricordare il numero. Lungo il tragitto veniva offerto loro uno snack come ringraziamento per la partecipazione all'esperimento. Potevano scegliere tra una fetta di torta al cioccolato o una ciotola di macedonia – un piacere colpevole o uno spuntino salutare. Ed ecco la rivelazione: gli studenti che dovevano mandare a memoria il numero a sette cifre sceglievano la torta in media il doppio delle volte rispetto agli altri. Il minuscolo sforzo cognitivo extra era sufficiente a ostacolare una scelta prudente.

Le implicazioni sono disarmanti. **Più usiamo la nostra mente, meno potere di discernimento abbiamo.** La forza di volontà è come un muscolo che si contrae velocemente e quindi si stanca e ha bisogno di riposare. È incredibilmente potente, ma non ha resistenza. Come ha scritto Kathleen Vohs sulla rivista «Prevention» nel 2009, «la forza di volontà è come la benzina per la vostra macchina... Tutte le volte che resistete a una tentazione, ne usate un po'. Più resistete, più il serbatoio si svuota, finché rimanete a secco». E in effetti bastano cinque misere cifre in più per prosciugare la nostra forza di volontà.

Se le decisioni logorano la nostra forza di volontà, anche il cibo che mangiamo è un elemento chiave per il nostro livello di forza di volontà.

Il cervello rappresenta un cinquantesimo della nostra massa corporea, ma consuma incredibilmente un quinto delle calorie bruciate per ottenere energia. Se il cervello fosse un'automobile, in termini di consumi sarebbe un SUV. La maggior parte dell'attività conscia si svolge nella corteccia prefrontale, la parte del nostro cervello responsabile di: concentrazione, memoria a breve termine, risoluzione dei problemi e controllo degli impulsi. Rappresenta il cuore di ciò che ci rende umani ed è il centro del nostro controllo esecutivo e della nostra forza di volontà.

Vorrei illustrarvi un dato interessante. La teoria del *Last in, first out* (ultimo a entrare, primo a uscire) è applicabile a ciò che accade nella nostra testa. Le zone del cervello che si sviluppano per ultime, sono le prime a soffrire in caso di carenza di risorse. Zone più vecchie e più sviluppate del cervello, come quelle che regolano la respirazione e le nostre risposte nervose, sono quelle più nutrite dalla circolazione sanguigna e virtualmente non subiscono ripercussioni se decidiamo di saltare un pasto. La corteccia prefrontale, invece, risente dell'impatto. Purtroppo, essendo relativamente giovane in termini di sviluppo umano, è l'ultima ruota del carro quando si tratta di alimentazione.

Ricerche recenti dimostrano perché ciò è importante. Un articolo del 2007 pubblicato sul «Journal of Personality and Social Psychology» illustrava nove studi diversi sull'impatto dell'alimentazione e la forza di volontà. In uno di essi i ricercatori assegnavano compiti che richiedevano o non richiedevano forza di volontà e misuravano il tasso glicemico prima e dopo ciascuno di essi. I soggetti che esercitavano la forza di volontà registravano un marcato calo del tasso di glicemia. Studi successivi hanno dimostrato l'impatto sul rendimento in due gruppi che dopo aver completato un compito relativo alla forza di volontà dovevano affrontarne un altro. Nell'intervallo, il primo gruppo riceveva un bicchiere di limonata zuccherata, e il secondo una bevanda con dolcificante. Il secondo gruppo ha commesso in media il doppio degli errori nel test successivo rispetto al primo.

Gli studi hanno concluso che la forza di volontà è un muscolo mentale che non si riprende velocemente. Se è impiegato per un compito, non sarà altrettanto disponibile per quello successivo, a meno che non si faccia rifornimento. Per ottenere il massimo, dobbiamo letteralmente nutrire il nostro cervello, e questo rende molto attuale il concetto di «cibo per la mente». I cibi che aumentano gli zuccheri nel sangue in maniera equilibrata sul lungo periodo, come per esempio i carboidrati complessi e proteine, diventano il carburante d'eccellenza per chi vuole ottenere risultati migliori – una prova concreta del fatto che «siamo ciò che mangiamo».

Uno dei nostri problemi maggiori è che quando la nostra forza di volontà è fiacca, tendiamo a ricadere in comportamenti per così dire predefiniti. Il ricercatore Jonathan Levav della Stanford School of Business in California, insieme con Liora Avnaim-Pesso e Shai Danziger dell'Universita Ben Gurion del Negev hanno scoperto un modo creativo per studiare questo fenomeno. Hanno esaminato a fondo l'impatto della forza di volontà sul sistema di libertà condizionata in Israele.

I ricercatori hanno analizzato 1112 udienze per la libertà condizionata assegnate a otto giudici in un periodo di dieci mesi (che, tra parentesi, corrispondeva al quaranta percento di tutte le richieste di libertà condizionata avanzate in Israele in quel periodo). Il ritmo è micidiale. I giudici ascoltano le argomentazioni e in sei minuti prendono una decisione. I casi trattati ogni giorno vanno da quattordici a trentacinque e i giudici hanno solo due pause – in tarda mattinata e nel primo pomeriggio – per riposare e fare rifornimento. L'impatto sul loro operato è spettacolare quanto sorprendente: la mattina e dopo ogni pausa le probabilità dell'imputato di ottenere la libertà condizionata arrivano al sessantacinque percento per poi precipitare vicine allo zero alla fine di ogni periodo (si veda figura 8).

Quasi sicuramente questi risultati sono legati al peso mentale di un'attività decisionale ripetitiva. Si tratta di decisioni importanti per gli interessati e la cittadinanza in genere. La posta in gioco e il ritmo serrato richiedono una intensa concentrazione per tutta la giornata. Una volta bruciata l'energia, i giudici crollano mentalmente e tornano alla loro «scelta predefinita» che non è molto vantaggiosa per i detenuti. La decisione predefinita di un giudice riguardo alla libertà condizionata è no. Nei casi dubbi e con una debole forza di volontà, il detenuto resta dietro le sbarre.

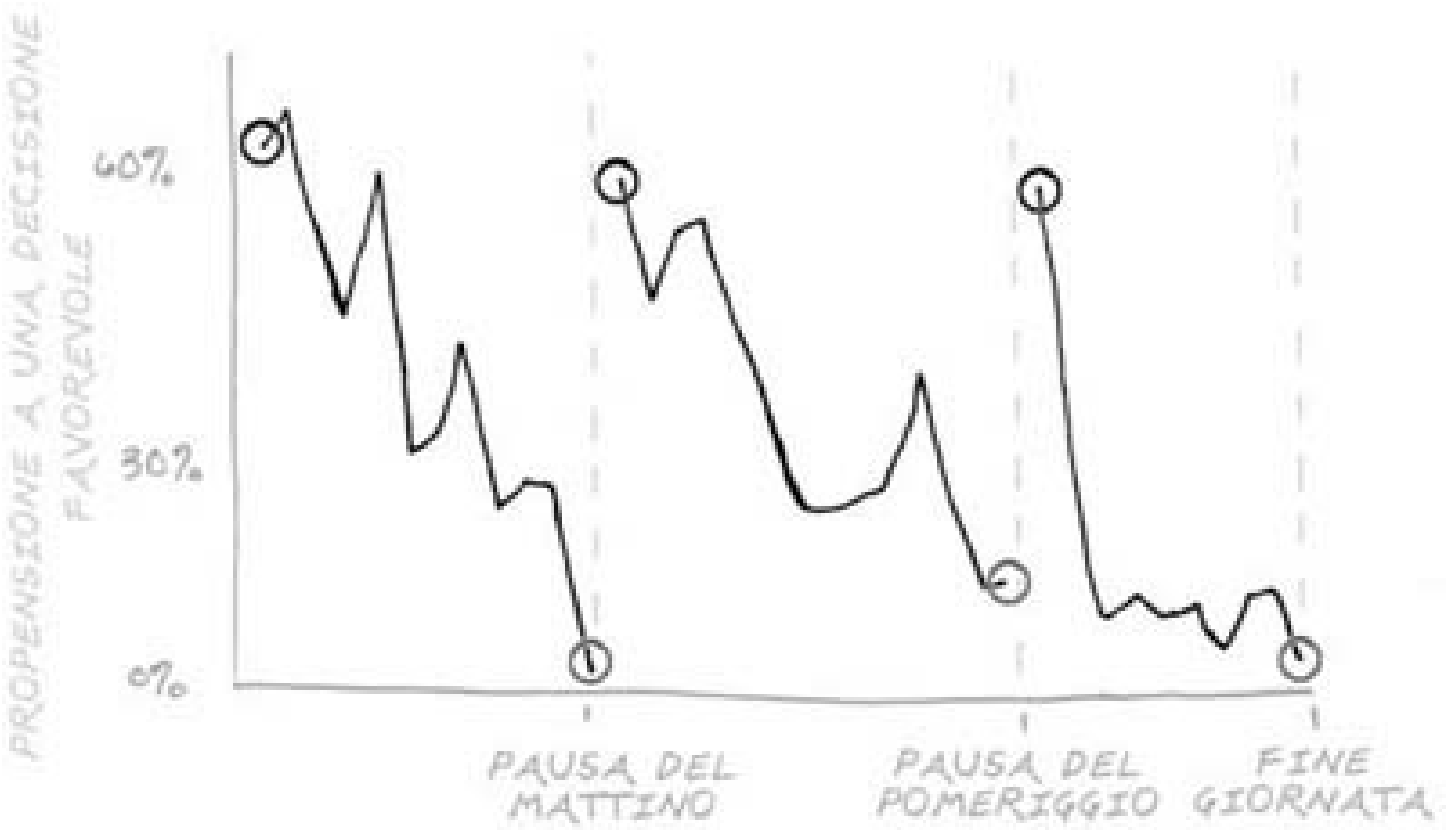


Fig. 8 Le decisioni giuste non dipendono soltanto dalla saggezza e dal buon senso.

Se non fate attenzione, anche la vostra modalità predefinita potrebbe farvi finire dentro.

Quando la nostra forza di volontà si esaurisce, ritorniamo tutti alle nostre modalità predefinite.

Sorge spontanea la domanda: *quali sono le vostre modalità predefinite?* Quando la vostra forza di volontà vacilla, sceglierete il sacchetto delle carote o il sacchetto di patatine? Riuscirete a concentrarvi sul lavoro che dovete svolgere, oppure vi lascerete distrarre da altri intermezzi? Se completate il lavoro più importante mentre la forza di volontà è al minimo, l'impostazione predefinita determinerà il livello dei risultati. L'esito spesso è mediocre.

DATE LA GIUSTA IMPORTANZA ALLA FORZA DI VOLONTÀ

Perdiamo la nostra forza di volontà non perché ci pensiamo, bensì per l'esatto contrario. Senza la consapevolezza che essa può andare e venire, lasciamo che accada proprio questo. Senza proteggerla personalmente ogni giorno, ci lasciamo andare da «volere è potere» a «niente volere, niente potere». Se siamo alla ricerca del successo, questo non può funzionare.

Pensateci. La forza di volontà può avere vari livelli. Come l'indicatore della batteria passa dal verde al rosso, così c'è la forza di volontà e la non-forza. La maggior parte delle persone affronta le sfide più importanti con questa non-forza senza avere la consapevolezza che è proprio questo a renderle così difficili. Se non consideriamo la determinazione una risorsa che si consuma, se non la conserviamo per le cose più importanti, se non la riforniamo quando è finita, probabilmente ci prepariamo alla strada più difficile per il successo.

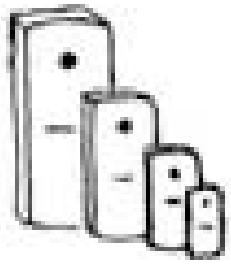
Come fare per far funzionare la forza di volontà? Bisogna pensarci. Prestare attenzione. Rispettarla. **Bisogna rendere ciò che conta quasi una priorità quando la forza di volontà è al massimo.** In altre parole, bisogna darle l'importanza che si merita.

CHE COSA METTE ALLA PROVA LA VOSTRA FORZA DI VOLONTÀ

- implementare nuovi comportamenti
- filtrare le distrazioni
- resistere alle tentazioni
- sopprimere le emozioni
- reprimere l'aggressività
- soffocare gli impulsi
- sottoporsi a test
- cercare di fare colpo sugli altri
- affrontare la paura
- fare qualcosa che non vi piace
- scegliere ricompense a lungo termine rispetto a quelle a breve termine

Ogni giorno, senza rendercene conto, ci dedichiamo a una gamma vastissima di attività che erodono la nostra forza di volontà. La forza di volontà si consuma quando prendiamo decisioni per concentrare la nostra attenzione, soffocare i nostri sentimenti e i nostri impulsi, o modificare il nostro comportamento per perseguire degli obiettivi. Come prendere un punteruolo e forare il tubo della benzina. Ben presto la forza di volontà esce da tutte le parti e non ne rimane più per il nostro lavoro più importante. Come accade per qualsiasi altra risorsa vitale ma limitata, bisogna saper gestire la forza di volontà.

Quando si tratta della forza di volontà, il tempismo è tutto. Avrete bisogno del massimo di forza di volontà per assicurarvi che quando fate la cosa giusta niente possa distrarvi o sviarvi. Poi vi servirà forza di volontà sufficiente per il resto della giornata, per sorreggere o evitare di sabotare ciò che avete fatto. Questa è la forza di volontà che vi occorre per avere successo. Pertanto, se volete ottenere il massimo dalla vostra giornata, **fate subito il lavoro più importante – la vostra SOLA e UNICA cosa** – prima che la forza di volontà si consumi. Siccome l'autocontrollo si affiancherà nel corso della giornata, usatelo quando è al massimo per ciò che è più importante.



GRANDI IDEE

1. **Non tirate troppo la corda della vostra forza di volontà.** Per ogni giornata avete una scorta limitata di forza di volontà, quindi scegliete ciò che è più importante e destinategli tutta la vostra forza di volontà.
2. **Tenete d'occhio il livello del serbatoio.** Per avere il massimo risultato dalla forza di volontà, il serbatoio deve essere pieno. Non lasciate che ciò che è più importante venga compromesso semplicemente perché il vostro cervello era sottoalimentato. Mangiate nel modo giusto e regolarmente.
3. **Organizzate il vostro lavoro.** Dedicatevi a ciò che ha più importanza per prima cosa ogni giorno, quando la forza di volontà è al massimo. Il livello massimo di forza di volontà significa successo massimo.

Non opponetevi alla vostra forza di volontà. Costruite le vostre giornate intorno a come funziona e lasciate che faccia la sua parte per costruire la vostra vita. La forza di volontà non è sempre disponibile, ma se la utilizzate per prima cosa su ciò che è importante, potrete sempre contare su di essa.

8 UNA VITA EQUILIBRATA

«La verità è che l'equilibrio è una fesseria. Una chimera irraggiungibile... La ricerca di equilibrio tra lavoro e vita, per come la pensiamo, non è semplicemente un proposito fallimentare; è anche dolorosa e distruttiva.»

Keith H. Hammonds

Non c'è nulla che raggiunga l'equilibrio assoluto. Nulla. Per quanto possa apparire impercettibile, anche ciò che sembra in uno stato di perfetto equilibrio è qualcosa di completamente diverso – un fenomeno di *equilibrismo*. In realtà non c'è niente di statico nell'equilibrio, ma un sottile e incessante dinamismo. Una «vita equilibrata» è dunque un mito, un equivoco che molti accettano come obiettivo degno e raggiungibile senza soffermarsi a rifletterci su veramente. Voglio che voi ci pensiate. Voglio che voi sfidiate il concetto. Voglio che lo rifiutiate.

Una vita equilibrata è una bugia.

L'idea di equilibrio è soltanto questo: un'idea. In filosofia la «misura aurea» è la media moderata tra gli estremi dei poli, un concetto usato per descrivere un luogo tra due posizioni che risulta più desiderabile dell'uno o dell'altro stato estremo. È un'idea fantastica, ma non molto pratica. Idealistica, ma non realistica. L'equilibrio non esiste.

È difficile da concepire, ancora di più da credere, soprattutto perché una delle lamentele più diffuse è «ho bisogno di più equilibrio», un mantra ricorrente per ciò che manca in tantissime vite. Sentiamo parlare così tanto di equilibrio che siamo portati a pensare automaticamente che sia proprio ciò che dovremmo cercare. Non è così. Lo scopo, il significato, il senso, sono questi gli ingredienti che rendono una vita piena di successi. Cercateli e quasi sicuramente vivrete senza equilibrio, attraversando una linea invisibile mentre inseguite le vostre priorità. L'atto di vivere una vita piena dando tempo a ciò che ha importanza è un equilibrismo. Per ottenere risultati straordinari bisogna concentrare l'attenzione e il tempo. Dedicare tempo a una cosa significa toglierlo a un'altra. Questo rende impossibile l'equilibrio.

Storicamente il concetto di vita equilibrata è un privilegio talmente nuovo che è difficile da prendere in considerazione. Per migliaia di anni il lavoro era vita. Se non lavoravi – caccia, agricoltura, pastorizia – non vivevi a lungo. Ma le cose sono cambiate. Il libro di Jared Diamond *Armi, acciaio e malattie*, vincitore del premio Pulitzer, spiega come società basate sull'agricoltura che producevano un surplus di cibo, hanno dato vita in ultima analisi alla specializzazione professionale. «Dodicimila anni fa gli abitanti della terra erano cacciatori-raccoglitori; ora la maggior parte di noi è agricoltore o altrimenti è sostentata da agricoltori.» La libertà derivata dal non dover accudire gli animali o coltivare i campi permise alle persone di dedicarsi allo studio o a lavori artigianali. C'era chi lavorava per portare il cibo sulle proprie tavole e chi invece le tavole le costruiva.

All'inizio la maggior parte delle persone lavorava secondo i propri bisogni e le proprie ambizioni. Il maniscalco non doveva lavorare fino alle cinque; poteva tornare a casa quando aveva finito di ferrare i cavalli. Successivamente, a partire dal XIX secolo, l'industrializzazione vide per la prima volta un gran numero di persone lavorare per qualcun altro. Cominciò così l'epoca di boss tiranni, orari di lavoro infernali e fabbriche dove l'illuminazione artificiale eliminava ogni differenza tra giorno e notte. Come conseguenza, nel XX secolo sorsero movimenti sindacali sempre più forti per proteggere i lavoratori e limitare l'orario di lavoro.

In ogni caso, il concetto di «equilibrio vita-lavoro» non fu coniato fino alla metà degli anni Ottanta, quando più della metà delle donne sposate entrarono nel mondo del lavoro. Per parafrasare le parole di Ralph E. Gomory nella prefazione del libro *Being Together, Working Apart: Dual-Career Families and the Work-Life Balance* [«Stare insieme, lavorare separati; famiglie bireddito ed equilibrio vita-lavoro»], siamo passati da un modello famigliare secondo il quale l'uomo portava a casa il pane, mentre la donna si occupava della casa a uno schema formato da due persone che lavorano e nessuna delle due si occupa della casa. Chiunque abbia un po' di buonsenso sa a chi è toccata inizialmente la mole di lavoro aggiuntiva. Con l'arrivo degli anni Novanta, tuttavia, il concetto di «equilibrio vita-lavoro» era diventato una parola d'ordine anche per gli uomini. Un'analisi delle cento principali testate e riviste mondiali dimostra un impressionante aumento nel numero di articoli sull'argomento, passati da trentadue nel decennio 1986-1996 a 1674 nel solo 2007 (si veda figura 9).



Fig. 9 Il numero di volte in cui il concetto di «equilibrio vita-lavoro» viene nominato negli articoli di quotidiani e riviste è esploso negli ultimi anni.

Probabilmente non è una coincidenza che l'accelerazione tecnologica accompagni la diffusione della convinzione che manchi qualcosa nella nostra vita. L'idea di «equilibrio vita-lavoro» si è radicata nelle sfide della vita reale e ha catturato le nostre menti e la nostra immaginazione.

Il desiderio di equilibrio è comprensibile. Avere tempo sufficiente per ogni cosa e fare ogni cosa in tempo. È una prospettiva così invitante che basta pensarci per sentirsi sereni e in pace con se stessi. Questa calma è tanto reale da convincerci che sia lo stile di vita giusto. Ma non è così.

Se pensiamo all'equilibrio come a un punto centrale, allora la mancanza di equilibrio è allontanarsi dal centro, vivere all'estremo. Il problema di una vita «al centro» è che vi impedisce di dedicare il vostro tempo in maniera ottimale a qualunque cosa. **Nello sforzo di seguire tutte le cose, nessuna ottiene il tempo necessario e nessuna viene portata a compimento.** A volte può andare bene e altre volte no. Sapere quando perseguire la mediocrità e quando perseguire gli estremi è in sostanza il vero principio della saggezza. Questa negoziazione del tempo farà ottenere risultati straordinari.



Fig. 10 Inseguire una vita equilibrata significa non inseguire mai niente in maniera estrema.

Il motivo per cui non dovremmo perseguire l'equilibrio è che la magia non si compie mai nel mezzo: **la magia avviene agli estremi.** Il problema è che inseguire gli estremi presenta sfide reali. Intuiamo che il successo si trova ai poli più esterni, ma non sappiamo come gestire la nostra vita mentre siamo là fuori.

Quando lavoriamo troppo a lungo, la nostra vita personale alla fine ne soffre. Cadiamo vittima della convinzione che gli straordinari siano virtuosi e incolpiamo ingiustamente il lavoro dicendo «non ho una vita». Spesso in realtà avviene l'esatto opposto. Anche se la vita lavorativa non interferisce, la nostra vita personale può essere così piena già in sé di cose da fare che arriviamo

comunque alla stessa rassegnata conclusione: «Non ho una vita». A volte siamo colpiti da entrambe le parti. Alcuni di noi devono affrontare così tante sfide personali e professionali che tutto finisce per soffrirne. Prossimi all'esaurimento, affermiamo di nuovo: «Non ho una vita!»

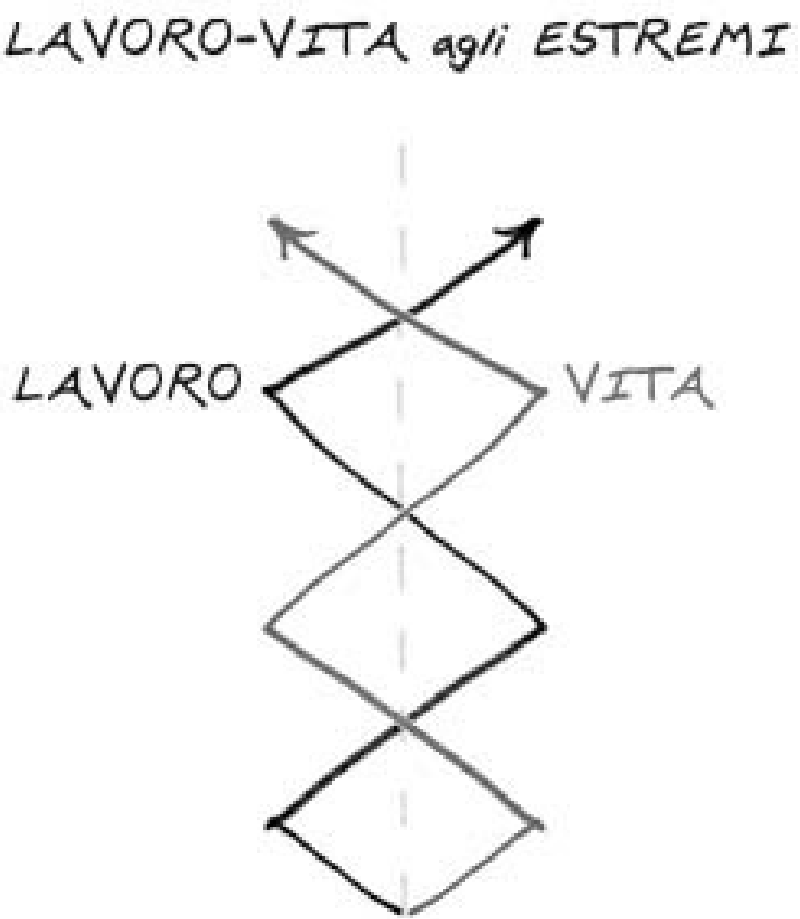


Fig. 11 Anche inseguire gli estremi crea una serie di problemi.

Esattamente come muoversi nel mezzo, muoversi agli estremi è il genere di cattiva gestione a metà comunque sbagliata.

Una volta mia moglie mi raccontò la storia di una sua amica. La madre di questa persona era un'insegnante e il padre un contadino. Avevano risparmiato, fatto sacrifici e rinunciato a molte cose nella loro vita con la prospettiva di viaggiare una volta in pensione. L'amica ricordava con affetto quando lei e sua madre andavano a fare spese allo spaccio aziendale a comprare le stoffe con cui la madre avrebbe cucito abiti da viaggio dopo essere andata in pensione.

Purtroppo non arrivò mai alla pensione perché nell'ultimo anno di insegnamento si ammalò di un tumore e morì. Il padre non trovò mai la forza di spendere i soldi che avevano messo da parte, ora che lei non c'era più per condividerli, perché era convinto che fossero i soldi di entrambi. Quando anche lui morì, l'amica di mia moglie andò a sistemare la casa dei genitori e in un armadio trovò un sacco di stoffe e cartamodelli. Il padre non lo aveva mai svuotato. Non ce la faceva. Aveva un significato troppo importante per lui. Era come se fosse stato pieno di promesse mai realizzate troppo pesanti da sollevare.

Il tempo non aspetta nessuno. Spingere qualcosa a un estremo e rimandarlo può diventare definitivo.

Una volta ho conosciuto un imprenditore molto affermato che aveva fatto gli straordinari e lavorato nei fine settimana per gran parte della vita, convinto di fare tutto questo per la famiglia. Un giorno, quando si fosse ritirato dagli affari, avrebbe raccolto i frutti del proprio lavoro, trascorrendo del tempo con i famigliari, viaggiando e facendo tutto ciò che non avevano mai fatto insieme. Dopo aver dedicato tanti anni a creare la sua azienda, poco tempo fa l'ha venduta per dedicarsi ad altro. Incontrandolo gli ho chiesto come stava e lui ha risposto orgoglioso di stare benissimo. «Mentre mi occupavo della mia società non ero mai in famiglia. Adesso vado con loro in vacanza e recupero il tempo perduto. Sai com'è, vero? Ora che ho i soldi e il tempo mi riprendo gli anni passati.»

Credete davvero che sia possibile riprendere una storia della buona notte raccontata a un figlio piccolo o una festa di compleanno? Una festa per un bambino di cinque anni con amici immaginari è forse la stessa cosa di una cena con un teenager e amici liceali? Un adulto che assiste alla partita di un bambino piccolo è lo stesso che assiste a una partita con un bambino adulto? Credete di poter fare un patto con Dio per fermare il tempo e rimandare le cose importanti finché voi sarete di nuovo pronti a partecipare?

Quando giocate d'azzardo con il tempo, rischiate di fare una scommessa che non potete vincere. Anche se siete convinti del contrario, fate in modo di essere sicuri di poter vivere con quello che perdete.

Giocare con il tempo potrebbe farvi finire in un vicolo cieco senza uscita. Credere a questa bugia vi induce a dedicarvi a cose che non dovreste fare e a tralasciarne altre molto più importanti. Una cattiva gestione a metà può essere una delle cose più distruttive della vostra vita. Non si può ignorare l'ineluttabilità del tempo.

Se dunque ottenere l'equilibrio è una bugia, che cosa bisogna fare? Controbilanciare, compensare.

Sostituite la parola «equilibrio» con «compensazione» e ciò che fate avrà un senso. Le cose che presumiamo abbiano equilibrio in realtà sono solo compensazioni. La ballerina è un classico esempio. Quando sale sulle punte, può sembrare senza peso, sospesa nell'aria, il modello assoluto di equilibrio e grazia. A guardare più da vicino si nota il fremito delle scarpette che compiono movimenti impercettibili per compensare il peso del corpo. Controbilanciare può dare l'illusione di equilibrio.

Quando diciamo di essere sbilanciati, di solito ci riferiamo alla sensazione che alcune priorità – cose che reputiamo importanti – vengano trascurate. Il problema è che quando ci si concentra su ciò che è veramente importante, qualcosa verrà inevitabilmente trascurato. Nonostante l'impegno, ci saranno sempre cose non concluse alla fine di una giornata, di una settimana, di un mese, di un anno, di una vita. Cercare di farle tutte è follia. Quando le cose che importano di più vengono fatte, resta sempre la sensazione di incompiuto, di squilibrio. Lasciare alcune cose incompiute è il pegno da pagare per ottenere risultati straordinari. Ma non si può tralasciare tutto ed è qui che entra in gioco la compensazione. L'idea del controbilanciamento consiste nel non spingersi mai tanto lontano da non poter più tornare indietro, né nel restare via così a lungo che non c'è più niente che vi aspetta al vostro ritorno.

È un fattore talmente importante che spesso ne dipende la vita stessa. Una ricerca durata undici anni su circa 7100 impiegati statali inglesi ha concluso che l'abitudine agli straordinari può essere mortale. I ricercatori hanno dimostrato che i soggetti che lavoravano più di undici ore al giorno (un ritmo settimanale di oltre cinquantacinque ore) erano per il sessantasette percento più soggetti a sviluppare malattie cardiache. La compensazione non aiuta solo il benessere, ma è essenziale alla salute.



Fig. 12 Risultati straordinari al lavoro richiedono periodi più lunghi di compensazione.

Esistono due tipi di compensazione: l'equilibrio tra lavoro e vita personale e l'equilibrio all'interno di ciascuno. Nell'ambito del successo professionale non conta quanti straordinari fate; l'ingrediente chiave è la concentrazione nel tempo. **Per ottenere un risultato straordinario dovete scegliere ciò che è più importante e riservargli tutto il tempo necessario.** Questo significa un notevole sbilanciamento rispetto a tutte le altre questioni di lavoro, con rari momenti di compensazione per affrontarli. Nella vita personale, l'ingrediente essenziale è la consapevolezza. Consapevolezza di spirito e corpo, consapevolezza di famiglia e amici, consapevolezza delle proprie

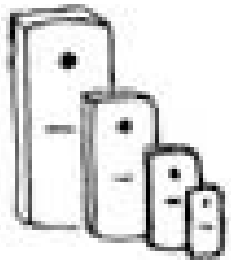
esigenze personali – nessuna di queste può essere sacrificata se volete «avere una vita», perciò non è possibile rimandarle per il lavoro o l'una per l'altra. Ci si può spostare avanti e indietro velocemente tra di esse e spesso organizzare le attività attorno a esse, ma non si possono trascurare per lungo tempo. La vita personale richiede una compensazione serrata.

Il problema non è sbilanciarsi o non sbilanciarsi. La domanda è «essere brevi o lunghi?» Nella vita personale, siate brevi ed evitate lunghi periodi di squilibrio. Essere brevi vi permette di restare in contatto con tutte le cose importanti e farle progredire tutte insieme. Nella vita professionale siate lunghi e accettate l'idea che la ricerca di risultati straordinari possa richiedere lunghi periodi di squilibrio. Essere lunghi vi permette di concentrarvi su ciò che conta di più, anche a spese di priorità meno importanti. Nella vita personale niente resta indietro. Nel lavoro è necessario.

Nel suo romanzo *Il diario di Suzanne*, James Patterson illustra con grande bravura come mettere in equilibrio le nostre priorità nella vita privata e nella vita professionale: «Immaginate che la vita sia un gioco di abilità con cinque palline. Le palline si chiamano lavoro, famiglia, salute, amici e integrità. E dovete tenerle tutte sospese. Un giorno però capite che il lavoro è una pallina di gomma. Se la lasciate cadere, rimbalzerà. Le altre quattro palline – famiglia, salute, amici, integrità – sono di vetro. Se ne fate cadere una, si ammaccherà irrevocabilmente, e potrebbe anche andare in frantumi».

Il problema dell'equilibrio in realtà è un problema di priorità. Quando pensate in termini di priorità anziché di equilibrio, scegliere vi risulterà molto più facile e aprirete la porta al cambiamento. **Se agite sulla base delle vostre priorità, troverete automaticamente un equilibrio, dando più tempo a una cosa rispetto a un'altra.** La sfida allora non sarà di non perdere l'equilibrio, perché dovrete farlo per forza. La sfida sarà quanto tempo dedicherete alla vostra priorità. Per affrontare le priorità al di fuori del lavoro, è necessario avere le idee chiare sulle priorità del lavoro, per poterle affrontare. Rientrati a casa, fate chiarezza sulle vostre priorità lì, in modo da poter tornare al lavoro.

Quando dovete lavorare, lavorate; quando dovete giocare, giocate. È come camminare su una fune, ma in realtà diventa difficile solo quando perdete di vista le vostre priorità.



GRANDI IDEE

1. **Pensate a due grandi secchi da tenere in equilibrio.** Separate la vita professionale da quella personale non per isolarle l'una dall'altra, bensì solo per controbilanciarle. Ciascuna ha i suoi obiettivi e il suo approccio.
2. **Controbilanciate il secchio del lavoro.** Considerate il lavoro come un ambito che richiede una data competenza o abilità da padroneggiare. Questo vi porterà a dedicare un tempo decisamente sbilanciato tra la vostra priorità, ovvero la vostra SOLA e UNICA cosa, e tutto il resto del lavoro da svolgere. La vita lavorativa è divisa in due aree distinte: ciò che importa e tutto ciò che rimane. Dovrete condurre all'estremo ciò che importa e accettare ciò che succede al resto. Il successo professionale lo richiede.
3. **Controbilanciate il secchio della vita personale.** Riconoscete che la vita ha molteplici aspetti e che ciascuno richiede un minimo di attenzione per farvi sentire di «avere una vita». Se trascurate uno di essi, ne risentirete. È necessaria una consapevolezza costante. Non dovete far passare troppo tempo o spingervi troppo in là senza controbilanciare tutte le aree attive dell'esistenza. La vostra vita personale lo richiede.

Cominciate a condurre una vita controbilanciata. Lasciate che le cose giuste abbiano la precedenza quando è il momento e occupatevi del resto quando potete.

Una vita straordinaria è un gioco di equilibrismo.

9 GRANDE È MALE

«Quello che ci allontana dalla nostra meta non sono gli ostacoli, ma una strada sgombra verso una meta inferiore.»

Robert Brault

L'idea che tutto ciò che è grande sia anche cattivo si è radicata nella storia – un esempio per tutti: il grande lupo cattivo – al punto che i due aggettivi sono diventati sinonimi. Non è così. Il grande può essere male e il male può essere grande, ma non sono la stessa cosa. Non c'è nessuna relazione immediata tra i due.

Una grande opportunità è meglio di una piccola, ma un piccolo problema è meglio di uno grande. A volte vogliamo il regalo più grande sotto l'albero e a volte quello più piccolo. Spesso una grande risata o un grande pianto è ciò che ci serve, mentre in altre occasioni basta un risolino e qualche lacrima. Grande e male non sono più legati di quanto lo siano piccolo e bene.

«Grande è male» è una bugia.

Forse è la bugia peggiore di tutte, perché se temiamo il grande successo lo eviteremo, oppure saboteremo i nostri sforzi per raggiungerlo.

Mettete grande e risultati nella stessa stanza, e molte persone si rifiuteranno o se ne andranno. Nominate grande insieme con risultati e il loro primo pensiero sarà *duro, complicato, oneroso. Difficile arrivarci* e *complesso da fare* riassumono ciò che provano. Per qualche motivo è diffusa la paura che un grande successo porti pressione insostenibile e stress, e che la sua ricerca riduca non solo il tempo da passare con la famiglia e gli amici ma rovini anche la salute. Molti, incerti del proprio diritto di ambire al grande o timorosi di ciò che potrebbe accadere se fallissero, vengono colti dalla vertigine al solo pensiero e dubitano immediatamente di essere all'altezza.

Tutto questo rinforza un «disagio» rispetto all'idea stessa di grande. Coniando un neologismo, si potrebbe chiamare *megafobia* la paura irrazionale del grande.

Quando colleghiamo grande a male inneschiamo un modo di pensare limitativo. Abbassando la traiettoria ci sentiamo più al sicuro. Rimanendo dove siamo, ci sentiamo prudenti. Ma è vero l'opposto: quando si crede che il grande sia male, il pensiero riduttivo governa la nostra vita e il grande non può mai vedere la luce.

Quante navi non sono salpate nella convinzione che la terra fosse piatta? Quanto progresso è stato ostacolato perché si pensava non fosse possibile respirare sott'acqua, volare in aria o avventurarsi nello spazio? Storicamente siamo stati davvero mediocri nel misurare i nostri limiti. La buona notizia è che la scienza non tira a indovinare, ma è una disciplina che progredisce.

Come la vita.

Nessuno conosce i propri limiti. Confini e frontiere possono essere chiari su una cartina, ma quando applichiamo queste categorie alla nostra vita, non sono altrettanto evidenti. Una volta mi venne chiesto se ritenevo che pensare in grande fosse realistico. Dopo una breve riflessione risposi: «Vorrei, prima, farle una domanda: Lei sa quali sono i suoi limiti?» «No», fu la risposta. Così replicai che la domanda era irrilevante. **Nessuno conosce il limite ultimo della propria ascesa,** così preoccuparsene è una perdita di tempo. Se qualcuno vi dicesse che non riuscirete mai a superare un determinato livello? Che dovete scegliere un limite superiore e non scavalcarlo mai? Che cosa sceglieresti? Basso o alto? Credo che sappiate la risposta. Messi in questa situazione, faremmo tutti la stessa cosa: agiremmo in grande. Perché? Perché nessuno vuole limitare se stesso.

Se riuscirete ad accettare il fatto che grande è ciò che potrebbe diventare, cambierete punto di vista.

In questo contesto grande rappresenta un trampolino per ciò che si potrebbe definire un balzo di opportunità. È lo stagista di un ufficio che immagina il consiglio d'amministrazione o un immigrato senza un soldo che immagina la rivoluzione industriale. È l'insieme di idee audaci che possono minacciare il vostro quotidiano ma spontaneamente riflettono le vostre più grandi possibilità. Credere nel grande vi dà la libertà di fare domande diverse, seguire strade diverse e provare cose nuove. Questo apre la porta a possibilità che finora vivevano solo dentro di voi.

Sabeer Bhatia, il fondatore di Hotmail, arrivò in America con appena duecentocinquanta dollari in tasca ma non era solo. Aveva grandi progetti e la convinzione di poter avviare un'attività più velocemente di chiunque altro nella storia. E ci riuscì. Microsoft, testimone dell'ascesa spettacolare di Hotmail, alla fine la comprò per 400 milioni di dollari.

Secondo il suo mentore, Farouk Arjani, il successo di Sabeer era direttamente proporzionale alla sua capacità di pensare in grande. «Ciò che distingueva Sabeer dalle altre centinaia di imprenditori che ho conosciuto era la dimensione gigantesca del suo sogno. Prima ancora di avere un prodotto, prima di avere dei soldi, era del tutto convinto che avrebbe creato una grande società del valore di centinaia di milioni di dollari. Era animato da una convinzione incrollabile di non essere destinato a costruire una società di informatica qualunque. E con il passare del tempo mi resi conto che aveva ragione.»

Fino al 2011 Hotmail era uno dei provider di posta elettronica più diffusi al mondo, con più di 360 milioni di utenti.

Pensare in grande è essenziale per raggiungere risultati straordinari. Il successo richiede azione e l'azione richiede pensiero. Ma ecco il trucco: **le uniche azioni che diventano trampolini di lancio al successo sono quelle basate sul pensiero in grande.** Creato questo legame, l'importanza della grandezza del proprio pensare diventa palese.



Fig. 13 Il pensiero informa le azioni e le azioni determinano i risultati.

Ognuno ha a disposizione la stessa quantità di tempo e l'impegno è impegno per tutti. Di conseguenza è ciò che fate nel tempo a vostra disposizione a determinare ciò che raggiungete. E siccome ciò che fate è determinato da ciò che pensate, la grandezza del vostro pensiero diventerà il

trampolino di lancio per la grandezza dei vostri risultati.

Provate a vederla in questo modo. Ogni grado di risultato richiede una combinazione tra ciò che fate, come lo fate e con chi lo fate. Il problema è che la combinazione di cosa, come e chi non evolve automaticamente in una combinazione migliore che porta al grado successivo. Fare qualcosa in un modo non sempre pone le basi per fare qualcosa meglio, né il rapporto con una persona crea il fondamento per un rapporto più efficace con un'altra. È spiacevole, ma le cose non si costruiscono l'una sull'altra. Se imparate a fare delle cose in un dato modo e con un determinato gruppo di persone, questo può funzionare finché non volete ottenere di più. È allora che scoprirete di aver creato un tetto artificiale alla vostra ascesa che potrebbe rivelarsi troppo difficile da infrangere. In pratica vi siete rinchiusi quando invece esiste un modo molto semplice di evitarlo. Pensare il più grande possibile e basare ciò che fate, come lo fate, con chi lo fate sull'avere successo a quel livello. A questo punto forse non vi basterebbe una vita intera per raggiungere le pareti di una scatola così grande.

Quando la gente parla di «reinventarsi» la carriera o la professione, spesso alla base c'è una scatola troppo piccola. Ciò che costruite oggi vi sosterrà o vi limiterà domani. Vi servirà da piattaforma per il livello seguente del successo, o sarà una scatola che vi tiene intrappolati dove siete.



Fig. 14 Scegliete la scatola – Scegliete il risultato.

«Il piolo di una scala non è pensato per sorreggere tutto il peso, ma solo per sostenere il piede di un uomo tanto a lungo da

Il grande vi offre le maggiori opportunità di successo oggi e domani. Quando Arthur Guinness allestì la sua prima distilleria, firmò un prestito da 9000 anni. Quando J.K. Rowling ideò Harry Potter, pensò in grande e immaginò sette anni a Hogwarts prima di cominciare a scrivere il primo capitolo del primo dei sette volumi. Prima di inaugurare il primo Wal-Mart, Sam Walton immaginò un'impresa così grande da sentire il bisogno di stabilire in anticipo quello che si definisce «piano testamentario», per limitare al minimo le imposte di successione. Trasferire la ricchezza di una delle più

consentirgli di mettere l'altro sul piolo superiore.»
Thomas Henry Huxley

grandi società mai realizzate pagando meno imposte possibile richiede di pensare in grande fin dal principio.

Pensare in grande non funziona solo per gli affari. Candace Lightner creò l'associazione Mothers Against Drunk Driving nel 1980, dopo che sua figlia rimase vittima di un pirata della strada ubriaco. Oggi la MADD ha salvato più di 300.000 vite. Nel 1998 all'età di sei anni, Ryan Hreljac rimase colpito dalle storie raccontate dal suo maestro sui progetti per portare acqua pulita in Africa. Oggi la sua fondazione, Ryan's Well, ha migliorato le condizioni e ha dato accesso all'acqua a più di 750.000 persone in sedici Paesi. Derreck Kayongo si rese conto dello spreco e del valore nascosto nel cambiare le saponette degli hotel ogni giorno. Così nel 2009 creò il Global Soap Project, che ha distribuito più di 250.000 saponette in ventuno Paesi contribuendo così a combattere la mortalità infantile grazie semplicemente alla possibilità data ai più poveri di lavarsi le mani.

Porsi grandi domande può incutere timore. Grandi obiettivi possono sembrare inarrivabili all'inizio. Eppure, quante volte vi è capitato di provare a raggiungere qualcosa che sembrava un azzardo per poi scoprire che era molto più facile di quanto pensavate? A volte le cose sono più facili di quanto immaginiamo e a volte possono essere anche molto più difficili. Ed è allora che è importante rendersi conto che durante il viaggio per ottenere qualcosa di grande, si cresce. Grande richiede crescita e all'arrivo sarete grandi anche voi! Ciò che da lontano sembrava una montagna insormontabile diventa una semplice collina all'arrivo – almeno a confronto della persona che siete diventati. Il vostro pensiero, le vostre abilità, i vostri rapporti umani, la vostra percezione di ciò che è possibile e di ciò che occorre, tutto questo cresce durante il cammino.

Sperimentando il grande, diventate grandi.

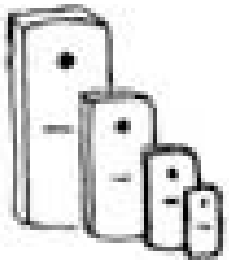
Per più di quattro decenni la psicologa di Stanford Carol S. Dweck ha studiato l'effetto che le nostre convinzioni hanno sulle nostre azioni. Il suo lavoro fa capire in maniera articolata perché pensare grande sia una gran cosa.

Il lavoro di Dweck con i bambini ha rivelato due approcci all'azione: uno di «crescita» di chi tende a pensare grande e ambisce a crescere, e un approccio «fisso» che crea limiti artificiali ed evita il fallimento. Gli studenti con un atteggiamento di crescita utilizzano strategie di apprendimento migliori, si sentono meno abbandonati, dimostrano più impegno positivo e ottengono risultati migliori rispetto ai compagni con un atteggiamento fisso. Non sono inclini a porre limiti alla propria vita e attingono maggiormente alle proprie potenzialità. Dweck sottolinea che l'approccio può e deve cambiare. Come ogni altra consuetudine, ci si impegna finché il giusto approccio diventa un'abitudine.

Quando Scott Forstall cominciò a reclutare talenti per la sua nuova squadra, specificò come il progetto top secret avrebbe fornito vaste opportunità di «fare errori e lottare, ma alla fine avremo la possibilità di fare qualcosa che ricorderemo per il resto della vita». Lanciò questa esca a tutte le super star della società, ma scelse soltanto quelli che accettarono *immediatamente* la sfida. Cercava persone con un «approccio di crescita», come disse dopo aver letto il libro di Carol Dweck. Perché è tanto significativo? Forse non avete mai sentito parlare di Forstall, ma di sicuro conoscete il prodotto creato dal suo team. Forstall era il vicepresidente di Apple e la sua squadra ideò l'iPhone.

Grande dunque porta a risultati straordinari. Inseguire una vita in grande significa inseguire la vita più fantastica che possiate avere. Per vivere in grande è necessario pensare in grande. Bisogna essere aperti all'idea che la vostra vita e ciò che otterrete potranno essere eccezionali. Il successo e l'abbondanza arrivano perché sono la conseguenza naturale del fare le cose giuste senza limitazioni.

Non abbiate paura di ciò che è grande. Temete la mediocrità. Temete lo spreco. Temete la mancanza di vivere al massimo. Se temete il grande, lo combattete, consapevolmente o inconsciamente. Vi rivolgete verso risultati e opportunità inferiori oppure scappate da quelle grandi. Se il coraggio non è l'assenza di paura, ma il suo superamento, pensare grande non è l'assenza di dubbi ma il loro superamento. **Solo vivendo in grande potrete sperimentare la vostra vita vera e le vostre autentiche potenzialità.**



GRANDI IDEE

1. **Pensate in grande.** Evitate l'approccio sequenziale che si chiede soltanto «che cosa faccio poi?» Nel caso migliore è la via più lenta al successo e, in quello peggiore, la direzione opposta. Formulate domande più grandi. Come regola fondamentale raddoppiate ogni obiettivo nella vita. Se volete ottenere dieci, chiedetevi «come posso arrivare a venti?» Fissate un obiettivo molto più in alto di dove volete arrivare, in modo da creare un progetto che vi garantisca di per sé di raggiungere la meta cercata.
2. **Non ordinate dal menu.** La famosa campagna pubblicitaria di Apple del 1997 «Think Different» si basava su icone del calibro di Ali, Dylan, Einstein, Hitchcock, Picasso, Gandhi e altri che «vedevano le cose in modo diverso e che avevano trasformato il mondo che conosciamo». L'assunto era che non avevano scelto tra le opzioni disponibili, ma avevano immaginato esiti cui nessuno aveva pensato prima. Avevano ignorato il menu e ordinato loro creazioni personali. Come ci ricorda lo spot, «solo coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo, lo cambiano davvero».
3. **Siate audaci.** Il grande non porta da nessuna parte senza un'azione audace. Una volta formulata una domanda grande, fermatevi a immaginare come sarà la vita con la risposta. Se non riuscite a farlo, andate a esaminare persone che ce l'hanno fatta. Quali sono i modelli, sistemi, usi e rapporti umani di quanti hanno trovato la risposta? Per quanto possa piacerci credere di essere diversi, quello che funziona per altri molto probabilmente funzionerà anche per noi.
4. **Non temete il fallimento.** Fa parte del viaggio verso il successo e i risultati straordinari. Adottate un approccio di crescita e non abbiate paura di dove vi porterà. Risultati straordinari non si costruiscono soltanto su altri risultati straordinari. Si basano anche sui fallimenti. Anzi, bisognerebbe dire più precisamente che la sconfitta fa parte della via al successo. Quando subiamo un fallimento, ci fermiamo e ci chiediamo che cosa ci serve per avere successo, impariamo dai nostri errori e cresciamo. Non abbiate paura di fallire. Vedetelo come una parte del processo di apprendimento e continuate a inseguire le vostre autentiche potenzialità.

Non lasciate che il pensiero piccolo vi riduca la vita. Pensate in grande, puntate in alto, agite con audacia. E guardate fino a che punto potete dare slancio alla vostra vita.

PARTE 2

LA VERITÀ
LA VIA DIRETTA ALLA PRODUTTIVITÀ

«State attenti a come interpretate il mondo; esso è così.»
Erich Heller

Per molti anni ho sofferto cercando di vivere le bugie del successo.

Iniziai la carriera convinto che ogni cosa avesse la stessa importanza, così, nello sforzo di farci stare tutto, affrontavo troppe cose alla volta. Frustrato dai risultati, cominciai a dubitare di avere la disciplina o la volontà sufficienti per arrivare al successo. Di fronte ai continui sbilanciamenti nella mia vita, iniziai a credere che cercare di vivere una vita in grande fosse una cosa negativa. Quando si cerca di arrivare a livelli di vita impossibile, ci si può scoraggiare molto.

Ero molto scoraggiato.

Nel tentativo di far funzionare tutto, moltiplicai i miei sforzi. Ero letteralmente teso verso il successo. Credevo che fosse questo il modo di affrontare la vita – a denti stretti, a pugni stretti, con lo stomaco stretto e le chiappe strette. Curvo in avanti, trattenendo il fiato, il corpo teso, rigido e contratto. Ero persuaso che fosse quella la sensazione di concentrazione e intensità, mentre lottavo per vivere con le bugie. L'approccio funzionò, ma mi fece anche finire in ospedale.

Allora cominciai a pensare che fosse necessario parlare, camminare, persino vestirsi come una persona di successo. Non ero più io, ma ero aperto a qualunque strategia utile a far funzionare le cose, così presi sul serio il suggerimento che bisognava proiettare l'immagine che si voleva dare. Anche questo approccio funzionò, ma dopo un po' mi stancai di «interpretare» la persona di successo.

Presi l'abitudine di alzarmi prima dell'alba, darmi la carica con canzoni a tema e mettendomi in movimento prima di tutti gli altri. Questo modo di pensare mi riempì a tal punto che andavo in ufficio quando il resto della città ancora dormiva e mi sedevo alla scrivania con la certezza di essere sempre il primo. Iniziai ad accettare l'idea che fosse questa la faccia dell'ambizione e del successo mentre lottavo con tutto me stesso. Organizzavo riunioni alle 7:30 del mattino e alle 7:31 chiudevo a chiave la porta lasciando fuori chiunque arrivasse in ritardo. Esageravo, ma mi stavo convincendo che fosse l'unica strada per il successo e l'unico modo per spingere anche gli altri al successo. Persino questo approccio funzionò, ma alla fine diventò troppo stressante per me e per gli altri, e compromise tutta la mia vita.

A questo punto mi venne da pensare che il segreto del successo fosse di caricarmi come una molla tutte le mattine, accendermi e quindi spalancare la porta e balzare fuori a conquistare il mondo, sino a bruciarmi letteralmente.

Dove mi portò tutto questo? Al successo e alla malattia. Alla fine mi fece provare disgusto del successo.

Che cosa mi restava da fare? Mi liberai delle bugie e imboccai la direzione opposta. Entrai a far parte degli ambiziosi anonimi e cominciai a smantellare tutte le «tattiche» di successo per ottenere il successo.

Per prima cosa mi distesi. Iniziai ad ascoltare veramente il mio corpo, rallentai, mi rilassai. Poi cominciai ad andare al lavoro in jeans e maglietta, sfidando chiunque a fare commenti. Abbandonai ogni finzione di linguaggio e di atteggiamento, e tornai a essere soltanto me stesso. Facevo colazione con la famiglia. Mi rimisi in forma fisicamente e spiritualmente. E infine, cominciai a fare di meno. Sì, di meno. Di proposito, intenzionalmente. Mi sentivo più sciolto che mai, a mio agio, respiravo. Avevo sfidato gli assiomi del successo e provate a indovinare? Ottenni più successo di quanto avessi mai immaginato possibile e mi sentivo meglio di quanto mi fossi mai sentito in vita mia.

Ecco che cosa avevo scoperto: noi pensiamo troppo, pianifichiamo troppo e analizziamo troppo la nostra carriera, i nostri affari e le nostre vite; gli straordinari non sono né virtuosi né salutari; e sovente abbiamo successo *nonostante* quello che facciamo, non *in virtù* di quello che facciamo. Ho

scoperto che non possiamo gestire il tempo e che la chiave per il successo non sta in tutte le cose che facciamo, ma nelle poche cose che facciamo bene.

Ho imparato che il successo può essere riassunto in questa frase: essere appropriati ai vari momenti della nostra vita. Se potete affermare onestamente «questo è dove è giusto che io sia ora, a fare esattamente quello che sto facendo», allora nella vostra vita si schiuderanno possibilità stupefacenti.

Soprattutto ho imparato che il principio di «UNA cosa sola» è la verità, sorprendentemente semplice, che sta dietro ogni risultato straordinario.

10 LA DOMANDA CRUCIALE

«Esiste un'arte per sbarazzarsi del superfluo e concentrarsi su ciò che è più importante. È semplice ed è trasferibile. Richiede solamente il coraggio di avere un approccio diverso.»

George Anders

Il 23 giugno 1885 a Pittsburgh in Pennsylvania, Andrew Carnegie incontrò gli studenti del Curry Commercial College. All'apice del successo imprenditoriale, la Carnegie Steel Company era la compagine industriale più vasta e ricca del mondo. In seguito Carnegie sarebbe diventato il secondo uomo più ricco della storia dopo John D. Rockefeller. Nel suo discorso, intitolato «La strada al successo imprenditoriale», Carnegie raccontava la vita di imprenditore di successo e dava questo consiglio:

> «Il presupposto fondamentale del successo, il grande segreto è questo: concentrate l'energia, il pensiero e il capitale visivamente nell'impresa in cui siete impegnati. Dopo aver imboccato una determinata direzione, continuate a combattere, gestitela, adottate ogni misura di miglioramento, assicuratevi i macchinari migliori e approfondite le vostre conoscenze al riguardo. Le aziende che falliscono sono quelle in cui il capitale è frammentato, il che significa che anche i cervelli sono spezzettati. Queste aziende investono in questo e in quello, qui, là e ovunque. È sbagliato credere che sia meglio "non mettere tutte le uova in un cesto solo". Io vi dico di farlo e poi di custodire bene il cesto. Guardatevi intorno e ve ne accorgerete: chi ha questo atteggiamento difficilmente fallisce. È facile custodire e portare un cesto solo. È quando si cerca di trasportarne troppi che le uova si rompono».

La Domanda Cruciale è: come scegliere il cesto?

Mark Twain concordava con Carnegie e usava queste parole:

> «Il segreto per andare avanti è partire. Il segreto per partire è spezzettare gli impegni complessi e ingestibili in piccoli compiti gestibili e poi partire dal primo».

La Domanda Cruciale è: come sapere quale dovrebbe essere il primo?

Vi siete accorti che entrambi questi grandi uomini consideravano il loro consiglio un «segreto»? Più che un segreto direi che si tratta di qualcosa che la gente sa ma cui non dà il peso o l'importanza adeguati. La maggior parte di noi conosce il proverbio cinese «un viaggio di mille miglia comincia dal primo passo». Molti di noi non si soffermano a comprendere la verità di queste parole, il fatto che il primo passo sbagliato porta a compiere un viaggio che potrebbe concludersi a duemila miglia di distanza da dove si vuole arrivare. La Domanda Cruciale aiuta a fare in modo che il primo passo non sia un passo sbagliato.

Molti di voi forse si chiederanno: «Perché concentrarsi su una domanda se ciò cui aspiriamo è una risposta?» È molto semplice. Le risposte vengono dalle domande e **la qualità di una risposta è direttamente proporzionale alla qualità della domanda.** Se fate la domanda sbagliata, otterrete la risposta sbagliata. Se fate la domanda giusta, otterrete la risposta giusta. Se fate domande potenti, otterrete risposte in grado di cambiarvi la vita.

Voltaire, il famoso filosofo francese, scrisse: «Giudica un uomo dalle sue domande piuttosto che dalle sue risposte». Sir Francis Bacon aggiunse: «Una domanda prudente è metà saggezza». Indira Gandhi concluse che: «La forza di una domanda è alla base di tutto il progresso umano». Chiaramente le grandi domande sono la via più veloce alle grandi risposte. Ogni scopritore e inventore parte da una domanda trasformatrice. Il metodo scientifico pone domande sull'universo in forma di ipotesi. Il metodo socratico, ideato più di duemila anni fa, insegna attraverso le domande ed è ancora utilizzato dagli asili agli ambienti accademici. Le domande stimolano il nostro pensiero critico. Le ricerche dimostrano che fare domande migliora fino al 150% l'apprendimento e il rendimento. In conclusione, è difficile obiettare alla scrittrice Nancy Willard quando dichiara che: «A volte le domande sono più importanti delle risposte».

La prima volta che mi resi conto della forza delle domande ero molto giovane. Mi capitò di leggere una poesia che mi colpì profondamente e che da allora porto sempre con me.

LA MIA PAGA

di J. B. Rittenhouse

Ho contrattato con la vita per un penny
e la vita non mi ha dato un soldo di più,
nemmeno se la sera imploravo
quando contavo i miei magri risparmi.

La vita è soltanto un datore di lavoro,
ti dà ciò che chiedi,
ma una volta fissato il compenso,
allora devi accontentarti.

Ho lavorato per un misero salario
e ho imparato con sgomento
che qualunque paga avessi chiesto alla vita,
me l'avrebbe concessa volentieri.

Gli ultimi due versi meritano di essere ripetuti: «... Qualunque paga avessi chiesto alla vita, me l'avrebbe concessa volentieri». Uno dei momenti più importanti della mia vita è stato quando mi sono reso conto che la vita è una domanda e il nostro modo di vivere è la risposta. **Il modo di formulare le domande che poniamo a noi stessi determina le risposte che diventeranno la nostra vita.**

Il problema è che non è sempre facile individuare la domanda giusta. Molte delle cose che desideriamo non sono scontate e non hanno un manuale di istruzioni, così può essere difficile trovare

la domanda giusta. La chiarezza deve venire da noi stessi. Siamo noi che dobbiamo visualizzare il nostro viaggio, creare le nostre cartine e la nostra bussola. Per ottenere le risposte che cerchiamo dobbiamo inventarci le domande giuste – e dobbiamo farlo da soli. Come fare? Come trovare le domande insolite che portano risposte insolite?

Bisogna porsi una domanda: la Domanda Cruciale.

Chiunque sogna una vita singolare alla fine scopre che l'unica possibilità è cercare un approccio insolito alla vita. La Domanda Cruciale sta in quell'approccio insolito. In un mondo senza istruzioni, diventa la formula basilare per trovare risposte eccezionali che conducono a risultati straordinari.

Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare
in modo che facendola
tutto il resto diventi più facile
o superfluo?

La Domanda Cruciale è così inaspettatamente semplice che spesso la sua forza viene trascurata da chi non la esamina attentamente. Ma sarebbe un errore. La Domanda Cruciale può condurvi a rispondere non solo a domande «generali» (dove sto andando? Qual è il mio obiettivo?) ma anche a quelle «minori» (che cosa devo fare adesso per incamminarmi sulla strada giusta? Dov'è il centro del bersaglio?). Essa non vi dice solo quale dovrebbe essere il vostro cesto (per riprendere l'esempio delle uova), ma anche qual è il primo passo per ottenerlo. Dimostra quanto può essere grande la vostra vita e quali sono i piccoli passi per arrivarci. Rappresenta una mappa del quadro generale e una bussola per ogni piccola mossa successiva.

Di rado i risultati straordinari arrivano per caso. Essi derivano dalle scelte che facciamo e dalle azioni che intraprendiamo. La Domanda Cruciale mira sempre al meglio assoluto di entrambe, costringendovi a fare ciò che è essenziale per il successo – prendere una decisione. Ma non una decisione qualunque: la decisione migliore. La Domanda Cruciale ignora ciò che è fattibile e scava in profondità fino a ciò che è necessario, ciò che conta.

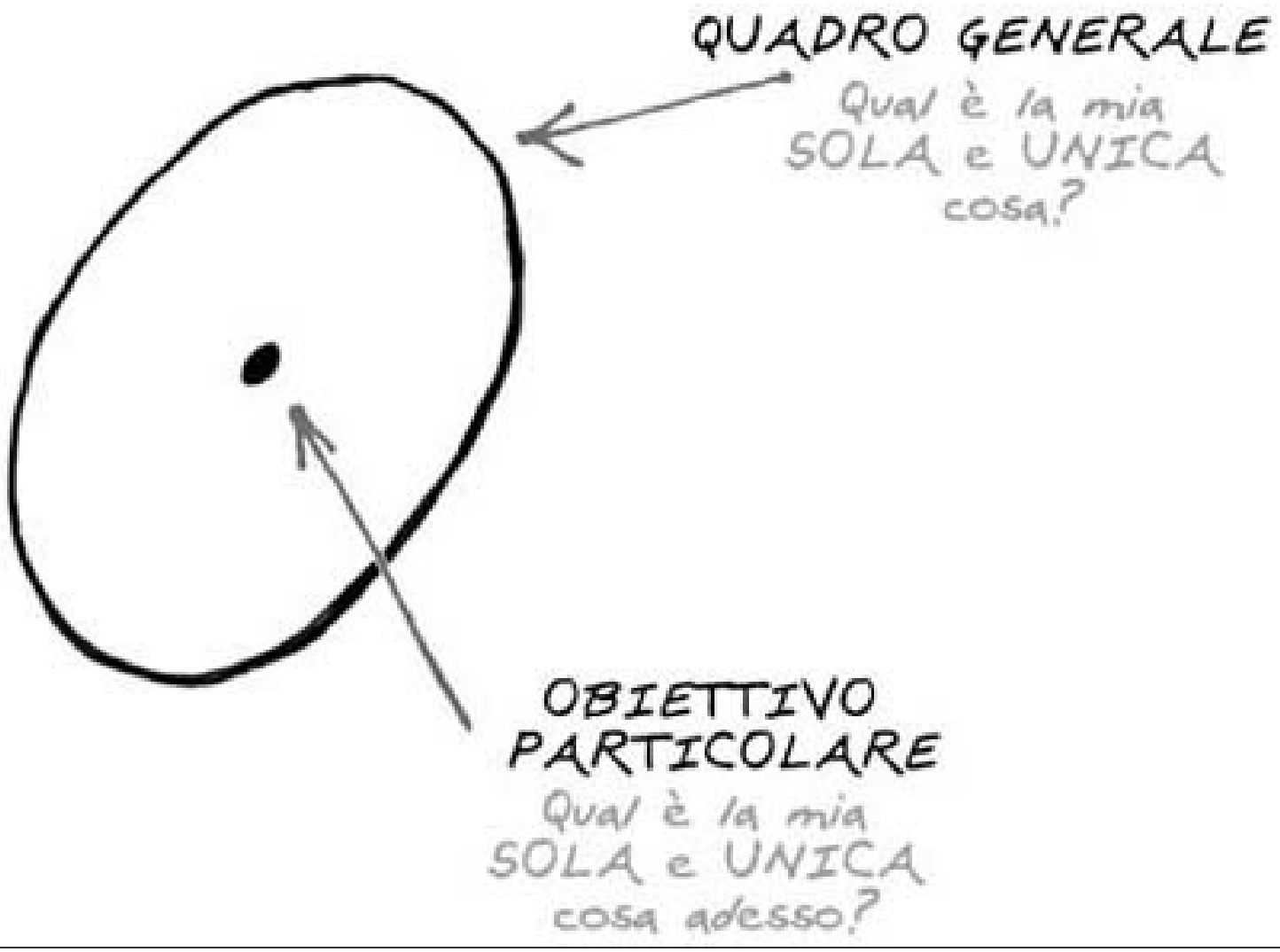


Fig. 15 La Domanda Cruciale è una mappa per il quadro generale e una bussola per il dettaglio.

Vi conduce alla vostra prima tessera del domino.

Per mantenere la rotta verso il giorno, il mese, l'anno o la carriera migliori, bisogna continuare a porsi la Domanda Cruciale. Ripetetela instancabilmente e vi indurrà ad allineare gli impegni secondo l'ordine di importanza. Ogni volta che ve la chiederete, vedrete la vostra priorità successiva. Il potere di questo approccio è che impariate a portare a termine un impegno dopo l'altro. Quando partite da quello giusto, vi metterete anche nella giusta disposizione interiore, troverete le capacità giuste e i rapporti giusti. Alimentate dalla Domanda Cruciale, le vostre azioni diventeranno una progressione naturale per creare una cosa giusta dopo l'altra. Quando ciò accade, potrete sperimentare la forza dell'effetto domino.

La Domanda Cruciale riduce tutte le possibili domande a una: «Qual è la SOLA e UNICA cosa ch posso fare/in modo che facendola/tutto il resto diventi più facile o superfluo?»

PARTE 1: «QUAL È LA SOLA E UNICA COSA CHE POSSO FARE...»

In questo modo si innesca un'azione mirata. «Qual è la SOLA e UNICA cosa» vi dice che la risposta sarà una contro tante. Vi costringe verso qualcosa di specifico, vi dice fin dal principio che, sebbene possiate prendere in considerazione molte alternative, dovete fare davvero sul serio, perché non ne avrete due, tre, quattro o più. Non potete cautelarvi. Vi è concesso di scegliere una cosa e una soltanto.

L'ultima parte della frase, «posso fare» è un'esortazione implicita a muoversi nella direzione possibile. Molte persone preferirebbero cambiarla con «dovrei fare», «potrei fare» o «farei», ma sono scelte sbagliate. Ci sono molte cose che dovremmo, potremmo o ci piacerebbe fare, ma non facciamo. L'azione che «posso fare» viene sempre prima di tutte le altre.

«Tutti i vorrei, potrei, dovrei, scapparono via e si nascosero dall'energico posso.»
Shel Silverstein

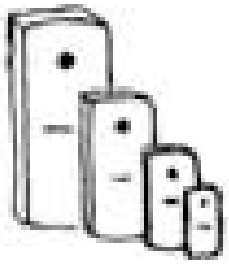
PARTE 2: «... IN MODO CHE FACENDOLA...»

Questo indica che la risposta deve esaudire un certo criterio. È il punto di contatto tra fare semplicemente qualcosa e fare qualcosa per uno scopo ben preciso. «In modo che facendola» vi indica che dovete scavare a fondo, perché quando fate questa UNICA cosa, succederà qualcos'altro.

PARTE 3: «... TUTTO IL RESTO DIVENTI PIÙ FACILE O SUPERFLUO?»

Archimede affermava: «datemi una leva e vi solleverò il mondo», e la conclusione della domanda vi dice che cosa dovete trovare. «Tutto il resto diventi più facile o superfluo» è la prova definitiva. Vi dice quando avete trovato la prima tessera del domino. Vi indica che quando fate questa UNICA cosa, tutto il resto che farete per raggiungere lo scopo sarà fattibile con meno sforzo oppure non sarà più nemmeno necessario. La maggior parte delle persone fatica a comprendere che molte cose non sono necessarie se si partisse dal fare la cosa giusta. In effetti questo elemento qualificativo cerca di sgomberare la vostra vita chiedendovi di mettere i paraocchi. Il potenziale della risposta cresce fino a rendere possibile cambiare la vita facendo la cosa mirata ed evitando le distrazioni.

La Domanda Cruciale vi chiede di trovare la prima tessera e di concentrarvi esclusivamente su di essa fino a farla cadere. Una volta fatto questo, scoprirete una fila di altre tessere dietro di essa pronte a cadere o già cadute.



GRANDI IDEE

1. **Grandi domande aprono la strada a grandi risposte.** La Domanda Cruciale è una grande domanda fatta per trovare una grande risposta. Vi aiuterà a trovare la prima tessera del domino per il lavoro, gli affari, o qualunque altro ambito nel quale vogliate raggiungere risultati straordinari.
2. **La Domanda Cruciale è una domanda a doppio servizio.** Si presenta in due forme: il quadro generale e l'obiettivo particolare. Il primo serve per trovare la giusta direzione nella vita e il secondo per trovare l'azione giusta.
3. **La domanda per il quadro generale: «Qual è la mia SOLA e UNICA cosa?»**Usatela per elaborare una visione per la vostra vita e trovare la direzione per la vostra carriera o azienda; è la vostra bussola. Funziona anche pensando a ciò che volete padroneggiare, che volete dare agli altri e alla vostra comunità e a come volete essere ricordati. Mantiene nella giusta prospettiva i rapporti con amici, famiglia e colleghi, e tiene le vostre azioni giornaliere sulla strada giusta.
4. **La domanda per l'obiettivo particolare: «Qual è la mia SOLA e UNICA cosa adesso?»** Usatela quando vi svegliate per tutta la giornata. Vi fa restare concentrati sul lavoro più importante e, quando ne avete bisogno, vi aiuta a trovare l'«azione-leva», o prima tessera del domino in qualunque attività. La domanda per l'obiettivo particolare vi prepara alla settimana lavorativa più proficua possibile. È efficace anche nella vita personale, mantenendo la vostra attenzione concentrata sui bisogni immediati più importanti, e su quelli delle persone più importanti intorno a voi.

I risultati straordinari derivano dal porsi la Domanda Cruciale. È il modo per definire la rotta nella vita e negli affari e il modo migliore di progredire nel lavoro più importante.

Che cerchiate risposte grandi o piccole, la Domanda Cruciale è la più importante consuetudine al successo per la vostra vita.

11 LA CONSUETUDINE AL SUCCESSO

«Il successo è semplice. Fa' ciò che è giusto, nel modo giusto, al momento giusto.»
Arnold H. Glasow

Ognuno conosce le proprie consuetudini. Possono essere difficili da infrangere – e difficili da creare. Ma senza rendercene conto, ne acquisiamo di nuove in continuazione. Quando abbracciamo e portiamo avanti un modo di pensare o un modo di agire per un periodo di tempo abbastanza lungo, abbiamo creato una nuova abitudine. La scelta che dobbiamo fare è se vogliamo o meno formare abitudini che ci faranno ottenere ciò che vogliamo dalla vita. Se decidiamo di farlo, allora la Domanda Cruciale è la consuetudine al successo più potente che abbiamo.

Per me la Domanda Cruciale è uno stile di vita. Sono abituato a trovare la mia priorità-fulcro sfruttare al massimo il mio tempo e ottenere il risultato migliore rispetto ai miei sforzi. Quando il risultato è di primaria importanza, la formulo. Lo faccio quando mi alzo e comincio la giornata. Lo faccio quando vado al lavoro e di nuovo quando torno a casa. *Qual è la SOLA e UNICA cosa ch posso fare in modo che facendola tutto il resto diventi più facile o superfluo?* E quando individuo la risposta, continuo a ripetere la domanda finché vedo che tutti i collegamenti e le mie tessere sono in fila.

Ovviamente si rischia di impazzire analizzando ogni minimo dettaglio di ogni cosa da fare. Io non lo faccio e non dovreste farlo neanche voi. **Partite dal concetto generale e vedete dove vi porta.** Con il tempo capirete automaticamente quando usare la domanda per il quadro generale e quando usare quella per l'obiettivo particolare.

La Domanda Cruciale è la consuetudine basilare che utilizzo per ottenere risultati straordinari e condurre una vita eccezionale. La uso per alcune cose e non per altre. La applico agli ambiti importanti della mia vita: la vita spirituale, la salute fisica, la vita personale, i rapporti chiave, il lavoro, gli affari e la vita finanziaria. E li affronto in quest'ordine: ciascuno è fondamento del successivo.

Siccome voglio una vita che conta, affronto ogni ambito facendo ciò che più conta in esso. Li considero pietre miliari della mia vita e ho scoperto che se faccio ciò che è più importante in ciascuna area, la mia vita viaggia a pieno regime.

La Domanda Cruciale può indirizzarvi verso quella SOLA e UNICA cosa che conta nei divers ambiti della vostra vita. Basta riformularla inserendo l'area di interesse. Potete anche inserire una cornice temporale – ad esempio «ora» o «quest'anno» – per dare alla risposta l'appropriato livello di immediatezza, oppure «tra cinque anni», «prima o poi» per trovare una risposta a livello generale che vi indichi un risultato da prendere come obiettivo.



Fig. 16 La mia vita e i suoi ambiti più importanti.

Ecco alcuni esempi di domande cruciali che potete porvi. Prima indicate la categoria, poi

formulate la domanda, aggiungete una cornice temporale e concludete con «in modo che facendola tutto il resto diventi più facile o superfluo?» Ad esempio: «*Per il mio lavoro* qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per raggiungere gli obiettivi*questa settimana* in modo che facendola tutto il resto diventi più facile o superfluo?»

PER LA MIA VITA SPIRITUALE...

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per aiutare gli altri...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare il mio rapporto con Dio...?

PER LA MIA SALUTE FISICA...

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per riuscire nella dieta...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per allenarmi...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per diminuire lo stress...?

PER LA MIA VITA PERSONALE...

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare le mie capacità di _____...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per trovare tempo per me stesso...?

PER I MIEI RAPPORTI CHIAVE...

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare il rapporto con il/la mio/a compagno/a...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare il rendimento scolastico dei miei figli...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per dimostrare la mia riconoscenza ai miei genitori...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per rendere più forte la mia famiglia...?

PER IL MIO LAVORO...

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per assicurarmi di raggiungere i miei obiettivi...?
- Qual è SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare le mie capacità...?
- Qual è SOLA e UNICA cosa che posso fare per aiutare la mia squadra ad avere successo...?
- Qual è SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare la mia carriera...?

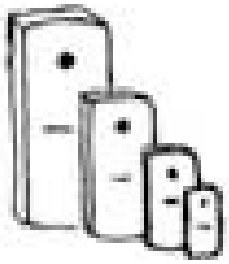
PER LA MIA AZIENDA...

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per renderci più competitivi...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per rendere il nostro prodotto il migliore...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per aumentare i nostri profitti...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare la nostra esperienza con i clienti...?

PER LE MIE FINANZE...

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per aumentare il mio guadagno netto...?

• Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per migliorare i miei investimenti...?
• Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per eliminare il debito sulla mia carta di credito...?



GRANDI IDEE

Come è possibile rendere quell'UNICA cosa parte della vostra routine quotidiana? Come renderla abbastanza forte da ottenere risultati straordinari al lavoro e in altri ambiti della vostra vita? Vi propongo un elenco di partenza tratto dalla nostra esperienza e dal nostro lavoro con gli altri.

1. **Comprendere e crederci.** Il primo passo è di comprendere il concetto di «UNA cosa sola», poi di credere che possa davvero cambiare la vita. Se non si comprende e non si crede, non si agirà.
2. **Usarla.** Ponetevi la Domanda Cruciale. Cominciate ogni giornata chiedendovi: «*Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare oggi per [un obiettivo a vostra scelta] in modo che facendola tutto il resto diventi più facile o superfluo?*» Se lo farete, troverete la direzione giusta. Il vostro lavoro sarà più produttivo e la vostra vita personale più gratificante.
3. **Renderla un'abitudine.** Quando porre la Domanda Cruciale diventa una consuetudine, ne sfrutterete tutto il potenziale per ottenere i risultati straordinari che volete. È qualcosa che segna la differenza. I ricercatori dicono che ci vorranno all'incirca sessantasei giorni. Non importa quanto tempo impiegherete, continuate e insistete finché diventerà la vostra routine. Se non vi applicate sul serio per imparare la consuetudine al successo, non desiderate seriamente ottenere risultati straordinari.
4. **Leve per ricordare.** Individuate modi per ricordare a voi stessi di utilizzare la Domanda Cruciale. Uno dei metodi migliori è di collocare al lavoro un cartello che dice «finché non avrò fatto la mia SOLA e UNICA cosa – tutto il resto è una distrazione». Il retro di copertina di questo libro è ideato come catalizzatore – sistematelo in un angolo della vostra scrivania in modo che sia la prima cosa che vedete quando arrivate in ufficio. Usate biglietti, salvaschermo e calendari per mantenere vivo il collegamento tra la consuetudine al successo e i risultati che cercate. Distribuite frasi del tipo «la SOLA e UNICA cosa = risultati straordinari» oppure «l'abitudine al successo mi farà raggiungere i miei obiettivi».
5. **Reclutate sostegno.** Le ricerche dimostrano che le persone che vi circondano possono esercitare un grande influsso su di voi. Avviare un gruppo di sostegno al successo con alcuni colleghi di lavoro può aiutarvi a trovare ispirazione per mettere in pratica ogni giorno la consuetudine al successo. Coinvolgete i vostri famigliari. Condividete la vostra SOLA e UNICA cosa. Fateli salire a bordo. Usate la Domanda Cruciale con loro per dimostrare come la consuetudine al successo possa fare la differenza a scuola, nei risultati personali e in ogni altra parte della loro vita.

Questa singola consuetudine può diventare il fondamento di molte altre, così fate lavorare la consuetudine al successo sempre al suo massimo. Usate le strategie delineate nella terza parte, Risultati Straordinari, per fissare gli obiettivi e isolare il tempo in modo da sperimentare risultati straordinari ogni giorno della vostra vita.

12 LA STRADA ALLE GRANDI RISPOSTE

«Le persone non decidono il loro futuro, decidono le loro abitudini e sono le abitudini a decidere il loro futuro.»

F.M. Alexander

La Domanda Cruciale vi aiuta a individuare la vostra SOLA e UNICA cosa in qualunque situazione. Vi farà comprendere che cosa volete negli ambiti più importanti della vostra vita e poi vi farà concentrare su ciò che dovete fare per ottenerlo. È un procedimento molto semplice: vi fate una grande domanda, poi cercate una grande risposta. Due fasi soltanto. È la consuetudine al successo vincente.

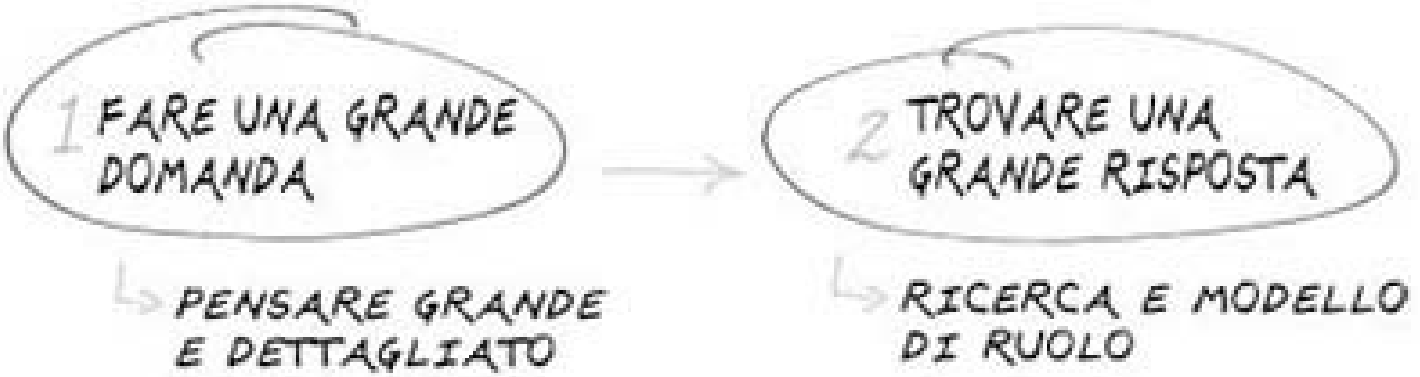


Fig. 17 Il meccanismo per ottenere risultati straordinari.

La Domanda Cruciale vi aiuta a formulare una grande domanda. Le grandi domande, come i grandi obiettivi, sono grandi e dettagliate. Vi pungolano, vi tendono, vi fanno puntare a domande grandi e dettagliate. Siccome sono formulate per essere misurabili, non ci sono margini d'azione riguardo ai risultati.

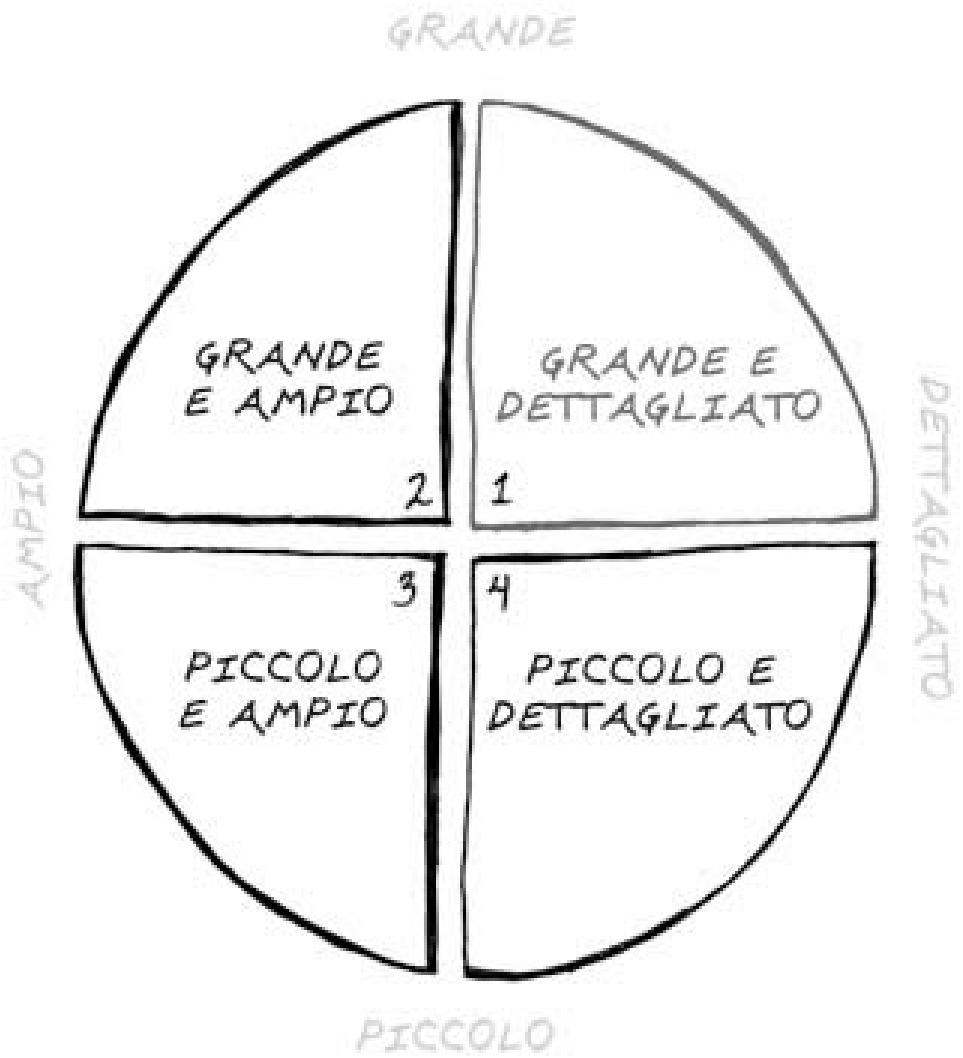


Fig. 18 Quattro opzioni per modulare una grande domanda.

Esaminiamo la matrice per la «grande domanda» (figura 18) e vedremo la forza della Domanda Cruciale.

Prendiamo come obiettivo l'incremento delle vendite per ogni quadrante, inserendo «che cosa posso fare per raddoppiare le vendite in sei mesi?» nel riquadro grande e dettagliato (figura 19).

Ora esaminiamo i pro e i contro di ogni quadrante, per finire dove vogliamo arrivare – grande e dettagliato.

Quadrante 4. Piccolo e dettagliato: «Che cosa posso fare per incrementare le vendite del 5% quest'anno?» Questa domanda vi guida in una direzione specifica, senza implicare sfide di alcun genere. Per gran parte dei venditori, un aumento del 5% nelle vendite può essere semplicemente il risultato di una variazione del mercato in loro favore piuttosto che frutto di qualche iniziativa specifica. Al massimo è una crescita incrementale, non un balzo in avanti epocale. Obiettivi ridotti non richiedono azioni straordinarie, così di rado conducono a risultati straordinari.



Fig. 19 Quattro opzioni per modulare una grande domanda.

Quadrante 3. Piccolo e ampio: «Che cosa posso fare per incrementare le vendite?» Non si tratta affatto di una domanda per ottenere un risultato. Più che altro è una domanda che stimola la riflessione. È ottima per fare un elenco delle alternative possibili, ma richiede altro per limitare le opzioni e concentrarsi. Di quanto aumenteranno le vendite? Entro quale termine? Purtroppo è il genere di domanda consueta che si pone la maggior parte delle persone che poi si chiede come mai la risposta non porti a risultati straordinari.

Quadrante 2. Grande e ampio: «Che cosa posso fare per raddoppiare le vendite?» Questa è una domanda grande, ma senza dettagli. È un buon punto di partenza, ma la mancanza di elementi specifici lascia più domande che risposte. Raddoppiare le vendite in un lasso di 20 anni è molto diverso che tentare di ottenere lo stesso risultato in un anno o meno. Le opzioni sono ancora troppe e senza dettagli non saprete da dove partire.

Quadrante 1. Grande e dettagliato: «Che cosa posso fare per raddoppiare le vendite in sei mesi?» Ora avete tutti gli elementi di una grande domanda. L'obiettivo è ambizioso ed è specifico. Volete raddoppiare le vendite e non è facile. Inoltre vi ponete un termine di sei mesi, che rappresenta un'ulteriore sfida. Vi servirà una grande risposta. Dovrete oltrepassare ciò che ritenete possibile e guardare al di là delle soluzioni consuete.

Vedete la differenza? Quando formulate una grande domanda, in sostanza inseguite un grande obiettivo. Tutte le volte che lo fate applicate lo stesso modello: grande e dettagliato. Una domanda grande, dettagliata conduce a una risposta grande, dettagliata, assolutamente imprescindibile per raggiungere un grande obiettivo.

Se dunque: «Che cosa posso fare per raddoppiare le vendite in sei mesi?» è una grande domanda, come renderla più incisiva? Trasformatela nella Domanda Cruciale: «*Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per raddoppiare le vendite in sei mesi in modo che facendola tutto il resto sarà più facile o superfluo?*» Se la trasformate nella Domanda Cruciale andrete al cuore del successo, costringendovi a individuare ciò che conta davvero a partire da lì. Perché?

Perché è da lì che parte il grande successo.

La sfida di una grande domanda è che, una volta formulata, vi toccherà trovare una grande risposta.

Esistono tre categorie di risposte: fattibile, impegnativa e possibile. La risposta più semplice da cercare è quella che rientra già nell'ambito delle vostre competenze, conoscenze ed esperienza. Con questo tipo di soluzione probabilmente sapete già che cosa fare e non dovrete cambiare molto per riuscirci. È la soluzione «fattibile» che quasi sicuramente riuscirete a raggiungere.

Il livello successivo è una risposta «impegnativa». Si tratta sempre di una soluzione alla vostra portata, ma al limite estremo delle vostre possibilità. Molto probabilmente dovrete impegnarvi e studiare ciò che altri hanno già fatto per realizzare questa risposta. Può essere un'impresa insidiosa, perché dovrete tendervi fino al limite delle vostre attuali abilità. È una soluzione potenzialmente raggiungibile e probabile, in base all'impegno con cui si affronta.



Fig. 20 La consuetudine al successo schiude nuove possibilità.

Chi vuole ottenere risultati ambiziosi, conosce questi due approcci, ma li rifiuta. Non è disposto ad accontentarsi dell'ordinario quando è possibile ottenere lo straordinario. Dopo essersi posto una grande domanda, vuole la risposta migliore.

Risultati straordinari richiedono una grande risposta.

Le persone di successo scelgono di vivere ai confini estremi del rendimento. Non solo sognano, bensì aspirano intensamente a ciò che va al di là della loro portata. Sanno che questo tipo di risposta

è la più difficile da ottenere, ma sanno anche che solo protendendo se stessi verso la sua ricerca, potranno espandere e arricchire la loro vita.

Se volete ottenere il massimo dalla vostra risposta, dovete accettare che essa si trovi al di fuori della vostra «zona comoda». È una rarità. Una grande risposta non è mai visibile, né la strada per ottenerla è accessibile. Una risposta possibile esiste al di là di ciò che è già noto e fatto. Come per un obiettivo impegnativo, si può cominciare studiando e analizzando la vita di altri soggetti vincenti e ambiziosi. Ma non ci si può fermare qui. Il cammino è solo all'inizio. Qualunque cosa imparerete, la userete per fare ciò che soltanto le persone di successo fanno: fissare uno standard e inseguirlo.

Una grande risposta è essenzialmente una nuova risposta. È un balzo al di là delle risposte ricorrenti alla ricerca della successiva e si attua in due fasi. La prima è identica alla risposta impegnativa. Raccogliete le ricerche migliori e studiate i vincenti più ambiziosi. Tutte le volte che non conoscete la risposta, la vostra risposta sarà di trovare la risposta. In altre parole, di norma la vostra prima SOLA e UNICA cosa sarà di cercare indizi e modelli di ruolo che vi mettano nella direzione giusta. La prima cosa da fare è chiedersi: «C'è già qualcun altro che ha studiato o ottenuto questo risultato o qualcosa di simile?» La risposta è quasi sempre sì, così la vostra indagine comincia scoprendo ciò che hanno imparato altri.

Uno dei motivi che mi hanno spinto a collezionare una ricca biblioteca nel corso degli anni è che i libri sono ottime risorse. A parte un incontro personale con qualcuno che ha ottenuto ciò che voi sperate di raggiungere, nella mia esperienza libri e opere pubblicate offrono il massimo in termini di ricerche documentate e modelli di riferimento per il successo. Anche Internet è diventato uno strumento preziosissimo. Off-line o on-line, cercate di trovare persone che hanno già percorso la strada che avete intrapreso, per studiare, valutare, misurare e seguire la loro esperienza. Una volta un professore universitario mi disse: «Gary, sei intelligente, ma tanta gente è vissuta prima di te. Non sei la prima persona a sognare in grande, così sarebbe opportuno studiare ciò che altri hanno imparato prima di te e quindi costruire le tue azioni sulla base delle loro lezioni». Aveva proprio ragione. E si riferiva anche a voi.

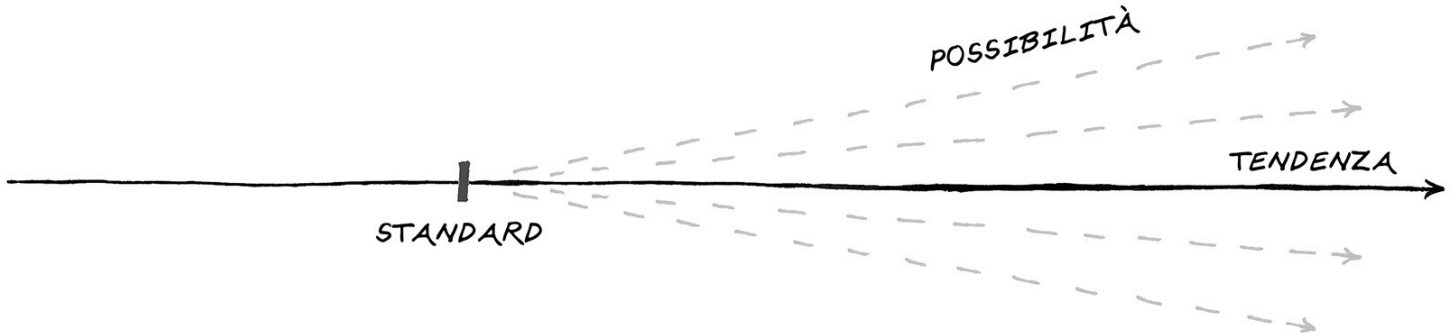


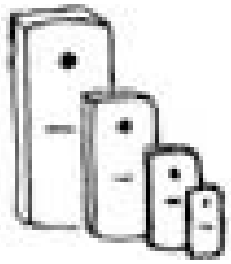
Fig. 21 Lo standard è il successo di oggi, la tendenza è quello di domani.

Le ricerche e l'esperienza altrui sono il posto migliore dove cominciare a cercare una risposta. Armati di questa consapevolezza, potrete fissare uno standard, il paletto che segnala tutto ciò che è conosciuto ed è stato già fatto. Con l'approccio impegnativo questo era il vostro punto d'arrivo, mentre adesso è il punto di partenza. Non è più tutto ciò che farete, ma diventa la sommità da cui cercare di individuare ciò che viene dopo. Il secondo passo è di tracciare una rotta. Dovete cercare la successiva cosa da fare nella stessa direzione presa dai grandi vincenti, o, se necessario, in una direzione del tutto diversa.

È questo il modo per risolvere grandi problemi e superare grandi sfide, perché le risposte

migliori di rado provengono da un procedimento normale. Che si tratti di valutare come sbaragliare la concorrenza, trovare la cura per una malattia o individuare un'azione per uno scopo personale, fissare lo standard e individuare la rotta sono le opzioni migliori. Siccome la vostra risposta sarà originale, è probabile che dobbiate reinventarvi un qualche modo per realizzarla. **Una nuova risposta in genere richiede un nuovo comportamento,** perciò non sorprendetevi se lungo la via verso il successo cambierete il procedimento. Questo non deve fermarvi.

È qui che accade la magia e le possibilità sono illimitate. Per quanto sia ambizioso, un atteggiamento pionieristico verso nuove possibilità è sempre valido, perché quando aumentiamo al massimo la nostra portata, facciamo lo stesso con la nostra vita.



GRANDI IDEE

1. **Pensate grande e dettagliato.** Fissare un obiettivo da raggiungere è sempre porsi una domanda. È il semplice passaggio da «mi piacerebbe farlo» a «come posso farlo?» La domanda migliore – e di conseguenza l'obiettivo migliore – deve essere grande e dettagliato: grande, perché cercate risultati straordinari; dettagliato perché dovete avere qualcosa verso cui puntare senza possibilità di errori nell'arrivare al bersaglio. Una domanda grande e dettagliata, specialmente in forma di Domanda Cruciale, vi aiuta a concentrarvi sulla risposta migliore possibile.
2. **Pensate alle possibilità.** Fissare un obiettivo fattibile è quasi sempre come spuntare elementi da un elenco. Un obiettivo impegnativo richiede più energia. Vi porta al limite delle vostre capacità; dovete impegnarvi al massimo per raggiungerlo. L'obiettivo migliore esplora ciò che è possibile. Quando incontrate persone e imprese che hanno subito trasformazioni, questo è ciò che hanno fatto.
3. **Fissate lo standard ed elaborate la rotta per la risposta migliore.** Nessuno ha una sfera di cristallo, ma con l'esperienza potete diventare bravissimi ad anticipare dove porteranno le cose. Persone e imprese che arrivano prima spesso fanno la parte del leone senza quasi nessun concorrente. Fissate lo standard e decidete la rotta per trovare la risposta straordinaria che vi serve per ottenere risultati straordinari.

PARTE 3

RISULTATI STRAORDINARI

LIBERATE LE POSSIBILITÀ CHE SONO IN VOI

«Anche se sei sulla strada giusta, sarai travolto se te ne resti lì seduto.»

Will Rogers

La nostra vita ha un ritmo naturale che diventa una formula elementare per implementare la nostra SOLA e UNICA cosa e ottenere risultati straordinari: proposito, priorità e produttività. Uniti insiem questi tre fattori si collegano per sempre e confermano a vicenda la propria esistenza nella nostra vita. Il loro legame porta alle due aree dove applicare il principio di UNA cosa sola: una grande e una piccola.

La grande è il proposito (o scopo) e la piccola è la priorità che si sceglie per raggiungerlo. Le persone più produttive partono dal proposito e lo usano come una bussola. Lasciano che il proposito sia la forza trainante che determina la priorità nelle loro azioni. È la strada più diretta a risultati straordinari.

Immaginate proposito, priorità e produttività come le tre parti di un iceberg.

Come sappiamo, solo 1/9 della massa di un iceberg spunta dall'acqua, ovvero qualunque cosa vediate è solo la punta di ciò che c'è. Il rapporto tra produttività, priorità e proposito è identico. Ciò che vedete è determinato da ciò che resta nascosto.



Fig. 22 La produttività è spinta dal proposito e dalla priorità.

Più una persona è produttiva, più è spinta dal proposito e dalla priorità. Lo stesso vale per gli affari, con l'aggiunta del profitto. Ciò che è visibile a tutti – produttività e profitto – è sempre tenuto a galla dalla sostanza che serve come fondamento dell'azienda: proposito e priorità. Tutti gli imprenditori ambiscono a produttività e profitto, ma troppi non si rendono conto che la strada migliore per ottenerli passa da una priorità guidata dal proposito.



Fig. 23 Negli affari, profitto e produttività sono spinti da priorità e proposito.

La produttività personale è alla base di ogni profitto d'impresa. Sono due elementi inseparabili. Un'impresa non può avere personale improduttivo e dare come per magia profitti immensi. **Le grandi imprese si basano su una persona produttiva alla volta.** Non sorprende dunque che le persone più produttive ricevano le ricompense più grandi dai propri affari.

Collegare proposito, priorità e produttività determina la misura di quanto si eleveranno sugli altri gli individui di successo e gli affari redditizi. Comprendere questo meccanismo è il segreto per ottenere risultati straordinari.

13 VIVERE CON UN PROPOSITO

«La vita non è trovare se stessi. La vita è creare se stessi.»
George Bernard Shaw

Com'è possibile utilizzare il proposito per creare una vita straordinaria? Ce lo dimostra Ebenezer Scrooge.

Il personaggio tratteggiato da Charles Dickens nel 1843, un uomo senza cuore, spilorcio e avido, che disprezzava il Natale e tutto ciò che rende felici gli uomini, che già a partire dal suo cognome (*scrooge*, in inglese, significa taccagno) manifesta tutta la sua malvagità, apparirebbe il candidato meno probabile per insegnarci qualcosa su come vivere. Tuttavia è proprio quello che fa in *Canto di Natale*.

La vicenda paradigmatica della trasformazione di Scrooge da individuo acido, insensibile e detestato a persona sensibile, premurosa e amata è uno dei migliori esempi di come il nostro destino sia determinato dalle nostre decisioni, la nostra vita dalle nostre scelte. Ancora una volta, la finzione letteraria ci offre una formula da seguire per costruire una vita straordinaria con risultati straordinari. Confidando nella vostra comprensione, vorrei soffermarmi brevemente a raccontarvi questa storia senza tempo.

Una vigilia di Natale Ebenezer Scrooge riceve la visita del fantasma del defunto Jacob Marley suo socio d'affari. Non sappiamo se si tratti di un sogno o se sia tutto vero. «Sono venuto qui stanotte per avvertirti che hai ancora una possibilità e una speranza di sfuggire a un destino come il mio. Tre spiriti ti verranno a trovare» – come si vedrà poi saranno quelli del passato, del presente e del futuro. «Ricorda quello che è successo tra di noi!»

Ora è il caso di soffermarci a descrivere brevemente chi sia Scrooge. Dickens lo tratteggia come un uomo con una faccia da vecchio raggelata dal freddo che è dentro di lui. Taccagno, gran lavoratore, Scrooge paga il meno possibile e si tiene tutto ciò che può. È solitario e introverso. Nessuno lo ferma per strada per salutarlo. Nessuno bada a lui, perché lui non bada a nessuno. È vecchio coriaceo, amareggiato, meschino, freddo alla vista, ghiacciato al tatto, gelido di cuore, senza alcun segno di disgelo. Conduce un'esistenza solitaria e il mondo può fare benissimo a meno di lui.

Durante la notte i tre spiriti preannunciati da Marley si presentano in successione per mostrargli il passato, il presente e il futuro. Gli indicano come è diventato l'uomo che è, come trascorre la sua vita presente e che cosa succederà in futuro a lui e a coloro che gli stanno intorno. È un'esperienza agghiacciante che lo lascia profondamente scosso quando si sveglia il mattino dopo. Non sapendo se si sia trattato di un sogno o di un fatto vero, ma inebriato dalla scoperta che non è passato tanto tempo, Scrooge si rende conto che può ancora cambiare il proprio destino. In preda all'esaltazione, corre in strada e ordina al primo ragazzino che vede passare di comperargli il tacchino più grande della macelleria e di inviarlo in maniera anonima a casa del suo unico impiegato, Bob Cratchit. Incontrando un gentiluomo che un tempo aveva cacciato in malo modo perché aveva osato chiedergli di fare la carità agli indigenti, chiede perdono e promette di donare elevate somme di denaro ai poveri.

Alla fine Ebenezer si reca a casa del nipote, dove chiede perdono di essere stato così stupido

tanto a lungo e accetta l'invito di fermarsi per il pranzo di Natale. La moglie del nipote e gli ospiti, scioccati dal suo sincero pentimento, faticano a credere che si tratti proprio di Scrooge.

Il mattino dopo, Bob Cratchit, arrivando con parecchio ritardo al lavoro, è così apostrofato da Scrooge: «Come vi azzardate a presentarvi al lavoro a quest'ora del giorno? Non ho intenzione di tollerare un simile comportamento!» Prima che il povero impiegato abbia tempo di digerire questa terribile notizia, Scrooge aggiunge: «Per questo ho deciso di aumentarvi il salario!»

Scrooge diventa così il benefattore della famiglia Cratchit. Trova un dottore per il piccolo Tim, il figlioletto invalido di Cratchit, e diventa come un secondo padre per lui. Scrooge vive il resto della sua vita spendendo tempo e denaro per gli altri.

Attraverso questa semplice storia, Charles Dickens ci mostra una formula elementare per creare una vita straordinaria: vivere per un proposito. Vivere per una priorità. Vivere per la produttività.

Riflettendo su questa storia, credo che Dickens intenda il proposito come un misto di dove stiamo andando e di che cosa è importante per noi. Lascia intendere che la nostra priorità è ciò cui diamo l'importanza maggiore e la nostra produttività deriva dalle azioni che facciamo. La vita diventa una serie di scelte collegate, dove **il nostro proposito fissa la nostra priorità e la nostra priorità determina la produttività delle nostre azioni.**

Per Dickens il nostro proposito determina ciò che siamo.

Scrooge è trasparente e immediato da capire, perciò rivisitiamo *Canto di Natale* attraverso la lente della formula di Dickens. Quando lo incontriamo, il proposito di Scrooge è chiaramente il denaro. La sua vita ruota tutta attorno al denaro. Il denaro per lui è più importante delle persone ed egli è convinto che il denaro sia il fine che giustifica qualsiasi mezzo. Fondata su questo proposito, la sua priorità è semplice: guadagnare il più possibile per se stesso. Fare collezione di monete è ciò che conta per Scrooge. Di conseguenza, la sua produttività è sempre mirata a fare soldi. Quando si concede una pausa, per divertimento, lo conta. Guadagnare, calcolare, prestare, ricevere, accumulare: queste sono le azioni che riempiono le sue giornate, perché lui è avido, egoista e insensibile alla condizione umana di chi lo circonda.

Secondo i suoi stessi standard, è molto produttivo nel suo proposito. Secondo gli standard di altri la sua è una vita patetica.

Questa sarebbe la fine della storia, se non entrasse in gioco il punto di vista fornito a Ebenezer dal suo ex socio. Jacob Marley non vuole che Scrooge faccia la sua stessa fine. Così, dopo la visita dei fantasmi, che cosa accade a Scrooge? Dickens ci mostra come finisca per mutare il suo proposito, cambiando in questo modo anche la priorità più importante e di conseguenza la sua priorità. Dopo l'intervento di Marley, Scrooge sperimenta il potere trasformatore di un nuovo proposito.

Che cosa diventa? Proviamo a vederlo.

Al termine del racconto il proposito di Scrooge non è più il denaro, ma il prossimo. Ora ha a cuore il suo prossimo. Si preoccupa delle condizioni economiche e delle condizioni fisiche di chi lo circonda. Vede se stesso felicemente legato ad altri, pronto a dare una mano in ogni modo possibile. Aiutare la gente per lui è diventato più importante che accumulare denaro e crede che il denaro sia importante per il bene che può fare.

Qual è la sua priorità? Laddove prima risparmiava denaro e usava la gente, ora usa il denaro per salvare la gente. La sua priorità assoluta è di ammassare più denaro possibile per poter aiutare più persone possibile. Le sue azioni? È produttivo per tutta la giornata e investe fino all'ultimo penny negli altri.

La trasformazione è notevole, il messaggio inequivocabile. **Ciò che siamo e dove vogliamo andare determina ciò che facciamo e ciò che otteniamo.**

Una vita vissuta per un proposito è la più potente e la più felice.

Se chiedete a un numero sufficiente di persone che cosa vogliano dalla vita, la risposta più frequente sarà la felicità. Sebbene tutti abbiamo una ampia varietà di risposte specifiche, la felicità è ciò che vogliamo più di tutto, tuttavia è ciò che comprendiamo meno di tutto. Quali che siano le nostre motivazioni, gran parte di ciò che facciamo nella vita ha lo scopo di renderci felici. Però agiamo in maniera sbagliata. La felicità non avviene come pensiamo.

Per spiegarvi il concetto, vorrei condividere con voi una vecchissima storia.

LA CIOTOLA DEL MENDICANTE

Un giorno un re incontra un mendicante fuori dalla reggia e gli chiede: «Che cosa vuoi?» Il mendicante replica ridendo: «Lo chiedi come se tu potessi esaudire il mio desiderio!» Offeso, il re risponde: «Certo che posso farlo. Che cosa vuoi?» Il mendicante lo redarguisce: «Pensaci bene prima di promettere alcunché».

Ebbene, il mendicante non era un barbone qualunque, ma il maestro del re nella vita precedente che nell'esistenza passata gli aveva promesso: «Tornerò e cercherò di svegliarti nella tua prossima vita. In questa vita hai fallito, ma tornerò per aiutarti».

Il re, non riconoscendo il vecchio amico, insiste: «Esaudirò ogni tuo desiderio, perché sono un re molto potente e ho il potere di farlo». Il mendicante risponde: «Il mio desiderio è molto semplice. Puoi riempire questa ciotola da elemosina?» «Ma certo!» Il re allora ordinò al suo visir di riempire di monete la ciotola del mendicante. Il visir ubbidì, ma quando le monete furono versate nella ciotola, scomparvero. Così ne versò altre, e altre ancora, ma tutte le volte il denaro scompariva.

La ciotola rimaneva vuota.

Si sparse così la voce per tutto il regno e una gran folla si radunò incuriosita. Il prestigio e il potere del re erano minacciati, ed egli annunciò al visir: «Sono pronto a perdere il mio regno, ma non posso farmi sconfiggere da un mendicante». Così continuò a svuotare le proprie ricchezze nella ciotola. Diamanti, perle, smeraldi. La sua stanza del tesoro a poco a poco si svuotò.

La ciotola del mendicante sembrava senza fondo. Tutto ciò che vi veniva messo dentro, scompariva all'istante!

Alla fine, mentre la folla assisteva in silenzio, il re cadde in ginocchio ai piedi del mendicante e riconobbe la sconfitta. «Hai vinto tu, ma prima di andare via, esaudisci la mia curiosità. Qual è il segreto di questa ciotola?»

Il mendicante rispose con umiltà: «Non c'è nessun segreto. È semplicemente costruita con il desiderio umano».

Uno dei nostri compiti principali è assicurarci che il proposito della nostra vita non diventi una ciotola del mendicante, un contenitore senza fondo di desiderio che ci induce a cercare senza sosta qualcosa che ci renda felici. È un proposito perdente.

Guadagnare soldi e ottenere cose sono azioni che si compiono perché ci aspettiamo che ci portino piacere. Per un verso funziona per davvero. Guadagnare i soldi per ottenere qualcosa che vogliamo può far aumentare la nostra felicità – momentaneamente. Poi l'ago torna verso il basso. Nel corso della storia le nostre menti più alte hanno riflettuto sulla felicità, giungendo grosso modo tutte alla stessa conclusione: soldi e oggetti non conducono necessariamente a una felicità durevole.

Il peso dei fattori contingenti su di noi dipende da come li interpretiamo e dal loro rapporto con la nostra vita. Se ci manca il «quadro generale» è assai probabile che cadiamo nella trappola della continua ricerca del successo. Perché? Una volta ottenuto ciò che desideriamo, la nostra felicità prima o poi si affievolisce, perché ci abituiamo rapidamente a ciò che abbiamo. Questo accade a tutti e il risultato è un senso di noia, la ricerca di qualcosa di nuovo da ottenere o da fare. Nel caso peggiore non rallentiamo e non ci soffermiamo nemmeno a godere di ciò che abbiamo ottenuto, perché automaticamente ci mettiamo subito alla ricerca di qualcos'altro. Se non stiamo attenti, finiamo per rincorrere le cose in una gara continua, senza nemmeno prendere il tempo di gustarcele appieno. Questo è un ottimo modo per rimanere mendicanti, e il giorno in cui ce ne rendiamo conto, la nostra vita cambierà per sempre. Come trovare allora una felicità durevole?

La felicità è lungo la strada dell'appagamento.

Il dottor Martin Seligman, ex presidente della American Psychological Association, ritiene ci siano cinque fattori che contribuiscono alla nostra felicità: emozioni e piaceri positivi, appagamento,

rapporti umani, impegno e senso. Di questi, secondo lui, l'impegno e il senso sono i più importanti. Impegnarsi di più in ciò che facciamo trovando dei modi per dare più senso alla nostra vita è il metodo più sicuro per trovare una felicità durevole. Quando le nostre azioni quotidiane concorrono a uno scopo superiore, può realizzarsi la felicità più forte e resistente.

Prendiamo l'esempio del denaro. Siccome il denaro rappresenta sia ottenere qualcosa sia la centralità di averne di più, è un ottimo paradigma. Molte persone non solo fraintendono come fare soldi, ma anche come essi possano renderci felici. Ho insegnato a creare ricchezza a tutti, dagli imprenditori oramai avviati agli studenti delle superiori, e tutte le volte che chiedo: «Quanti soldi vuoi guadagnare?» ottengo risposte di vario genere, ma sempre con una cifra piuttosto elevata. Quando chiedo: «Come hai scelto questo numero?» spesso la risposta è: «Non lo so». Alla domanda: «Sai darmi la definizione di una persona economicamente agiata?» ottengo invariabilmente cifre che vanno da un milione di dollari in su. E quando chiedo come sono arrivati a questo calcolo, spesso mi rispondono: «Mi sembra una grossa cifra». Al che io ribatto: «Può esserlo e non esserlo. Dipende da come la utilizzi».

Credo che le **persone economicamente abbienti siano coloro che hanno entrate sufficienti senza dover lavorare per finanziare il proprio proposito di vita.** Vi prego di notare come questa definizione presenti una sfida per chiunque l'accetti. Per essere finanziariamente ricchi bisogna avere uno scopo nella vita. In altre parole, senza scopo non saprete mai quando avete abbastanza soldi e non potrete mai essere finanziariamente ricchi.

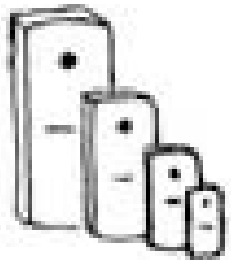
Non è il fatto che avere soldi non renda felici. Fino a un certo punto è possibile. Ma poi non più. Affinché più denaro continui a motivarvi è necessario che voi vogliate di più. Si dice che lo scopo non dovrebbe giustificare i mezzi, ma attenzione, quando si va alla ricerca della felicità, qualunque scopo cerchiate creerà felicità soltanto attraverso i mezzi necessari per raggiungerlo. Desiderare più denaro solo per ottenerlo, non vi porterà la felicità che cercate. La felicità c'è quando avete un proposito più grande che avere più soddisfazioni, ed è per questo che diciamo che la felicità avviene lungo la via dell'appagamento.

Il proposito è la strada più diretta al potere e la fonte principale di forza personale: forza di convinzione e forza di perseveranza. Il presupposto per i risultati straordinari è sapere che cosa è importante per voi e compiere quotidianamente azioni in linea con esso. Quando avete un proposito definito nella vita, avete le idee più chiare e questo vi assicura una maggiore convinzione e decisioni più rapide. Prendendo decisioni più rapide spesso sarete voi a prendere le prime decisioni e avere le opportunità migliori. Avendo le opportunità migliori potrete fare le esperienze migliori. È in questo modo che sapere dove dovete andare vi aiuta a condurvi fino ai risultati e alle esperienze migliori che la vita ha da offrire.

Avere un proposito vi aiuta anche quando le cose non vanno come vorreste. A volte la vita attraversa momenti difficili che non possono essere aggirati. Se punterete abbastanza in alto, se vivrete abbastanza a lungo, incontrerete la vostra dose di momenti difficili. È giusto così. Capita a tutti. Sapere perché fate qualcosa vi offrirà l'ispirazione e la motivazione per aumentare il vostro impegno e perseverare anche in tempi ostili. Inseguire qualcosa finché arriva il successo è un presupposto fondamentale per ottenere risultati stra-ordinari.

Un proposito vi dà il collante necessario a restare sulla strada intrapresa. Quando ciò che fate corrisponde al vostro proposito, la vita è in armonia e i vostri passi seguono il ritmo della vostra testa e del vostro cuore. Vivere con un proposito vi aiuterà a canticchiare di più e addirittura a fischiettare mentre lavorate.

Quando vi domandate: «Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare nella mia vita che abbi più significato per me e per chi mi sta intorno, in modo che facendola tutto il resto sarà più facile o superfluo?» usate il principio di «UNA cosa sola» per dare un senso alla vostra vita.



GRANDI IDEE

1. **La felicità si realizza sulla via dell'appagamento.** Tutti vogliamo essere felici, ma non è cercandola che la si trova. La via più sicura per ottenere una felicità duratura è quando si organizza la vita intorno a qualcosa di più grande, quando si dà senso e scopo alle azioni quotidiane.
2. **Scoprite il vostro Grande Perché.** Scoprite il vostro proposito chiedendovi che cosa vi spinge. Qual è la cosa che vi fa alzare il mattino, vi tiene in movimento anche quando siete stanchi e sfiniti? A volte io lo chiamo il «Grande Perché». È ciò che vi esalta nella vita. Ciò che vi spinge a fare ciò che fate.
3. **Trovate una risposta, scegliete una strada.** Avere un «proposito» può sembrare pesante, ma non lo è. Vedetela semplicemente come la SOLA e UNICA cosa che volete caratterizzi la vostra vita più di ogni altra. Provate a scrivere qualcosa che vi piacerebbe ottenere e poi cercate di descrivere come fareste.

   Per me suona così: «Il mio scopo è di aiutare la gente a vivere la vita più grande possibile grazie ai miei insegnamenti, alla mia guida e ai miei scritti». Che aspetto ha la mia vita dopo?

   Insegnare è la mia UNICA, grande cosa, e lo è stata per quasi trent'anni. All'inizio insegnavo ai clienti a muoversi nel mercato e come prendere grandi decisioni. Poi ho insegnato ai venditori durante meeting d'affari e singolarmente. In seguito ho tenuto lezioni per uomini d'affari. Quindi è stata la volta di insegnare modelli e strategie per raggiungere traguardi ambiziosi e negli ultimi dieci anni ho tenuto seminari su specifici principi esistenziali. Ciò che insegno è ciò che poi metto in pratica ed è supportato da ciò che scrivo.

   Scegliete una direzione, mettetevi in cammino e vedete se vi piace. Il tempo porta chiarezza e se scoprite che non vi piace, potete sempre cambiare percorso. È la vostra vita.

14 VIVERE SECONDO LE PRIORITÀ

«Pianificare significa portare il futuro nel presente, in modo da poter agire ora su di esso.»
Alain Lakein

«Vorrebbe dirmi, se non le spiace, da che parte devo andare da qui?»

«Questo dipende da dove vuole arrivare», rispose il gatto.

«A me non interessa», disse Alice.

«Allora non ha importanza che strada prenderà», ribatté il gatto.

L'incontro di Alice con lo Stregatto nel romanzo di Lewis Carroll è paradigmatico per mostrare lo stretto legame tra proposito e priorità. Se vivete con uno scopo, saprete dove volete andare. Se vivete secondo le priorità, saprete che cosa fare per arrivarci.

All'inizio di ogni giornata, ciascuno di noi può scegliere. Possiamo chiederci: «Che cosa farò?» o «Che cosa dovrei fare?» Senza una direzione, senza uno scopo, il «farò» vi porterà sempre da qualche parte. Ma se andate da qualche parte per uno scopo, ci sarà sempre qualcosa che «dovreste fare» che vi porterà dove *dovete* andare. Quando la vostra vita ha un proposito, vivere secondo le priorità ha la precedenza.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, anche Ebenezer Scrooge comprese con forza che la nostra vita è spinta dal proposito che le diamo. Ma anche lui dovette superare un tranello. Il proposito ha il potere di modellare la nostra vita solo in maniera direttamente proporzionale al potere della priorità che vi viene collegata.

Il proposito senza priorità non ha potere.

A ben vedere il termine *priorità* risale etimologicamente al XIV secolo e deriva dal vocabolo latino *prior*, che significa «primo fra due». Qualcosa che *contava di più* era una «priorità». Vorrei farvi notare che fino al XX secolo la parola venne usata esclusivamente al singolare, mentre poi fu declassata a «qualcosa di importante» e comparve il plurale. Oggigiorno la priorità è tornata al suo antico significato, sottolineato dall'aggiunta di aggettivi come «massima», «assoluta», «più importante», eccetera. Mi sembra che la priorità abbia compiuto un viaggio molto interessante.

Tutto questo per raccomandarvi di fare attenzione al linguaggio che usate. Esistono molti modi di parlare delle priorità, ma qualunque termine usiate, per ottenere risultati straordinari il senso deve essere lo stesso: UNA cosa sola.

Tutte le volte che insegno a darsi dei traguardi, mi pongo come massima priorità di dimostrare come un traguardo e una priorità funzionino insieme. Di solito lo faccio con questa domanda «Perché ci poniamo dei traguardi e pianifichiamo?» Nonostante le ottime risposte che ottengo, la verità è che abbiamo traguardi e progetti per un unico motivo: per essere all'altezza nei momenti importanti della nostra vita. Per quanto sia possibile attingere al passato e prevedere il futuro, la nostra unica realtà è il presente. Siamo sempre chiamati a confrontarci con l'ORA. Il nostro passato non c'è più, il nostro futuro è potenziale. Per far comprendere il concetto, ho preso l'abitudine di definire il modo per creare una priorità forte come «dare un traguardo all'ora», così da enfatizzare il motivo per cui creiamo una priorità.

La verità del successo è che la nostra capacità di raggiungere risultati straordinari nel futuro si forma accumulando momenti forti uno dopo l'altro. Ciò che fate in un dato momento determinerà ciò che sperimenterete in quello successivo. Il vostro «ora presente» e tutti i vostri «ora futuri» sono innegabilmente determinati dalla priorità che vivete sul momento. Il fattore decisivo per determinare come fissare la priorità è chi vince la battaglia tra il vostro io presente e i vostri io futuri.

Se vi venisse chiesto di scegliere tra cento dollari oggi o duecento dollari l'anno prossimo, che cosa scegliereste? I duecento, giusto? È quello che fareste se il vostro traguardo fosse di guadagnare il massimo dei soldi dalla opportunità. Stranamente, la maggior parte delle persone non fa questa scelta.

Gli economisti sanno ormai da lungo tempo che anche se le persone prediligono ricompense grandi piuttosto che piccole, la preferenza per una ricompensa *ora* è di gran lunga più forte rispetto a quelle *future*, anche se esse sono MOLTO MAGGIORI. È un fenomeno ricorrente, che porta il singolare nome di *sconto iperbolico*. **Più una ricompensa è lontana nel futuro, minore è la motivazione immediata per raggiungerla.** Forse dipende dal fatto che gli oggetti più lontani appaiono più piccoli, e che quindi le persone li valutano erroneamente e ne diminuiscono il valore. Questo potrebbe spiegare come mai tante persone sceglierebbero i cento dollari oggi al posto di una cifra doppia nel futuro. La loro «propensione al presente» supera ogni logica, spingendole a gettare al vento un grande futuro con risultati potenzialmente straordinari. Immaginate l'effetto devastante che vivere ogni giorno in questo modo può avere sul vostro io futuro. Ricordate le nostre riflessioni sul differimento della gratificazione? Ecco, ciò che è cominciato da un dolcetto può costare molto di più.

Quello che ci serve è un modo di pensare semplice, che ci salvi da noi stessi, ci indichi la priorità

giusta e ci avvicini a ottenere il nostro scopo.

Ecco dove entra in gioco il «dare un traguardo all'ora».

Pensando attraverso il filtro del traguardo all'ora, fissate un traguardo futuro e quindi vi concentrate metodicamente su ciò che dovreste fare nel momento presente. È un po' come il gioco della matrioska russa, dove la SOLA e UNICA cosa «adesso» è contenuta all'interno di quella d domani, che a sua volta è dentro la SOLA e UNICA cosa di questa settimana, che si trova dentro la SOLA e UNICA cosa di questo mese... Una piccola cosa può crescere e diventare grande.

State mettendo in fila le tessere del vostro domino.

DARE UN TRAGUARDO ALL'ORA

Traguardo futuro

Qual è la SOLA e UNICA cosa che voglio fare in futuro?



Traguardo a cinque anni

Basandomi sul mio traguardo futuro, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare nei prossimi cinque anni?



Traguardo a un anno

Basandomi sul mio traguardo a cinque anni, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare quest'anno?



Traguardo mensile

Basandomi sul mio traguardo annuale, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare questo mese?



Traguardo settimanale

Basandomi sul mio traguardo mensile, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare questa settimana?



Traguardo quotidiano

Basandomi sul mio traguardo settimanale, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare oggi?



Ora

Basandomi sul mio traguardo quotidiano, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare ora?

Fig. 24 Il proposito futuro si lega alla priorità presente.

Per capire come il «dare un traguardo all'ora» guiderà il vostro modo di pensare e determinerà la vostra priorità principale, leggete ad alta voce il brano seguente:

> Basandomi sul mio traguardo futuro, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare nei prossimi cinque anni per essere sulla strada giusta per arrivarci? Ora, basandomi sul mio traguardo a cinque anni, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare quest'anno per essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo a cinque anni e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo futuro? Ora, basandomi sul mio traguardo annuale, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare questo mese per essere sulla strada giusta per arrivare al mio traguardo annuale, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo a cinque anni, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo futuro? Ora, basandomi sul mio traguardo mensile, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare questa settimana per essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo mensile, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo annuale, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo a cinque anni, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo futuro? Ora, basandomi sul mio traguardo settimanale, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare oggi per essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo settimanale, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo mensile, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo annuale, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo a cinque anni e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo futuro? Ora, basandomi sul mio traguardo quotidiano, qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare ORA per essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo quotidiano, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo settimanale, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo mensile, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo annuale, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo a cinque anni, e così essere sulla strada giusta per arrivare al traguardo futuro?

Mi auguro che abbiate resistito e abbiate letto sino in fondo. Perché? **Perché in questo modo allenate la vostra mente a pensare, a collegare un traguardo con quello successivo nel tempo, sino a conoscere la cosa più importante che dovete fare ORA.** State imparando a pensare in grande – riducendovi.

Per dimostrare la validità del procedimento, provate a saltare le tappe chiedendovi: «Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare ora per essere sulla strada giusta per arrivare al mio traguardo futuro?» Non funziona. Il momento è troppo distante dal futuro e non riuscite a vedere chiaramente le vostre priorità chiave. Potete aggiungere l'oggi, la settimana e così via, ma non vedrete la priorità più forte che state cercando finché non avrete ripercorso tutte le tappe. Ecco perché molte persone non si avvicinano mai ai loro traguardi. Non hanno collegato l'oggi a tutti i domani che occorreranno per arrivarci.

Collegate l'oggi ai vostri domani. È importante.

Le ricerche lo confermano. In tre studi separati, gli psicologi hanno studiato 262 studenti per osservare l'impatto della visualizzazione sui risultati. Agli studenti è stato chiesto di visualizzare in

due modi diversi: un gruppo doveva visualizzare il *risultato* (ottenere il voto massimo a un esame) mentre all'altro è stato chiesto di visualizzare il *procedimento* necessario per ottenere il risultato desiderato (sempre il massimo voto all'esame). Alla fine, gli studenti che avevano visualizzato il procedimento ottennero voti migliori – studiavano di più e meglio e avevano un rendimento migliore di coloro che visualizzavano semplicemente il risultato.

La gente tende a essere eccessivamente ottimista su ciò che può ottenere e quindi non riflette sulle fasi del processo. I ricercatori lo definiscono «vizio progettuale». Visualizzare il progetto – ovvero frammentare il traguardo finale nelle sue singole fasi – aiuta a innescare il pensiero strategico necessario a progettare e a ottenere risultati straordinari. È questo il modo in cui funziona il «dare un traguardo all'ora».

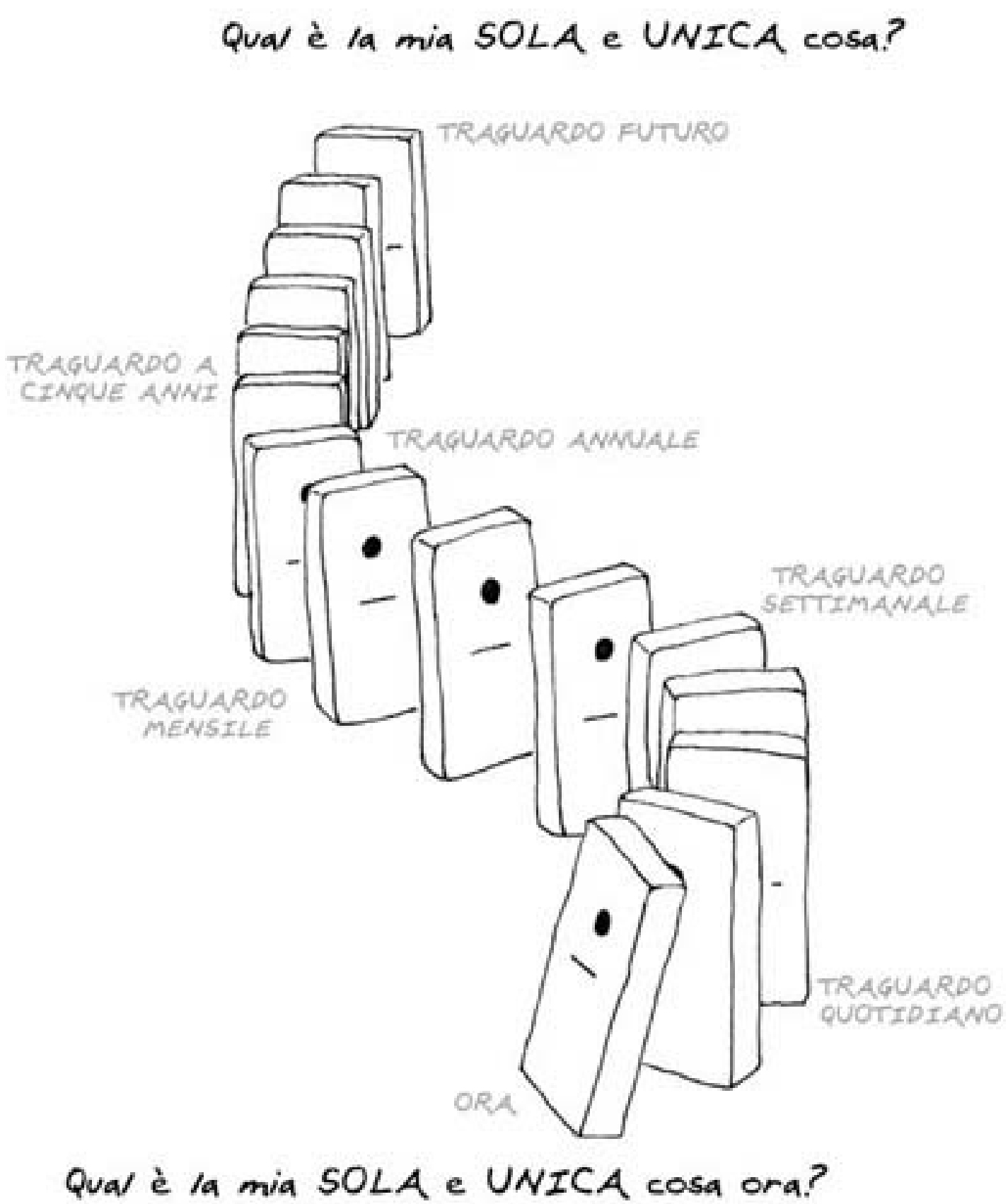


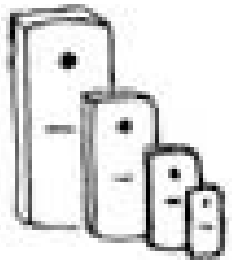
Fig. 25 La corsa del domino.

Ogni giorno ripeto questo dialogo, che è molto efficace quando la gente mi chiede che cosa dovrebbe fare. Io ribalto la domanda e dico: «Prima di rispondere, lasci che le chieda una cosa: dove sta andando e dove vuole essere un giorno?» Tutte le volte, conducendoli attraverso il «dare un traguardo all'ora», le persone capiscono e trovano da sole le risposte che cercano, e quando mi comunicano la SOLA e UNICA cosa che dovrebbero fare ora, io chiedo ridendo: «Ma allora perch

è ancora qui a parlare con me?»

L'ultimo passo è di scrivere le risposte. È stato detto molto sul fatto di scrivere i traguardi e per una ragione molto valida: funziona.

Nel 2008 la dottoressa Gail Matthews della Dominican University of California raccolse 267 soggetti provenienti da diversi Paesi e dai più disparati ambienti professionali (avvocati, ragionieri, volontari, venditori, eccetera). Quelli che scrivevano i loro traguardi avevano il 39,5% in più di probabilità di raggiungerli. Scrivere i vostri traguardi e la vostra priorità fondamentale è il passo finale per vivere secondo priorità.



GRANDI IDEE

1. **Può essercene solo UNA.** La priorità più importante è la SOLA e UNICA cosa che potete fare or
   e che vi aiuterà a raggiungere ciò che conta di più per voi. Potete avere molte «priorità», ma se
   scavate a fondo scoprirete che ce n'è sempre una sola che conta più delle altre, la massima
   priorità – la SOLA e UNICA cosa.
2. **Datevi un traguardo all'ora.** Conoscere il proprio traguardo futuro è il punto di partenza.
   Individuare le tappe per arrivarci vi aiuta a pensare chiaramente fino a scoprire la priorità giusta
   necessaria ad agire nell'ora.
3. **Mettete nero su bianco.** Scrivete i vostri traguardi e teneteli a portata di mano.

Estraete il proposito da una singola priorità costruita sul «dare un traguardo all'ora» e quella priorità
– la SOLA e UNICA cosa che potete fare in modo che facendola tutto il resto sarà più facile o
superfluo – vi mostrerà la strada per ottenere risultati straordinari.

Una volta che saprete che cosa fare, resta soltanto da passare dal dire al fare.

15 VIVERE PER LA PRODUTTIVITÀ

«La produttività non è lavorare come un mulo, essere sempre impegnati o fare gli straordinari... Riguarda piuttosto priorità, pianificazione e strenua difesa del proprio tempo.»

Margarita Tartakovsky

La vicenda di Ebenezer Scrooge sarebbe potuta rimanere un dettaglio di poco conto nella storia della letteratura se lui non avesse agito. Entusiasta del suo nuovo proposito e sostenuto da una priorità che lo portava a compimento, si diede da fare.

L'azione produttiva trasforma la vita.

«Siamo produttivi!» Un'esortazione di questo genere non si sentirà mai al cinema quando la cavalleria conquista la collina. Non è la scelta che farebbe un allenatore, un manager o un generale per spingere i suoi all'azione e motivarli. Non è quello che dite a voi stessi quando fate un profondo respiro e vi tuffate in una sfida o affrontate una competizione. E Dickens non ha mai messo in bocca a Scrooge queste parole quando il suo personaggio prese il controllo della sua nuova vita. Tuttavia l'aggettivo *produttivo* definisce precisamente ciò che era Scrooge e non c'è parola migliore di *produttività* per descrivere ciò che volete da ciò che fate quando conta il risultato.

Noi siamo sempre in azione – lavoriamo, giochiamo, mangiamo, dormiamo, ci alziamo, ci sediamo, respiriamo. Se siamo vivi, facciamo qualcosa. Anche quando non facciamo niente, è sempre qualcosa. Ogni minuto di ogni giorno la domanda non è mai se stiamo facendo qualcosa, ma piuttosto che cos'è ciò che facciamo. A volte quello che facciamo non è importante, però altre volte lo è. E in questi casi quello che facciamo definisce la nostra vita più di qualsiasi altra cosa. In sostanza, **creare una vita di risultati straordinari si riduce semplicemente a ottenere il meglio da ciò che fate quando ciò che fate conta.**

Vivere per la produttività produce risultati straordinari.

Tutte le volte che insegno la produttività parto sempre da una domanda. «Che genere di sistema per la gestione del tempo usate?» Ottengo tante risposte diverse quante sono le persone presenti: calendario di carta, agenda elettronica, planner giornaliero, planner settimanale... C'è di tutto. Poi chiedo: «Come lo avete scelto?» Le motivazioni abbracciano tutte le fogge, dimensioni, colori, prezzi e criteri immaginabili. Gli studenti invariabilmente descrivono il formato, non la funzione – come sono e non come funzionano. Così quando domando: «Benissimo, ma che genere di *sistema* usate», ottengo immancabilmente la stessa reazione: «Che cosa intende dire?»

«Dunque, se tutti hanno la stessa quantità di tempo eppure qualcuno guadagna di più» – rifletto –, «possiamo dire che il guadagno è determinato dal modo in cui usiamo il nostro tempo?» Tutti concordano e allora proseguo: «Se è così, se è vero che il tempo è denaro, allora il modo migliore per descrivere un sistema di gestione del tempo potrebbe essere di quantificare la somma che fa guadagnare. Ebbene, credete di usare il sistema da diecimila dollari l'anno? Quello da ventimila? Da cinquantamila, centomila o cinquecentomila dollari l'anno? Oppure usate il sistema da un milione di dollari e più?»

Silenzio.

Poi inevitabilmente qualcuno chiede: «Come facciamo a saperlo?»

Al che io ribatto: «Quanto guadagna?»

Se il denaro è una metafora per produrre risultati, allora è chiaro: il successo di un sistema di gestione del tempo può essere giudicato dalla produttività che produce.

L'aspetto bizzarro nella mia vita è che non ho mai lavorato per qualcuno che non fosse milionario o non lo diventasse. Non l'ho deciso io. È successo e basta. **E la cosa più importante che ho imparato da queste esperienze è che le persone più affermate sono quelle più produttive.**

«Il mio traguardo non è più di portare a termine più cose, ma di avere meno da fare.»
Francine Jay

Le persone produttive fanno più cose, ottengono risultati migliori e guadagnano molto di più in un'ora rispetto agli altri. Ci riescono perché dedicano tutto il tempo a essere produttivi sulla loro priorità massima, la loro SOLA e UNICA cosa. Secondo il sistema di *time blocking*, suddividono in blocchi di tempo la loro SOLA e UNICA cosa e si attengono scrupolosamente alla tabella prevista. Hanno creato un collegamento efficace tra il lavoro coerente ai singoli blocchi di tempo e i risultati stra-ordinari che inseguono.

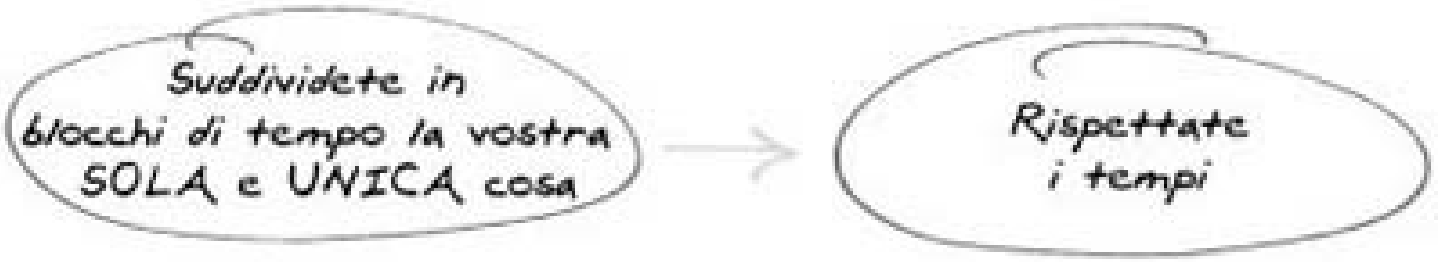


Fig. 26 Prendete un appuntamento con voi stessi e rispettatelo!

Spesso affermo di appartenere a una «lunga schiera di persone letargiche». È un'affermazione che strappa sempre una risata, ma è anche vera. A volte sembra che i miei geni abbiano più affinità con la tartaruga che con la lepre. D'altra parte, alcune delle persone con cui lavoro sono dotate di tanta energia da sentirne letteralmente la vibrazione. Riescono a lavorare intensamente per lunghi periodi senza stancarsi. Quando cerco di imitarli, in meno di una settimana il mio fisico è stremato. Ho scoperto che, nonostante gli sforzi, non posso utilizzare il tempo come strumento principale per fare di più. Per il mio fisico non è fattibile. Così, di fronte a questa mia limitazione, sono stato costretto a trovare un modo per essere estremamente produttivo nelle ore che posso dedicare al lavoro.

La soluzione? Il *time blocking*.

La maggior parte delle persone ritiene che non ci sia mai abbastanza tempo per avere successo, invece c'è, quando lo suddividete in blocchi. Il *time blocking* **è un modo molto efficace e proficuo per considerare e usare il tempo.** È un modo per assicurarsi che ciò che deve essere fatto *venga* fatto. Lo scienziato scozzese Alexander Graham Bell sosteneva: «Devi concentrare la mente sul lavoro che stai svolgendo. I raggi del sole non bruciano se non sono concentrati in un punto». Il *time blocking* incanala le vostre energie e le concentra sul lavoro più importante. È lo strumento più efficace per la produttività.

Prendete dunque l'agenda o il calendario e isolate tutto il tempo necessario per completare la vostra SOLA e UNICA cosa. Se è una cosa irripetibile, individuate le ore e i giorni appropriati. Se una cosa regolare, trovate il tempo appropriato ogni giorno in modo che diventi una consuetudine. Tutto il resto – altri progetti, scartoffie, e-mail, telefonate, corrispondenza, riunioni e quant'altro – dovranno aspettare. Se suddividete il tempo in questo modo, creerete la giornata più produttiva possibile con un sistema ripetibile ogni giorno per il resto della vostra vita.

Purtroppo, se siete come la maggior parte delle persone, la vostra giornata tipica somiglia alla figura 27, in cui il tempo per concentrarsi su ciò che conta di più è sempre di meno.

La giornata delle persone più produttive è radicalmente diversa (figura 28).



Fig. 27 Tutto il resto domina la vostra giornata!

Se una sola attività produce risultati spropositati, allora è necessario riservare a quella attività un tempo «sproporzionato». Ogni singolo giorno, ponetevi questa Domanda Cruciale per il vostro tempo suddiviso: «*Oggi qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per la mia SOLA UNICA cosa, in modo che facendola tutto il resto sarà più facile o superfluo?*» Trovata la risposta, farete la cosa più efficace per il vostro lavoro più importante.

Ecco in che modo i risultati diventano straordinari.

Chi agisce in questo modo, per mia esperienza personale, non solo va più avanti, ma ottiene anche più opportunità di carriera. Gradualmente, ma in maniera continua, vengono riconosciuti nella loro organizzazione per la loro SOLA e UNICA cosa e diventano «insostituibili». Alla fine nessuno può immaginare o tollerare di fare a meno di loro. (È vero anche l'estremo opposto, per quanti si perdono nella terra di «tutto il resto».)



Fig. 28 La vostra SOLA e UNICA cosa ottiene il tempo che merita!

Una volta fatta la vostra SOLA e UNICA cosa per la giornata, potete dedicare il tempo avanzato a tutto il resto. Usate la Domanda Cruciale per individuare la vostra priorità successiva e dedicatele il tempo che richiede. Ripetete questo approccio fino al termine della vostra giornata lavorativa. Fare «tutto il resto» può permettervi di dormire sereni, ma difficilmente vi farà ottenere una promozione.

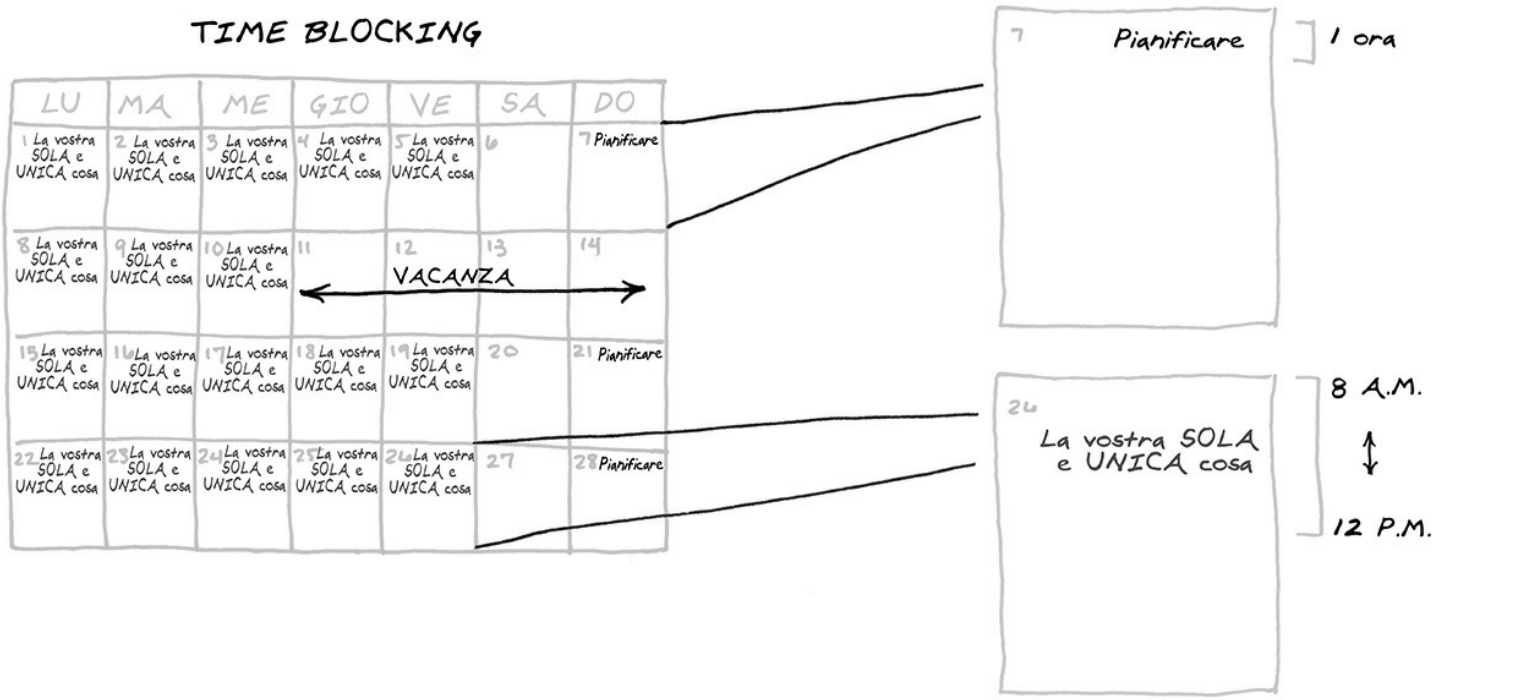


Fig. 29 Il vostro calendario *time blocking*.

Il *time blocking* si basa sul presupposto che un calendario riporti gli appuntamenti, ma non indichi con chi sono. Così, quando conoscete la vostra SOLA e UNICA cosa, prendete un appuntamento co voi stessi per affrontarla. Ogni giorno grandi venditori generano profitti, grandi programmatori programmi e grandi artisti opere. È un sistema che vale per qualunque professione o posizione. Il grande successo si ottiene quando ogni giorno si dedica del tempo a diventare grandi.

Per ottenere risultati straordinari e sperimentare la grandezza, suddividete queste tre attività nell'ordine seguente:

1. Riposo
2. La vostra SOLA e UNICA cosa
3. Pianificazione

1. IL RIPOSO

Le persone di grande successo affrontano l'anno nuovo dedicando del tempo a progettare il loro riposo. Perché? Sanno che ne avranno bisogno e sanno che potranno permetterselo. In realtà le persone di successo lavorano tra una vacanza e l'altra. D'altra parte, quelli che hanno meno successo non si prendono pause, perché non credono di meritarsele o di potersele permettere. Pianificando in anticipo il tempo per il riposo, non fate altro che gestire il tempo per il lavoro intorno alla pausa anziché il contrario. Inoltre fate sapere a tutti con largo anticipo quando non ci sarete, in modo che possano organizzarsi di conseguenza. Se volete avere successo, dovete cominciare salvaguardando il tempo dedicato a ricaricarvi e a ricompensarvi.

Prendete del tempo per voi. Prevedete lunghi weekend e lunghe vacanze, e rispettateli. Sarete più riposati, più rilassati e più produttivi. Ogni cosa ha bisogno di riposo per funzionare meglio, e voi non fate eccezione.

Il riposo è importante quanto il lavoro. Sono pochi gli esempi di persone di successo che violano questo principio, e non sono i nostri modelli. Hanno raggiunto il successo nonostante il loro

modo di riposare e di rigenerarsi, non grazie a esso.

2. LA VOSTRA SOLA E UNICA COSA

Dopo aver assegnato del tempo al riposo, passate alla vostra SOLA e UNICA cosa. Sì, avete lett bene. Il vostro lavoro più importante è al secondo posto. Perché? Perché non potete ottenere efficacemente il successo nella vita professionale se trascurate la vostra «ri-creazione» personale. Individuate il tempo per il riposo e quindi pianificate il tempo per la vostra SOLA e UNICA cosa.

Le persone più produttive, quelle che ottengono risultati straordinari, organizzano le loro giornate intorno alla loro SOLA e UNICA cosa. L'appuntamento più importante ogni giorno è con loro stessi e non lo mancano mai. Se completano la loro SOLA e UNICA cosa prima del termine del tempo assegnato, non smettono necessariamente di lavorare. Usano la Domanda Cruciale per capire come utilizzare il tempo rimasto.

> «Giorno, sostantivo. Un periodo di ventiquattr'ore quasi sempre speso male.»
> *Ambrose Bierce*

Allo stesso modo, se hanno un traguardo specifico per la loro SOLA e UNICA cosa, lo raggiungono, indipendentemente dal tempo che occorre. Nel suo libro *Una geografia del tempo*, Robert Levine sottolinea che la maggior parte delle persone utilizza il tempo «dell'orologio» – «*Sono le cinque. Ci vediamo domani*» – mentre altri usano il tempo «degli eventi» – «*Il lavoro sarà finito quando sarà finito*». Provate a pensarci. Un contadino che deve mungere le mucche non finisce a una certa ora; torna a casa quando tutte le mucche sono state munte. Lo stesso vale per qualunque posizione e professione in cui contino i risultati. La maggior parte delle persone produttive lavora sul tempo degli eventi. Non si ferma finché la loro SOLA e UNICA cosa non è completata.

Il segreto per far funzionare questo sistema è di suddividere il tempo il prima possibile nella giornata. Assegnatevi da trenta minuti a un'ora per le priorità della mattina, quindi passate alla vostra SOLA e UNICA cosa.

Io raccomando di pianificare **quattro ore al giorno.** Non è un errore di stampa. Lo ripeto: *quattro ore* al giorno. Sinceramente il minimo. Se potete fare di più, tanto meglio.

Nel suo saggio *On Writing* [«Sulla scrittura»], Stephen King descrive il suo modo di lavorare: «Ho una tabella piuttosto ferrea. La mattina mi dedico a ciò che è nuovo – l'opera che sto realizzando. Il pomeriggio è per sonnellini e lettere. La sera leggo, sto in famiglia, guardo le partite dei Red Sox in tv e mi occupo delle revisioni che non possono aspettare. In sostanza la mattina è il mio momento principale per lavorare». Quattro ore al giorno possono spaventarvi più dei romanzi di Stephen King, ma non potete certo obiettare sui risultati. Stephen King è uno degli scrittori più famosi e prolifici del nostro tempo.

Tutte le volte che racconto questa storia, c'è sempre qualcuno che ribatte: «Certo, per Stephen King è facile – lui è Stephen King!» Al che io replico: «Secondo me la domanda che dovrebbe fare a se stesso è questa: è così perché è Stephen King, oppure è Stephen King perché è così?» Immancabilmente la polemica si spegne.

Come tanti altri scrittori di successo, all'inizio della carriera King era costretto a trovare i blocchi di tempo dove possibile – di mattina, la sera, durante la pausa per il pranzo – perché il suo impiego non corrispondeva alle sue ambizioni esistenziali. Una volta arrivati i primi risultati straordinari, ha avuto la possibilità di guadagnarsi da vivere con la sua SOLA e UNICA cosa e quindi ha potuto spostare i blocchi di tempo in maniera più adeguata alle sue esigenze.

Una segretaria della nostra squadra di recente ha dovuto dedicare

> «L'efficienza è fare la cosa nel modo giusto. L'efficacia è fare la cosa giusta.»
> *Peter Drucker*

molto spazio a un progetto. All'inizio è stato stressante. Continuavano a interromperla. E-mail, visite dei colleghi, richieste continue da parte degli altri membri della squadra. Non si trattava neppure di distrazioni – erano lavoro. Alla fine è stata costretta a noleggiare un portatile e prenotare una sala conferenze per sfuggire alle visite estemporanee e alle richieste non urgenti. Nel giro di una settimana, tuttavia, tutti si sono abituati al fatto che per un certo periodo di tempo lei non sarebbe stata disponibile. Tutti si sono adeguati. Ci è voluta una settimana. Non un mese o un anno. *Una settimana.* Le riunioni sono state riprogrammate e la vita è andata avanti. E lei ha sperimentato un grande balzo di produttività.

Chiunque voi siate, la strategia del *time blocking* funziona.

L'articolo di Paul Graham, pubblicato nel 2009, dal titolo «Maker's Schedule, Manager's Schedule» [«La programmazione di chi fa, la programmazione di chi gestisce»] evidenzia il bisogno di creare grandi blocchi di tempo. Graham, fondatore dell'innovativa società di investimento in capitale di rischio Y Combinator, argomenta che la normale cultura imprenditoriale **ostacola la produttività da essa stessa cercata per colpa del modo in cui le persone organizzano tradizionalmente il loro tempo** (o sono autorizzate a organizzare).

Graham divide tutto il lavoro in due grandi categorie: «maker» cioè artefici (quelli che fanno o creano) e «manager» (quelli che gestiscono o dirigono). Il tempo del «maker» richiede grandi blocchi di tempo per scrivere procedure, sviluppare idee, reclutare persone, produrre oggetti o seguire progetti e pianificazioni. Questo tempo tende a essere accumulato in intervalli da mezza giornata. Il tempo del «manager», al contrario, è suddiviso in ore. Di solito è impiegato per trasferirsi da una riunione all'altra e siccome chi dirige o gestisce tende ad avere potere e autorità, «è nella posizione di indurre tutti a uniformarsi alla sua frequenza». Questo può generare enormi conflitti se chi ha bisogno del tempo del maker è trascinato a riunioni a orari impossibili, che distruggono i blocchi di tempo necessari per l'avanzamento personale e dell'impresa. Graham ha abbracciato questa idea e ha creato nella Y Combinator una cultura aziendale basata completamente sulla tabella dei maker. Tutte le riunioni sono concentrate al termine della giornata.

Per ottenere risultati straordinari, **dovete essere un hacker al mattino e un manager nel pomeriggio.** Il vostro obiettivo è una «SOLA e UNICA cosa fatta». Ma se non dedicate ogni giorno tempo sufficiente alla vostra SOLA e UNICA cosa, questa non sarà mai cosa fatta.

3. LA PIANIFICAZIONE

L'ultima priorità nella vostra suddivisione del tempo è il tempo per pianificare. Vi serve per riflettere su dove siete e dove volete andare. Per una pianificazione annuale, fissate questo blocco di tempo abbastanza tardi nel corso dell'anno, in modo da avere un'idea della vostra traiettoria, ma non così tardi da perdere le battute iniziali di quello successivo. Date un'occhiata ai vostri obiettivi futuri e a cinque anni, e valutate i progressi che dovete fare nel corso dell'anno successivo per restare nella giusta direzione. Forse sarà necessario aggiungere nuovi obiettivi, rielaborare quelli vecchi o eliminare quelli che non riflettono più il vostro proposito o le vostre priorità.

Ogni settimana riservate un'ora per esaminare i vostri obiettivi annuali e mensili. Prima chiedetevi che cosa deve accadere nell'arco di un mese affinché possiate raggiungere gli obiettivi annuali. Poi chiedetevi che cosa deve succedere nell'arco della settimana per raggiungere gli obiettivi mensili. In sostanza dovete chiedervi: «Sulla base di dove mi trovo ora, qual è SOLA e

UNICA cosa che devo fare questa settimana permantenermi sulla strada per il mio obiettivo mensile e affinché il mio obiettivo mensile sia in linea con il mio obiettivo annuale?» State allineando le tessere del domino. Decidete quanto tempo vi servirà per svolgere questa attività e fissate questo intervallo di tempo in agenda. In effetti si può dire che quando organizzate il tempo per pianificare, in realtà state organizzando il tempo per organizzare. Pensateci.

Nel luglio 2007 il programmatore informatico Brad Isaac mi rivelò un segreto di produttività che lui stesso aveva preso dal comico Jerry Seinfeld. Prima che Seinfeld diventasseuna celebrità e quando andava ancora regolarmente in tournée, Isaac lo incontrò in un cabaret e gli chiese consiglio su come diventare un comico migliore. Seinfeld gli disse che la cosa più importante è scrivere battute (cioè UNA cosa SOLA!)*ogni* giorno. Per fare in modo che ciò accadesse, aveva appeso al muro un enorme calendario settimanale dove metteva una grande **X** rossa su tutti i giorni in cui aveva raggiunto l'obiettivo. «Dopo qualche giorno ottieni una catena», spiegò Seinfeld. «Se continui, la catena diventa sempre più lunga. Ti piacerà vederla, soprattutto dopo qualche settimana di duro lavoro. Il tuo unico dovere è di non spezzare la catena. *Non spezzare la catena*.»

Quello che mi piace del metodo di Seinfeld è che corrisponde a tutto ciò che so essere vero. È semplice. È basato sul fare UNA cosa sola e si alimenta autonomamente. Potresteguardare il calendario e sentirvi sopraffatti: «Come posso dedicarmi a questo per un anno intero?» Ma il sistema è ideato per portare il vostro obiettivo più grande nell'ora e per farvi concentrare semplicemente sul mettere la X successiva. Come sosteneva Walter Elliot: «La perseveranza non è una maratona; è una serie di scatti di velocità in successione». Man mano che completate questi scatti e create la catena, farlo diventa sempre più facile. Lo slancio e la motivazione li sostengono.

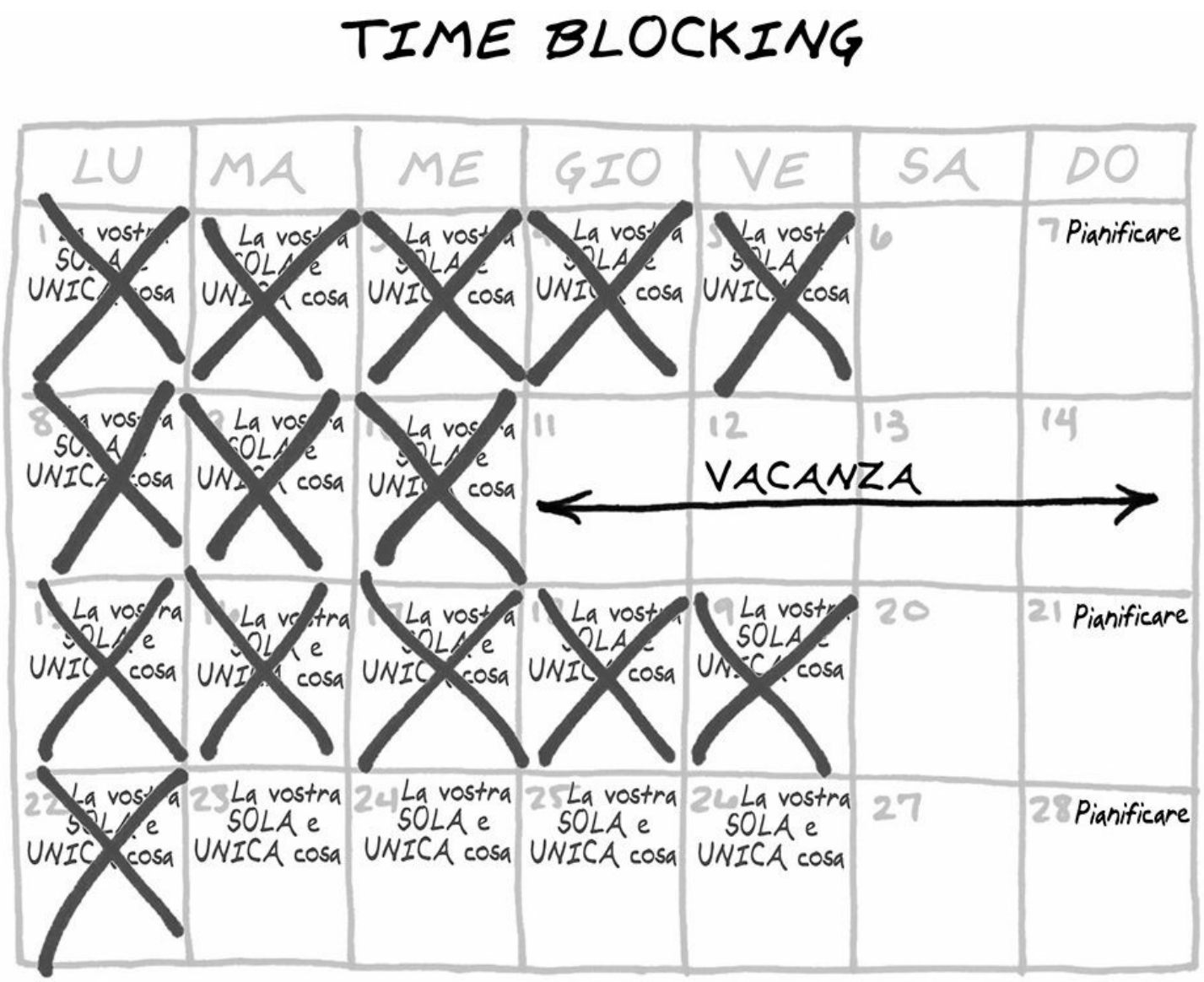


Fig. 30 Tante X si trasformano in risultati straordinari!

Far cadere le tessere del domino giorno dopo giorno è qualcosa di magico. Basta evitare di spezzare la catena, fino a creare una nuova consuetudine nella vostra vita: quella al *time blocking*.

Vi pare semplice? Lo è – se proteggete i vostri blocchi di tempo.

Per fare in modo che i vostri blocchi di tempo funzionino, devono essere protetti. Sebbene non sia una strategia difficile, proteggere il tempo che vi siete ritagliati lo è. Chi vi sta intorno non conosce il vostro proposito o le vostre priorità e non è responsabile, ma voi sì. Così è vostro dovere proteggere i blocchi di tempo da tutti coloro che non sanno che cosa conta di più per voi e da tutti i voi stessi che se ne dimenticano.

Il modo migliore per proteggere i vostri blocchi di tempo è di considerarli inamovibili. Così, quando qualcuno tenta di farvi cambiare idea, rispondete: «Mi spiace, a quell'ora ho già un appuntamento», e offrite un'alternativa. Se l'altro resta deluso, mostrate comprensione, ma siate irremovibili. Le persone orientate a risultati straordinari – le stesse il cui tempo è più richiesto – lo fanno tutti i giorni. Rispettano il loro appuntamento principale.

La parte difficile viene quando bisogna navigare tra richieste di alto livello. Come dire di no a una persona importante – il vostro capo, un cliente fondamentale, la mamma – quando vi chiede qualcosa con urgenza? Un modo è rispondere di sì e poi chiedere: «Se lo faccio entro [indicare un momento preciso nel futuro] va bene?» Nella maggior parte dei casi, queste richieste riguardano l'immediato bisogno di affidare un certo incarico, piuttosto che la necessità di compierlo immediatamente, e così chi fa la richiesta di solito vuole avere la conferma che la cosa verrà fatta. A volte, invece, la richiesta è reale, è qualcosa da sbrigare subito, e allora dovete interrompere quello che state facendo e ubbidire. In questa situazione seguite la regola: «Se si cancella bisogna ripristinare» e riorganizzate immediatamente il vostro tempo.

Poi ci siete voi. Se vi sentite già sopraffatti e sommersi dalle incombenze, potrebbe risultare assai arduo rispettare un blocco di tempo. Può sembrare difficile immaginare come sia possibile fare tutto il resto se si deve dedicare tanto tempo a una SOLA e UNICA cosa. Il segreto sta nell'interiorizzare l'effetto domino che si scatenerà una volta completata la vostra SOLA e UNICA cosa ericordare che tutto il resto che potete o dovete fare sarà più facile o superfluo. La prima volta che applicai il *time blocking*, attaccai al muro un foglio di carta con scritto: «Finché non avrò fatto la mia SOLA e UNICAcosa, tutto il resto è una distrazione!» Provate anche voi. Mettetelo dove potete vederlo e dove anche gli altri possano leggerlo. Poi trasformatelo nel mantra da ripetere a voi stessi e a tutti gli altri. A poco a poco capiranno come lavorate e vi sosterranno. Provateci.

L'ultima cosa che può mandare all'aria il vostro *time blocking* è quando non avete la mente sgombra. Giorno dopo giorno, **la spinta a fare altre cose invece della vostra SOLA e UNICA cosa potrebbe diventare la vostra sfida principale.** La vita non si semplifica nel momento in cui semplificate il vostro obiettivo; ci saranno sempre un sacco di altre cose che scalpitano per essere fatte. Sempre. Così, quando vi affollano la mente, fate un elenco scritto e tornate al lavoro più importante. In altre parole, svuotate il cervello. Poi nascondete il foglio dalla vista e dalla mente finché non sarà il momento giusto.

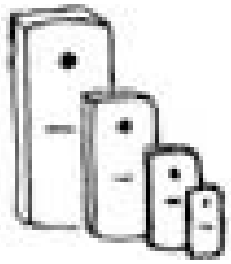
In sostanza esistono moltissimi modi di sabotare i vostri blocchi di tempo. Ecco quattro strategie di provata efficacia per combattere le distrazioni e restare concentrati sulla vostra SOLA e UNICA cosa.

1. **Costruite un bunker.** Trovate un posto in cui lavorare che vi isoli da distrazioni e interruzioni. Se avete un ufficio, procuratevi un cartello: «Non disturbare». Se ha le pareti di vetro, mettete delle tende. Se lavorate in un open-space, chiedete il permesso di collocare un paravento. Se necessario, andate altrove. L'immortale Ernest Hemingway aveva una rigida tabella di lavoro che cominciava la mattina alle sette in camera da letto. Il mortale, ma altrettanto geniale autore di

manuali di management Dan Heath si è procurato «un vecchio portatile, ha cancellato tutti i browser e, per maggior sicurezza anche i driver per le connessioni wireless» e ha trovato il suo luogo ideale di lavoro in un caffè dove non c'erano distrazioni. Tra i due estremi, potreste trovare una stanza vuota o semplicemente chiudere la porta.

2. **Fate provviste.** Tenete a portata di mano provviste, materiali, snack o bevande che vi servono e, a parte le soste per andare in bagno, evitate di uscire dal vostro bunker. Basta un salto alla macchinetta del caffè per mandare all'aria la vostra giornata nel caso incontraste qualcuno che cerca di rendervi parte della sua.
3. **Spazzate via ogni possibile mina.** Spegnete il telefono, chiudete la posta e uscite da Internet. Il vostro lavoro più importante merita il 100% della vostra attenzione.
4. **Cercate sostegno.** Spiegate a chi potrebbe cercarvi con più probabilità ciò che state facendo e quando sarete disponibile. È incredibile come gli altri diventino comprensivi se hanno il quadro generale e sanno quando potervi interpellare.

Infine, se proteggere i vostri blocchi di tempo continua a essere una guerra, usate la Domanda Cruciale: *qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per proteggere il mio blocco di tempo ogni giorno, in modo che facendola tutto il resto potrebbe essere più facile o superfluo?*



GRANDI IDEE

1. **Collegate i puntini.** Risultati straordinari sono possibili quando ciò che fate oggi è perfettamente in linea con dove volete andare. Concentratevi sul vostro proposito e lasciate che sia esso a dettare le vostre priorità. Una volta chiarite le priorità, l'unica strada logica è di mettersi al lavoro.
2. **Pianificate il tempo per la vostra SOLA e UNICA cosa.**Il modo migliore per realizzare la vostra SOLA e UNICA cosa è di fissare appuntamenti regolari con voi stessi. Destinategli de tempo a inizio giornata e prevedete lunghi blocchi di tempo – non meno di quattro ore! Vedetela in questo modo: se il vostro *time blocking* fosse sotto processo, nel vostro calendario ci sarebbero prove sufficienti a condannarvi?
3. **Proteggete a ogni costo i vostri blocchi di tempo.** Il *time blocking* funziona solo se il vostro mantra è: «Niente e nessuno è autorizzato a distrarmi dalla mia SOLA e UNICA cosa». Purtropp la vostra determinazione non impedirà agli altri di provare, così siate creativi dove possibile e categorici dove necessario. I vostri blocchi di tempo sono l'appuntamento più importante della vostra giornata, perciò è necessario proteggerli in ogni modo possibile.

Chi raggiunge risultati straordinari non ci arriva aumentando le ore di lavoro. Li ottiene riuscendo a fare di più nelle normali ore in cui lavora.

Il *time blocking* è una cosa: il *time blocking* produttivo un'altra.

16 I TRE IMPEGNI

«Nessuno si è mai pentito di aver dato il proprio meglio.»
George Halas

Ottenere risultati straordinari attraverso il *time blocking* richiede tre impegni. Primo, dovete assumere la mentalità di chi cerca la maestria. La maestria è l'impegno a raggiungere il vostro meglio, così per ottenere risultati straordinari dovete abbracciare lo sforzo straordinario che vi viene richiesto. Secondo, dovete cercare incessantemente il modo migliore di fare le cose. Non c'è niente di più inutile che fare del vostro meglio usando un approccio che non può dare risultati pari al vostro sforzo. Infine dovete essere disposti a rendere conto di fare tutto il possibile per raggiungere la vostra SOLA e UNICA cosa. Se rispettate questi impegni, avrete la possibilità concreta d sperimentare risultati straordinari.

I TRE IMPEGNI PER LA VOSTRA SOLA E UNICA COSA

1. Seguite la via della maestria
2. Passate da I a O
3. Vivete il ciclo della affidabilità

La maestria è un termine ormai in disuso, ma è fondamentale per ottenere risultati straordinari. Per quanto possa intimidire a prima vista, **se riuscite a considerare la maestria la via da seguire invece della meta da raggiungere, essa comincia ad apparire accessibile e raggiungibile.** Molti credono che la maestria sia il risultato, invece è fondamentalmente un modo di pensare, un modo di agire, un viaggio da intraprendere. Quando ciò che decidete di padroneggiare con maestria è la cosa giusta, perseguire la maestria renderà tutto il resto più facile o superfluo. Ecco perché è importante decidere che cosa padroneggiare.

La maestria occupa un posto fondamentale nella vostra corsa del domino.

Ritengo che una sana concezione della maestria significhi dare il meglio che avete per diventare il meglio che potete nel lavoro più importante. È una strada di apprendimento e di ri-apprendimento delle nozioni fondamentali in un viaggio senza fine verso un'esperienza e una capacità sempre maggiori. Vedetela a questo modo: nel karate a un certo punto le cinture bianche che vogliono avanzare conoscono le stesse mosse di base delle cinture nere – solo che non si sono esercitate abbastanza per eseguirle con altrettanta bravura. La creatività che caratterizza una cintura nera deriva dal padroneggiare con maestria i fondamentali della cintura bianca. Siccome c'è sempre un nuovo livello da imparare, la maestria significa in realtà che siete un maestro in ciò che sapete e un apprendista di ciò che non sapete. In altre parole, diventiamo maestri di ciò che abbiamo alle spalle e apprendisti di ciò che si trova davanti a noi. Per questo la maestria è un viaggio. Alex Van Halen, il batterista del famoso gruppo musicale, ha raccontato che quando usciva la sera suo fratello Eddie si sedeva sul letto a esercitarsi con la chitarra e quando lui tornava a casa, molte ore più tardi, trovava Eddie ancora lì. Ecco il viaggio della maestria: non finisce mai.

Nel 1993, lo psicologo K. Anders Ericsson pubblicò sulla rivista «Psychological Review» un articolo intitolato *The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*[«Il ruolo della pratica deliberata nell'acquisizione della massima competenza»]. Per fissare uno standard per la comprensione della maestria, l'articolo confutava la tesi che un musicista esperto fosse *dotato*, un *talento naturale* o addirittura un *prodigio*. Ericsson in sostanza offriva la prima analisi accurata della maestria e coniava l'idea della «regola delle diecimila ore». Le sue ricerche evidenziavano un modello comune di esercizio regolare e volontario nel corso degli anni nei musicisti più bravi che faceva di loro ciò che erano: una élite. In uno studio, grandi violinisti si erano distinti da tutti gli altri accumulando ciascuno più di diecimila ore di pratica all'età di vent'anni. Ecco la regola. Molti virtuosi completano il loro viaggio in dieci anni circa, il che, facendo un calcolo elementare, corrisponde a una media di tre ore di esercizio al giorno, ogni giorno, 365 giorni l'anno. Ora, se la vostra SOLA e UNICA cosa è legata al lavoro e voi lavorate 250 giorni l'anno (cinque giorni a settimana per cinquanta settimane), per tenere il passo della maestria vi servirà una media di quattro ore al giorno. Vi suona familiare? Non è un numero a caso. È la quantità di tempo da dedicare ogni giorno alla vostra SOLA e UNICA cosa.

La competenza prima di tutto allineata con le ore investite. Michelangelo sentenziava: «Se la gente sapesse con quanto impegno ho dovuto lavorare per ottenere la mia maestria, non la troverebbe affatto miracolosa». Il suo ragionamento è lampante. Dedicare del tempo a un compito, nel tempo, batte sempre qualunque talento.

Quando vi impegnate a dedicare del tempo alla vostra SOLA e UNICA cosa, dovete farlo con una mentalità da maestri. Questo vi darà l'opportunità migliore per essere produttivi al massimo e quindi al vostro massimo. Ecco la cosa interessante: più siete produttivi, più avete la probabilità di ricevere bonus ulteriori che altrimenti vi sarebbero preclusi. La ricerca della maestria dà doni.

Avanzando sul cammino della maestria, vedrete crescere la vostra autostima e la vostra competenza al successo. Farete una scoperta: la via della maestria non cambia da un obiettivo all'altro. Potreste restare piacevolmente sorpresi di constatare come l'impegno a padroneggiare una SOLA e UNICA cosa funga da trampolino e acceleri il processo per fare anche altre cose. La conoscenza genera conoscenza e le abilità si fondano sulle abilità. In questo modo le future tessere del domino cadranno più facilmente.

La maestria è una ricerca continua, perché è una strada senza fine. Nel suo libro fondamentale *Mastery* [«Padronanza»], lo scrittore George Leonard racconta la storia di Jigoro Kano, il creatore dello judo. Secondo la leggenda, quando era prossimo alla morte, Kano chiamò i suoi allievi e chiese loro di essere sepolto con la sua cintura bianca. Il messaggio era evidente. Il massimo esponente della sua disciplina abbracciava l'emblema del principiante per la sua vita e oltre, perché riteneva che il viaggio dell'allievo che cerca l'eccellenza per tutta la vita non finisse mai. Il *time blocking* è fondamentale per la maestria e la maestria è fondamentale per il *time blocking*. Vanno di pari passo: se fate l'una, fate l'altra.

Quando insegno ai miei allievi, spesso chiedo «agisce semplicemente per fare del suo meglio, oppure agisce per fare il meglio possibile?» Non è una domanda a trabocchetto, ma spiazza le persone. Molti si rendono conto che, pur impegnandosi al massimo, non fanno il meglio possibile, perché non sono disposti a cambiare quello che fanno. **La strada per padroneggiare qualcosa nasce dall'unione del meglio che *noi* possiamo fare, ma anche del meglio che *si* può fare.** Migliorare costantemente il nostro modo di fare le cose è fondamentale per ottenere il massimo dai blocchi di tempo.

Si chiama passare da I a O.

Quando ci alziamo la mattina e affrontiamo la giornata, possiamo avere due approcci diversi: possiamo considerarla un'impresa (I) oppure un obiettivo (O). La mentalità da impresa è l'approccio più naturale. Vediamo qualcosa che vogliamo fare o che bisogna fare e ci lanciamo a farlo con entusiasmo, energia e le nostre doti naturali. Qualunque sia il compito, tutte le doti naturali hanno un loro limite, un livello di produttività e successo che non può essere superato. Per quanto esso vari da persona a persona e da compito a compito, ciascuno di noi ha un tetto naturale per ogni cosa. Se date un martello a qualcuno, si trasformerà in un falegname. Se lo date a me continuerò a pestarmi i pollici. In altre parole, ci sono persone che sanno usare un martello in maniera naturale estremamente bene con un livello minimo di istruzioni o di pratica, e ce ne sono altre, come me, che raggiungono il loro tetto di rendimento non appena lo prendono in mano. Se il risultato dei vostri sforzi è accettabile qualunque livello di rendimento raggiungiate, allora battete il cinque e andate avanti. Ma quando si tratta della vostra SOLA e UNICA cosa, è necessario mettere alla prova ogni tetto di rendimento e questo richiede un approccio diverso: quello per obiettivi. Le persone altamente produttive non accettano i limiti del loro approccio naturale come risultato definitivo. Quando arrivano al tetto del rendimento, cercano nuovi modelli e nuovi sistemi, modi migliori di fare le cose per andare oltre. Si fermano giusto il tempo necessario a esaminare le loro alternative, scegliere la migliore e tornare al lavoro. Se chiedete a una persona I di tagliare della legna, questa impugna un'ascia e si metterà subito al lavoro. Se vi rivolgete a una persona O, questa potrebbe chiedere: «Dove posso trovare una sega circolare?» Con una mentalità O è possibile superare i limiti e compiere cose ben oltre le doti naturali. Basta semplicemente essere disposti a fare tutto il necessario.

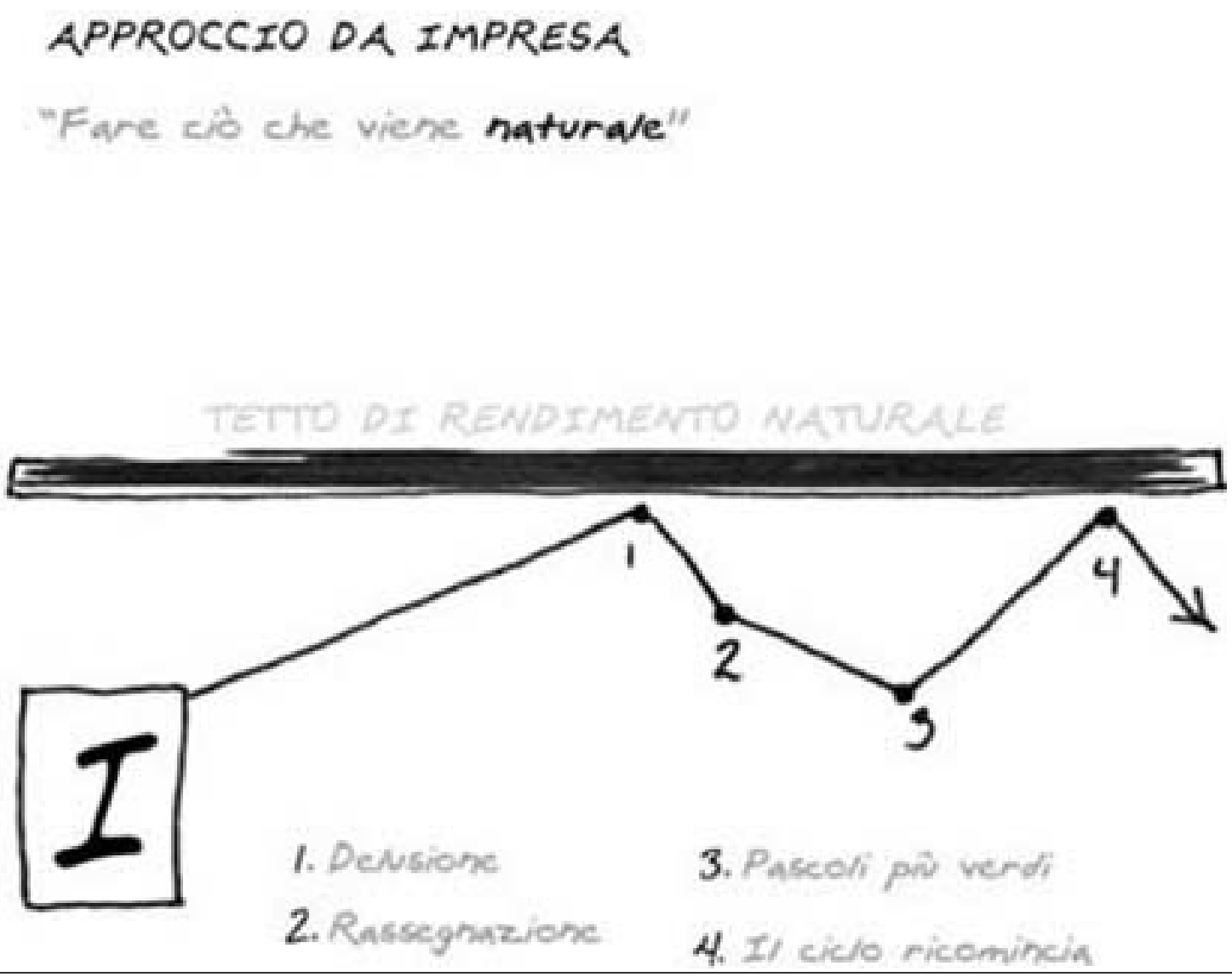
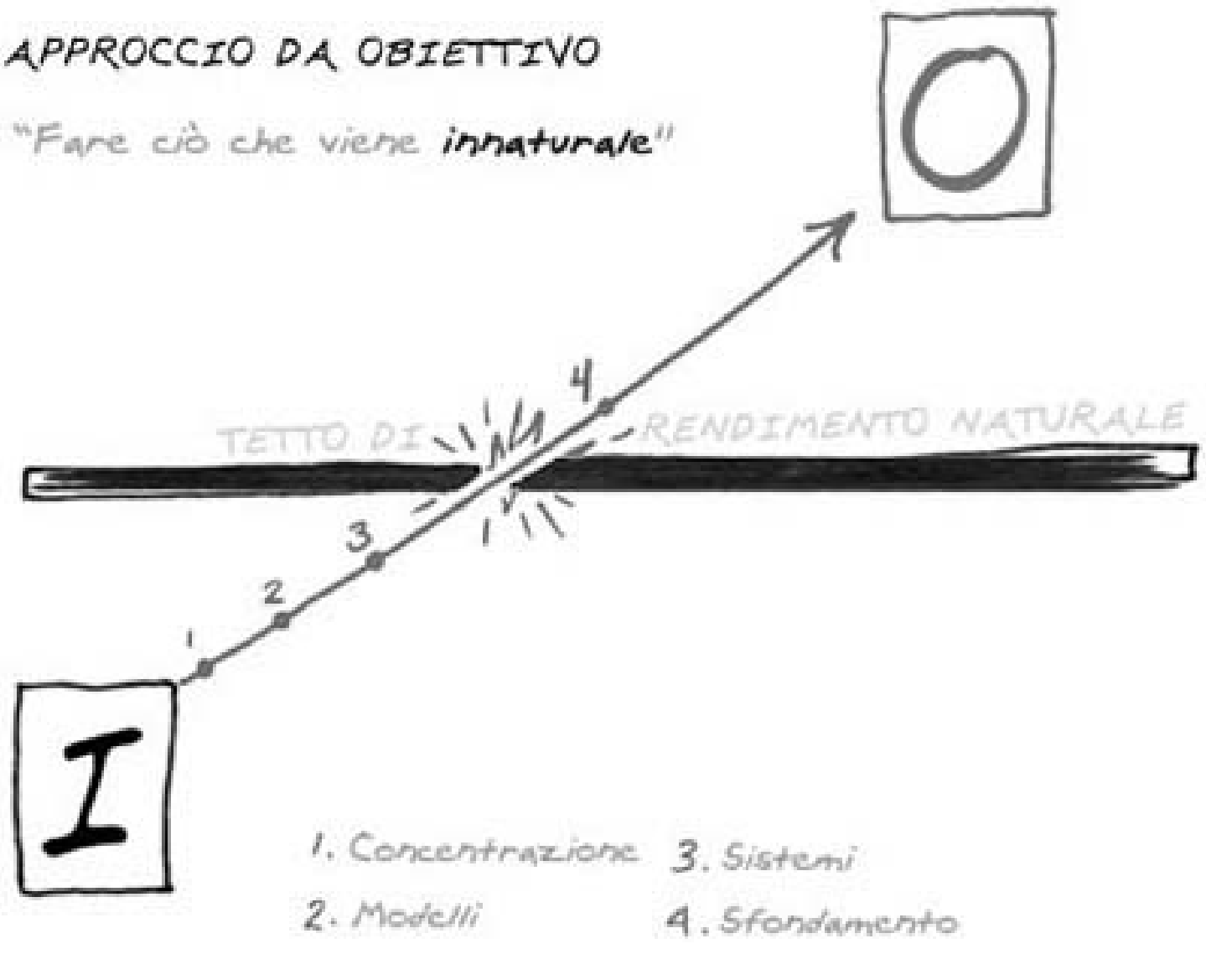


Fig. 31 Alla lunga O batte sempre I.

Non si possono porre limiti a quello che fate. Dovete essere aperti a nuove idee e a nuovi modi di agire se volete sfondare nella vita. Percorrendo la via della maestria vi troverete continuamente stimolati a fare cose nuove. La persona che agisce per obiettivi segue la semplice regola che «un risultato diverso richiede di fare qualcosa di diverso». Fatelo diventare il vostro mantra e sfondare diventerà possibile.

Troppe persone raggiungono un livello dove il loro rendimento è «sufficientemente buono» e smettono di impegnarsi per migliorare. Chi è sulla via della maestria evita questo errore continuando a spostare più in alto l'obiettivo, sfidando se stesso a superare l'attuale limite e non smettendo mai di essere un apprendista. È quello che lo scrittore e campione della memoria Joshua Foer ha definito il «plateau ok». Lo ha illustrato con l'esempio della dattilografia. Se il tempo dedicato all'esercizio fosse l'unica cosa che conta, nel corso della nostra carriera professionale, dopo i milioni di messaggi e e-mail scritti sulla tastiera, dovremmo essere arrivati a un ritmo di cento parole al minuto. Invece non è così. Raggiungiamo un livello d'abilità che giudichiamo accettabile e poi smettiamo di imparare. Inseriamo il pilota automatico e raggiungiamo uno dei tetti di rendimento più comuni: il plateau ok.



Quando cercate risultati straordinari, accettare un plateau ok o qualunque altro tetto di rendimento non va bene se applicato alla vostra SOLA e UNICA cosa. Se volete superare plateau e tetti c'è u solo approccio possibile: O.

Negli affari e nella vita tutti cominciamo con un approccio da impresa. Inseguiamo qualcosa con il nostro attuale livello di capacità, energie, competenze e impegno; in breve, tutto ciò che viene facile. Affrontare le cose in questo modo è comodo perché risulta naturale. È ciò che siamo ora e come ci piace fare le cose.

È anche limitante.

Quando I è il nostro approccio, creiamo limiti artificiali rispetto a ciò che possiamo raggiungere e a chi possiamo diventare. Se affrontiamo qualcosa con una mentalità I e arriviamo a un tetto di rendimento, ci sbattiamo contro, ripetutamente. Andiamo avanti così finché la delusione diventa insopportabile, allora subentra la rassegnazione al fatto che questo possa essere l'unico risultato ottenibile e quindi cerchiamo pascoli più verdi altrove. Quando crediamo di esserci impegnati al massimo delle nostre potenzialità in una situazione, crediamo che per andare avanti sia necessario ricominciare. Il problema è che questo diventa un circolo vizioso e così affrontiamo la novità successiva con rinnovato entusiasmo, energia, capacità naturali e impegno, finché tocchiamo un altro tetto e siamo presi dalla delusione e dalla rassegnazione. Infine ci consoliamo cercando pascoli più verdi.

Se portiamo O fino allo stesso tetto, le cose cambiano. L'approccio da obiettivo recita: «Devo

impegnarmi a crescere ancora, quindi quali alternative ho?» Si usa allora la Domanda Cruciale per individuare le alternative fino a scegliere la cosa successiva da fare. Potrebbe essere seguire un nuovo modello, trovare un nuovo sistema, o entrambe le cose. Ma dovete essere pronti. Implementare modelli e sistemi richiede un nuovo modo di pensare, nuove competenze e persino nuove relazioni. Probabilmente all'inizio niente di tutto questo vi sembrerà naturale. Va bene così. Agire per obiettivi spesso significa fare ciò che risulta «innaturale» ma se vi siete impegnati a raggiungere risultati straordinari, farete semplicemente tutto il necessario.

Una volta fatto del vostro meglio e raggiunta la certezza che i risultati non sono quelli migliori possibili, lasciate I e abbracciate O. Cercate modelli e sistemi migliori, tutti i modi che vi possano portare più lontano. Poi adottate nuovi modi di pensare, nuove competenze e nuove relazioni per metterli in pratica. Applicate una mentalità O al vostro blocco di tempo e liberate le vostre potenzialità.

C'è un legame innegabile tra quello che fate e quello che ottenete. Le azioni determinano i risultati e i risultati influenzano le azioni. Se agite in maniera affidabile, questo meccanismo vi permetterà di scoprire che cosa dovete fare per ottenere risultati straordinari. Ecco perché il vostro ultimo impegno è di vivere il ciclo dell'affidabilità dei risultati.

Assumervi la completa paternità dei risultati ritenendovi unici responsabili di essi è il modo più efficace per guidare il successo. Come tale, l'affidabilità è probabilmente l'impegno più importante dei tre. Senza di essa, il vostro viaggio lungo la via della maestria si bloccherebbe non appena incontrate un ostacolo. Senza di essa non sapreste individuare il modo per sfondare i tetti di rendimento che incontrate durante il cammino. Le persone affidabili assorbono le battute d'arresto e continuano ad andare avanti. Le persone affidabili perseverano affrontando i problemi e senza indietreggiare. Le persone affidabili sono orientate ai risultati e non difendono mai le azioni, i livelli d'abilità, i modelli, i sistemi o le relazioni che non sono efficaci. Portano il loro meglio ovunque necessario, senza riserve.

Le persone affidabili ottengono risultati che altri possono solo sognare.

Quando si vive, si può essere artefici della propria vita o vittime di essa. Sono le uniche due alternative: affidabili o non affidabili. Può sembrare crudele, ma è vero. Ogni giorno scegliamo un approccio o l'altro e le conseguenze restano per sempre con noi.

Per illustrare questa differenza, pensate alla storia di due manager di due società in competizione che si sono trovati a sperimentare un improvviso cambiamento nel mercato. Il mese prima hanno una fila di clienti fuori dalla porta. Quello successivo non si presenta nessuno. Il modo di reagire di ciascun manager è ciò che fa la differenza.

Il manager affidabile si attiva subito: *Che cosa sta succedendo?* Analizza esattamente la situazione che deve affrontare. L'altro manager rifiuta di riconoscere che stia succedendo qualcosa. *È solo un'anomalia passeggera*. Liquida la cosa come un «brutto mese». Nel frattempo, il manager affidabile, avendo scoperto il modo in cui un concorrente si sta appropriando del mercato, stringe i denti e dice: *le cose stanno così* e si appropria del problema. *Se succederà dipende da me*, pensa. La disponibilità ad affrontare la realtà di petto gli dà grande slancio. Lo mette nella posizione di cominciare a pensare a che cosa fare diversamente.



Fig. 32 Non siate vittime. Vivete il ciclo della affidabilità!

L'altro manager continua a combattere la realtà. Trova una visione alternativa, scarica altrove le responsabilità. *Io non la vedo così*, ribatte. *Se tutti in azienda facessero il loro lavoro, non avremmo certi problemi!*

Il manager affidabile cerca soluzioni. Soprattutto, immagina di essere parte della soluzione: *che cosa posso fare?* Non appena trova la tattica giusta, agisce. *Le circostanze non cambieranno da sole*, pensa, *quindi diamoci da fare!* L'altro manager, dopo aver incolpato tutti, trova scuse per se stesso. *Non spetta a me*, dichiara e si rassegna a *sperare che le cose migliorino*.

Illustrata in questo modo, la differenza è notevole, non trovate? Il primo manager cerca attivamente di forgiare il proprio destino. L'altro segue la corrente. L'uno agisce in maniera responsabile, l'altro è una vittima. L'uno cambierà risultato, l'altro no.

Lo ammetto, il termine «vittima» è piuttosto forte. Tenete presente che lo uso per descrivere l'atteggiamento, non la persona, anche se mantenendolo a lungo, le due cose potrebbero coincidere. Nessuno nasce vittima; è semplicemente un atteggiamento, un approccio. Ma se diventa persistente, si crea una consuetudine. È vero anche il contrario. Chiunque può essere affidabile in qualsiasi momento, e più si sceglie il ciclo della affidabilità, più è probabile che diventi la risposta automatica per ogni avversità.

Le persone che hanno successo hanno ben chiaro in mente il ruolo da loro svolto negli eventi della vita. Non temono la realtà. La indagano, la riconoscono e se ne appropriano. Sanno che è l'unico modo per scoprire nuove soluzioni, applicarle e sperimentare una realtà diversa, così si assumono la responsabilità e la portano sino in fondo. Vedono i risultati come informazioni da utilizzare per impostare azioni migliori e ottenere risultati migliori. È un ciclo che comprendono e utilizzano per raggiungere risultati straordinari.

Uno dei modi più rapidi per conseguire l'affidabilità nella vostra vita è di trovare un partner affidabile. L'affidabilità può venire da un mentore, un collega o, nella sua forma più alta, un *coach*. Comunque sia, è fondamentale che stabiliate una relazione di affidabilità e autorizziate il vostro socio a essere sincero. Un socio di affidabilità non è una cheerleader, anche se può rincuorarvi. Un socio di affidabilità fornisce riscontri franchi e obiettivi sul vostro rendimento, crea una aspettativa continua di progresso produttivo e può offrire suggerimenti fondamentali e persino competenze elevate se necessario. Per quanto mi riguarda, un *coach* o un mentore è la scelta migliore per un partner di affidabilità. Anche un collega o un amico può aiutarvi a vedere le cose che non vedete, ma per ottenere un'affidabilità costante, è meglio rivolgersi a qualcuno che ritenete assolutamente affidabile. Se questa è la natura della relazione, il successo è garantito.

Precedentemente ho illustrato la ricerca della dottoressa Gail Matthews che dimostrava come i soggetti con obiettivi scritti avevano una probabilità di successo maggiore del 39,5%. Ma non finisce qui. Gli individui che avevano scritto i loro obiettivi e avevano inviato agli amici resoconti sui loro progressi avevano il 76,7% di probabilità in più di raggiungerli. Per quanto scrivere i vostri obiettivi sia efficace, condividere i vostri progressi in maniera regolare con qualcuno, fosse anche solo un amico, li rende due volte più efficaci.

L'affidabilità funziona.

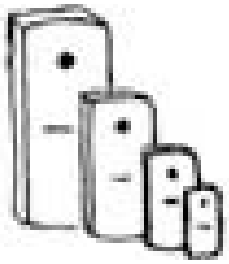
La ricerca di Ericsson sui virtuosi conferma la stessa relazione tra esecuzioni di altissimo livello e allenamento. Ecco che cosa ha scritto: «**L'unica differenza sostanziale tra i dilettanti e i tre gruppi di grandi esecutori è che i futuri virtuosi cercano insegnanti e allenatori** e si sottopongono a un addestramento con la loro supervisione, mentre i dilettanti di rado lo fanno».

Un partner di affidabilità avrà un impatto positivo sulla vostra produttività. Vi aiuterà a essere sinceri con voi stessi e concentrati sull'obiettivo. Sapere che aspetta il vostro rapporto sui progressi

fatti può spingervi a impegnarvi di più. Idealmente, un *coach* può «allenarvi» a rendere al massimo nel tempo. È in questo modo che il meglio diventa il meglio.

La guida di un coach vi aiuterà nei tre impegni per la vostra SOLA e UNICA cosa. Sulla strad della maestria, nel viaggio da I a O e nel ciclo dell'affidabilità, la collaborazione di un coach è preziosissima. Vi sfido a trovare persone di successo che non si avvalgono dell'aiuto di allenatori negli ambiti fondamentali della loro vita.

Non è mai troppo presto o troppo tardi per trovare un *coach*. Se vi dedicate alla ricerca di risultati straordinari, scoprirete che un coach vi offrirà le opportunità migliori di riuscirci.



GRANDI IDEE

1. **Impegnatevi a essere il vostro meglio.** I risultati straordinari si ottengono solo quando date il meglio che avete per diventare il meglio che potete essere nel vostro compito più importante. È questa essenzialmente la via alla maestria – e siccome la maestria richiede tempo, è necessario impegno per raggiungerla.
2. **Siate determinati nel perseguire la vostra SOLA e UNICA cosa.**Passate da I a O. Cercate modelli e sistemi che possano farvi arrivare il più lontano possibile. Non accontentatevi di ciò che risulta naturale – siate aperti a nuovi modi di pensare, nuove abilità, nuove relazioni. Se la via alla maestria è l'impegno a essere il vostro meglio, essere determinati è l'impegno ad adottare l'approccio migliore possibile.
3. **Assumetevi la paternità dei risultati.** Se volete risultati straordinari, essere una vittima non funziona. I cambiamenti avvengono solo se siete affidabili. Scegliete sempre il posto di guida e abbandonate quello del passeggero.
4. **Trovate un coach.** Tutti coloro che raggiungono risultati straordinari seguono la guida di un coach.

Ricordate che non parliamo di risultati normali: il nostro obiettivo è l'eccellenza. È un tipo di produttività che sfugge ai più, ma non deve essere così. Quando fissate del tempo per la vostra priorità più importante, difendete questo blocco temporale e poi lavorateci in maniera più intensa possibile. Sarete così al massimo della vostra produttività. Vivrete il potere della SOLA e UNICA cosa.

Ora vi basterà evitare di essere derubati.

17 I QUATTRO LADRI

«La concentrazione è questione di decidere quali cose non fare.»
John Carmack

Nel 1973 un gruppo di seminaristi partecipò inconsapevolmente a un grande studio conosciuto come «l'esperimento del buon samaritano». Gli studenti furono suddivisi in due gruppi per valutare quali fattori influenzassero la loro decisione di aiutare o meno una persona in difficoltà. A una parte di loro fu detto che dovevano preparare un discorso sui lavori in seminario; all'altro che dovevano preparare un discorso sulla parabola del buon samaritano, il celebre racconto biblico sull'aiuto al prossimo. All'interno di ciascun gruppo ad alcuni fu detto che erano in ritardo e dovevano sbrigarsi a raggiungere la meta, mentre ad altri fu detto di prendersela comoda. Ciò che gli studenti non sapevano era che i ricercatori avevano collocato una persona lungo la strada, riversa a terra, scossa dalla tosse e in apparenza sofferente.

Alla fine, meno della metà degli studenti si fermò ad aiutarlo. Il fattore decisivo non fu il compito assegnato, bensì il tempo. Il 90% degli studenti spinti a sbrigarsi non si fermò ad aiutare lo sconosciuto. Altri lo scavalcarono letteralmente nella fretta di raggiungere il presunto luogo di incontro. Non sembravano affatto sensibilizzati pur essendo in procinto di tenere un discorso sull'altruismo!

Allora, se dei seminaristi possono perdere così facilmente la concentrazione sulla loro vera priorità, come facciamo noialtri a dire almeno una preghiera?

È evidente che anche le migliori intenzioni possono essere distrutte. Oltre alle sei bugie che vi ingannano e vi deviano, ci sono quattro ladri che vi possono trattenere e privarvi della vostra produttività. Siccome non c'è nessuno accanto a voi a proteggervi, dipende da voi fermare questi ladri prima che agiscano.

I QUATTRO LADRI DELLA PRODUTTIVITÀ:

1. Incapacità a dire di no
2. Paura del caos
3. Cattive abitudini sanitarie
4. Ambiente che non sostiene i vostri obiettivi

Una volta qualcuno mi disse che un «sì» deve essere difeso nel tempo da mille «no». Da giovane non capivo questo concetto. Ora credo sia un eufemismo.

Una cosa è venire distratti quando si cerca di concentrarsi, un'altra essere bloccati prima ancora di provarci. Per proteggere ciò cui avete detto di sì e rimanere produttivi, dovete dire di no a tutti e tutto ciò che potrebbe distrarvi.

I colleghi vi chiedono aiuto e consiglio. I collaboratori vi vogliono nella loro squadra. Gli amici richiedono la vostra assistenza. Gli sconosciuti vi cercano. Inviti e interruzioni vi piovono addosso da ogni parte. La capacità di gestire tutto questo determina il tempo che potrete dedicare alla vostra SOLA e UNICA cosa e, in ultima analisi, i risultati che riuscirete a ottenere.

Ecco come stanno le cose. **Quando dite sì a qualcosa, è fondamentale che siate consapevoli di ciò a cui state dicendo di no.** Lo sceneggiatore Sidney Howard, famoso per *Via col vento*, consigliava quanto segue: «Se prima di dedicarvi a ciò che volete sapete a che cosa dovete rinunciare siete già a metà dell'opera». In fondo, il modo migliore per avere successo è ridursi, agire in piccolo. E quando si agisce in piccolo, si dice no a moltissime cose. Molte più di quante forse avevate calcolato al principio.

Un maestro dell'agire in piccolo era sicuramente Steve Jobs. Si sa che era orgoglioso dei prodotti che non inseguiva almeno quanto lo era dei prodotti innovativi creati da Apple. A due anni di distanza dal suo ritorno nel 1997, aveva ridotto la gamma di articoli da 350 a 10. Significa 340 no, senza contare qualunque altro progetto proposto durante quel periodo. Alla conferenza internazionale del gruppo, spiegò: «Quando pensate alla concentrazione, pensate "bene, concentrarsi significa dire di sì" invece no! Concentrarsi significa dire di no». Jobs cercava risultati straordinari e sapeva che c'era un modo solo per ottenerli. Jobs era un «no»-man.

L'arte di dire di sì per definizione è l'arte di dire di no. Dire di sì a tutti è come dire di sì a niente. Ogni impegno ulteriore erode la capacità di agire efficacemente su ciò che state facendo. Perciò, più cose fate, meno successo otterrete in ciascuna di esse. **Non è possibile accontentare tutti, quindi non provateci nemmeno.** Anzi, se ci provate, di sicuro la persona che accontentereste di meno in assoluto siete voi stessi.

Ricordate che la vostra massima priorità è dire di sì alla vostra SOLA e UNICA cosa. Finch riuscirete a tenere a mente questo, dire di no a qualsiasi cosa vi tenga lontano dal vostro blocco di tempo dovrebbe diventare qualcosa di accettabile.

A questo punto si tratta di capire come fare.

Tutti noi dobbiamo lottare in misura diversa col dire di no. Per molte ragioni. Vogliamo essere d'aiuto. Non vogliamo ferire il prossimo. Vogliamo mostrarci premurosi e sensibili. Non vogliamo sembrare freddi e distaccati. È del tutto comprensibile. Sentirsi necessari è incredibilmente piacevole, e aiutare gli altri può essere estremamente gratificante. Concentrarsi sui propri obiettivi escludendo gli altri, soprattutto le cause e le persone che ci stanno più a cuore, può sembrare egoista ed egocentrico. Ma non deve esserlo per forza.

L'abile venditore Seth Godin sostiene: «Si può dire di no con rispetto, si può dire di no bruscamente e si può dire di no indicando qualcuno che potrebbe dire di sì. Ma dire di sì soltanto perché non si sopporta il dolore momentaneo di dire di no non vi aiuterà nel vostro lavoro». Godin ha ragione. Si può rispettare il proprio sì e dire di no in modo che sia efficace per voi e per gli altri.

Ovviamente tutte le volte che dovete dire di no, potete farlo e basta. Non c'è niente di sbagliato in questo. Anzi, dovrebbe essere tutte le volte la vostra prima scelta. Ma se sentite che qualche volta c'è bisogno di dire di no in modo servizievole, esistono molti modi di dirlo spingendo gli altri verso

i loro obiettivi.

Potete formulare una domanda che li induca a trovare l'aiuto che cercano altrove. Potete suggerire un approccio diverso che non richieda affatto un aiuto. Potete non sapere che cosa potrebbero fare e allora potreste aiutarli spronandoli gentilmente a essere creativi. Potete educatamente indirizzare la loro richiesta ad altri che potrebbero essere più adatti ad aiutarli.

Se poi finite per dire di sì, c'è una gran varietà di modi creativi per farlo. In altre parole, potete misurare i vostri sì. Gli uffici assistenza, i centri di sostegno e i banchi informazioni non esisterebbero senza questo tipo di pensiero strategico. Volantini prestampati, pagine con domande frequenti, spiegazioni scritte, istruzioni registrate, informazioni inviate, checklist, cataloghi, annuari e corsi di sostegno sono utilizzati per dire efficacemente di sì preservando il proprio blocco di tempo. Io ho iniziato a farlo durante il mio primo lavoro come direttore vendite. Organizzai incontri di addestramento per prevenire domande frequenti e, stampandole o registrandole, creai un catalogo di risposte cui la mia squadra poteva attingere quando non ero disponibile di persona.

La lezione più grande che ho imparato è che avere una filosofia e un approccio per gestire lo spazio è molto utile. Nel corso degli anni ho sviluppato quello che definisco la «regola dei 90 cm». Se protendo un braccio lateralmente, la lunghezza dal collo alla punta delle dita misura 90 cm. Mi sono dato come missione di limitare chi e cosa può entrare nel raggio di 90 cm da me. È una regola molto semplice: **una richiesta deve essere collegata alla mia SOLA e UNICA cosa perché io la prenda in considerazione.** In caso contrario, rispondo di no oppure utilizzo uno degli approcci che ho illustrato prima per spostarla altrove.

Dire di no non è una ricetta per diventare un recluso. Al contrario. È un modo per guadagnare la libertà e la flessibilità maggiori possibili. Il vostro talento e le vostre doti sono risorse limitate. Il vostro tempo è finito. Se non organizzate la vostra vita intorno a ciò a cui dite di sì, allora ruoterà quasi certamente intorno a ciò a cui volevate dire di no.

In un articolo del 1977 sulla rivista «Ebony», Bill Cosby, comico di straordinario successo, riassunse alla perfezione questo ladro di produttività. Mentre creava la propria carriera, Cosby lesse un suggerimento che prese a cuore. «Non conosco la chiave per il successo, ma so che la chiave per il fallimento è cercare di soddisfare tutti.» Vale la pena di prenderlo come esempio. Se non siete in grado di dire molti no, non riuscirete mai seriamente a dire sì al raggiungimento della vostra SOLA e UNICA cosa. Letteralmente è l'una o l'altra e dovete decidere.

Quando date il vostro «sì!» più sentito alla vostra SOLA e UNICA cosa e pronunciate un «no!» determinato a tutto il resto, i risultati straordinari diventano possibili.

Lungo la strada verso risultati straordinari può accadere qualcosa di poco divertente. Sporcizia. Inquietudine. Disordine. Caos. Quando lavoriamo instancabili al nostro blocco di tempo, intorno a noi si accumulano un sacco di rifiuti.

Il disordine è inevitabile quando vi concentrate sulla vostra SOLA e UNICA cosa. Mentre v dedicate al vostro lavoro più importante, il mondo non sta lì ad aspettare. Va avanti veloce e le cose si accumulano e si ammassano mentre voi siete intenti a un'unica priorità. Purtroppo non c'è un tasto pausa o stop. Non è possibile far scorrere la vita al rallentatore. Desiderarlo serve solo a farvi sentire frustrati e delusi.

Uno dei principali ladri della produttività è la resistenza al caos o la mancanza di creatività nell'affrontarlo.

Concentrarsi sulla vostra SOLA e UNICA cosa ha una conseguenza inevitabile: le altre cose no vengono fatte. Sebbene sia proprio questo il punto, ciò non toglie che la cosa non ci fa sentire meglio. Ci saranno sempre persone e progetti che non fanno parte della vostra massima priorità, ma che hanno una loro importanza. Vi sentirete incalzati dalla loro richiesta di attenzione. Ci saranno sempre lavori incompiuti e questioni in sospeso che vi distrarranno. Il vostro blocco di tempo può somigliare a un sommergibile, in cui più vi immergete in profondità nella vostra SOLA e UNICA cosa, più la pressione esterna di ciò che state trascurando aumenta. Alla fine avrete l'impressione che basti la minima perdita per provocare un'implosione.

Quando questo accade, quando cedete alla pressione del caos di ciò che è rimasto indietro, potreste provare un grande sollievo. Ma non per quanto riguarda la produttività.

È un furto!

«Se una scrivania in disordine è indice di una mente in disordine, una scrivania vuota che cosa sta a significare?»
Albert Einstein

La verità è che si tratta di un pacchetto offerta. **Quando ambite alla grandezza, scoppierà immancabilmente il caos.** Anzi, altri ambiti della vostra vita potrebbero sperimentare la confusione in maniera direttamente proporzionale al tempo dedicato alla vostra SOLA e UNICA cosa. È importante accettarlo anziché combatterlo Francis Ford Coppola, regista da Oscar, ci avverte che «Tutto ciò che costruite su vasta scala o con passione intensa invita il caos». In altre parole, fateci l'abitudine e passateci sopra.

Nella vita e nella professione di tutti noi ci sono cose che non possono essere ignorate: famiglia, amicizie, animali domestici, passioni personali o progetti di lavoro critici. In ogni momento uno di questi aspetti potrebbe incalzare il vostro blocco di tempo. Siccome non si possono sprecare le ore più produttive, che cosa potete fare?

Mi viene chiesto spesso. Quando insegno, so che, appena finito di parlare, diverse mani si alzeranno. «Che cosa devo fare se sono una madre single?» «Che cosa devo fare se ho genitori anziani che dipendono da me?» «Ho degli obblighi che devo assolutamente rispettare, quindi che cosa posso fare?» Sono domande legittime. Ecco la mia risposta.

Sulla base della vostra situazione personale, il vostro blocco di tempo inizialmente potrebbe essere diverso da quello degli altri. Ognuno vive una situazione unica. A seconda di dove vi trovate nella vostra vita, potreste essere impossibilitati a isolare del tempo tutte le mattine per stare per conto vostro. Potreste dovervi occupare di un bambino o di un genitore. Potreste dovervi dedicare al vostro blocco di tempo in una casa di cura, in un asilo o in qualche altro luogo che richiede la vostra presenza. Forse il tempo da dedicare a voi stessi deve essere in un altro momento della giornata per

un po'. Forse dovete cambiare i vostri orari con altri in modo che essi tutelino il vostro blocco di tempo e voi in cambio facciate lo stesso con il loro. Potreste addirittura chiedere l'aiuto dei vostri figli o genitori durante il vostro blocco di tempo, semplicemente perché devono stare con voi o perché avete bisogno del loro sostegno.

«L'arte di essere saggi è l'arte di sapere che cosa trascurare.»
William James

Se dovete implorare, allora fatelo. Se dovete contrattare, fatelo. Se dovete essere creativi, siatelo. Non siate vittima delle circostanze. Non sacrificate il vostro blocco del tempo sull'altare del «non riesco a farlo funzionare». Mia madre era solita dire: «Se tiri in ballo i tuoi limiti, continuerai ad averli». In questo caso non possiamo permettercelo. Trovate una soluzione, cambiate le cose.

Quando vi dedicate alla vostra SOLA e UNICA cosa ogni giorno alla fine otterrete risultati straordinari. Con il tempo questo crea l'introito o l'opportunità per gestire il caos. Perciò non permettete a questo ladro di rubarvi la produttività. Superate la vostra paura del caos, imparate a gestirla e confidate che lavorare alla vostra SOLA e UNICA cosa servirà a risolvere il problema.

Una volta mi è stato chiesto: «Se non ti prendi cura del tuo corpo, dove andrai a vivere?» Ottima domanda. Dovevo lottare contro i dolorosi effetti collaterali della cistite interstiziale (meglio non dire altro) e con un continuo tremore alle gambe, effetto collaterale debilitante dei farmaci contro il colesterolo. La mia capacità di lavorare e soprattutto di concentrarmi era estremamente compromessa e la prospettiva di superare tutto questo sconfortante. Il dottore mi propose delle alternative e mi chiese che cosa volessi fare. La risposta fu di cambiare le mie abitudini sanitarie. Fu allora che scoprii una delle più grandi lezioni dei risultati straordinari: **una cattiva gestione dell'energia personale è un ladro silenzioso della produttività.**

Se continuiamo a mettere ipoteche sul futuro difendendo malamente la nostra salute, l'esito sarà scontato: o resteremo gradualmente senza carburante, o ci distruggeremo prematuramente. Accade in continuazione. Quando le persone non comprendono il potere del principio di «UNA cosa sola», cercano di fare troppo, e dato che questo non funziona mai nel lungo periodo, finiscono per stringere un patto terribile con se stessi. Inseguono il successo sacrificando la propria salute. Stanno alzati fino a tardi, saltano i pasti o mangiano male e ignorano del tutto l'esercizio fisico. L'energia personale passa in secondo piano; diventa normale e accettabile far soffrire la salute e la vita domestica. Spinti a colpire il bersaglio, pensano di ingannare se stessi convincendosi che sia una buona scommessa, ma non potrà mai ripagarli. Un approccio di questo genere non solo manda in corto circuito il vostro lavoro più importante, ma è pericoloso, in quanto pensare che la salute e il focolare domestico aspetteranno il vostro ritorno in un momento determinato del futuro è sbagliato.

Grande rendimento e risultati straordinari richiedono grande energia. Il trucco sta nell'imparare a trovarla e conservarla.

Che cosa potete fare? Pensate a voi stessi come alla sorprendente macchina biologica che siete e tenete a mente questo piano energetico quotidiano per la massima produttività. Fin dal mattino dedicatevi alla meditazione e alla preghiera per rafforzare l'energia spirituale; mettetevi in collegamento con il vostro proposito più alto per allineare i pensieri e le azioni a un quadro più grande. Poi andate in cucina per consumare il pasto più importante della giornata e la pietra miliare dell'energia fisica: una colazione nutriente in grado di alimentare il vostro lavoro quotidiano. Non si funziona a lungo senza calorie e non si funziona affatto senza carburante. Trovate modi semplici per mangiare bene e quindi pianificate tutti i vostri pasti quotidiani settimanalmente.

Rifocillati, recatevi al vostro angolo di allenamento per alleviare lo stress e rinvigorire il corpo. L'esercizio fisico è fondamentale per raggiungere il massimo della produttività. Se avete un tempo limitato per allenarvi, la cosa più semplice da fare è procurarvi un contapassi. Se verso la fine della giornata non avete percorso almeno 10.000 passi, fate diventare il vostro SOLO e UNICO «esercizio» il raggiungere la quota di 10.000 passi prima di andare a letto. È un'abitudine che cambierà la vostra vita.

A questo punto, se non avete trascorso del tempo con i vostri cari a colazione o durante l'allenamento, andate da loro: abbracci, chiacchiere e risate. Vi ricorderanno il motivo principale per cui lavorate e vi spingeranno a essere più produttivi possibile per poter tornare a casa presto. Le persone produttive si alimentano di energia emotiva; essa riempie il loro cuore di gioia e rende lievi i loro passi.

Quindi prendete l'agenda e pianificate la giornata. Fate in modo di sapere con precisione che cosa conta di più e assicuratevi che queste cose vengano fatte. Guardate ciò che avete da fare, stimate il tempo che vi servirà e organizzatevi di conseguenza. Sapere che cosa dovete fare e trovare il tempo per farlo è il modo migliore per dare una stupefacente energia mentale alla vostra vita. Organizzare

la giornata in questo modo vi libera la mente dal dovervi preoccupare di ciò che non verrà fatto e vi ispirerà a fare bene. È solo quando fate posto ai risultati straordinari che questi possono effettivamente arrivare.

Quando vi mettete al lavoro, dedicatevi alla vostra SOLA e UNICA cosa. Se siete come me, e a mattino avete altre priorità da definire, dedicateci un'ora al massimo. Non indugiate e non rallentate. Una volta sgombrato il campo, concentratevi sulla cosa più importante. Verso mezzogiorno, fate una pausa, pranzate e rivolgete la vostra attenzione a tutto il resto delle cose che dovete fare prima di tornare a casa.

Infine, la sera quando è ora di andare a letto, concedetevi otto ore di sonno. I motori potenti hanno bisogno di raffreddarsi e riposare prima di ripartire e vale lo stesso anche per voi. Il sonno è fondamentale per riposare la mente e il corpo e ricaricare le batterie per la straordinaria produttività dell'indomani. Se conoscete qualcuno che dorme poco e sembra in perfetta forma, si tratta di uno scherzo della natura oppure di qualcuno che vi nasconde gli effetti collaterali. In ogni caso non è il vostro modello. Difendete il vostro sonno fissando l'ora per andare a letto tutte le sere e non scostatevi dall'orario. Se dovete alzarvi sempre a un'ora precisa, potete restare svegli fino a tardi solo per un numero di sere limitato, prima di sentire il bisogno di andare a letto a un'ora decente. Se la vostra obiezione è che avete troppo da fare, smettete subito, ripartite dal principio di questo libro e ricominciate daccapo. Evidentemente non avete colto qualcosa. Se avete collegato la quantità di sonno sufficiente al successo, avrete un motivo più che valido per alzarvi e andrete a letto all'ora giusta.

PIANO ENERGETICO QUOTIDIANO DELLA PERSONA ALTAMENTE PRODUTTIVA

1. Meditazione e preghiera per attivare l'energia spirituale.
2. Alimentazione adeguata, esercizio fisico e un numero di ore di sonno sufficienti per preservare l'energia fisica.
3. Abbracci, baci e risate con i propri cari per attivare l'energia emotiva.
4. Fissare obiettivi, pianificare e calendarizzare per preservare l'energia mentale.
5. Organizzare il tempo per la vostra SOLA e UNICA cosa per preservare l'energia degli affari.

Ecco il segreto di produttività di questo piano: **se si trascorrono le prime ore della giornata a caricare le batterie, si supera il resto del giorno senza grandi sforzi ulteriori.** Ogni giorno non siete concentrati ad avere una giornata perfetta, ma ad avere un inizio pieno di energie. Se riuscite ad avere una giornata altamente produttiva fino a mezzogiorno, il resto delle ore scivola via senza intoppi. È questa l'energia positiva che crea slancio positivo. Strutturare le prime ore di ogni giornata è il modo più semplice per raggiungere risultati straordinari.

All'inizio della mia carriera, incontrai una donna sposata con due figli adolescenti che piangeva. La famiglia le aveva detto che avrebbero sostenuto la sua nuova carriera a patto che a casa non cambiasse niente. I pasti, l'uso della macchina, tutto ciò che riguardava il loro mondo non avrebbe dovuto subire variazioni. Lei aveva acconsentito, solo per scoprire più tardi di aver commesso un gravissimo errore. Mentre ascoltavo la sua storia, mi resi conto di trovarmi di fronte a un ladro di produttività spesso trascurato.

Il vostro ambiente deve sostenere i vostri obiettivi.

Il vostro ambiente è semplicemente le persone che incontrate e ciò che sperimentate ogni giorno. Gli individui sono familiari, i luoghi piacevoli. Vi fidate di questi elementi del vostro ambiente e a volte li date anche per scontati. Ma vigilate. Chiunque e qualunque cosa in qualsiasi momento può trasformarsi in un ladro, spostando la vostra attenzione lontano dal vostro lavoro più importante e rubandovi la produttività proprio sotto il naso. Se volete ottenere risultati straordinari, la gente intorno a voi e il vostro ambiente fisico devono sostenere i vostri obiettivi.

Nessuno vive o lavora isolato. Tutti i giorni, per tutta la giornata, venite in contatto con altri che vi influenzano. È indubbio che questi individui hanno un impatto sul vostro atteggiamento, la vostra salute e, in ultima analisi, il vostro rendimento.

Le persone intorno a voi possono essere più importanti di quanto crediate. È inevitabile che molto probabilmente assumerete alcuni atteggiamenti altrui lavorando in squadra, specializzandovi oppure semplicemente frequentando determinate persone. Collaboratori, amici o famigliari, se non sono generalmente positivi, o appagati dal lavoro, vi contageranno con la loro negatività. L'atteggiamento è contagioso; si diffonde facilmente. Per quanto crediate di essere forti, nessuno lo è abbastanza da evitare per sempre l'influsso della negatività. Quindi circondatevi delle persone giuste. Se i ladri di atteggiamento vi ruberanno l'energia, lo slancio, la determinazione, le persone positive faranno tutto il possibile per incoraggiarvi o assistervi. In ultima analisi stare con persone che pensano al successo crea ciò che i ricercatori chiamano una «spirale di successo positiva» che vi solleva e vi dà slancio.



Fig. 33 Create un ambiente rivolto alla produttività che sostenga la vostra SOLA e UNICA cosa.

Le persone che frequentate sono fondamentali anche per le vostre abitudini di salute. Il professore di Harvard Nicholas A. Christakis e il professore associato della University ofCalifornia, San Diego, James H. Fowler hanno scritto un libro su come le nostre reti sociali si ripercuotano inevitabilmente sul nostro benessere. *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* [«Connessi: Il potere sorprendente dei nostri Social network e come essi forgiano la nostra vita»] mette a confronto i nostri rapporti e la tossicodipendenza, l'insonnia, il tabagismo, l'alcolismo, l'alimentazione e persino la felicità. Ad esempio, in uno studio sull'obesità del 2007 hanno scoperto che se uno dei vostri amici più cari diventa obeso, le vostre probabilità di fare lo stesso aumentano del 57%. Perché? Le persone che vediamo tendono a fissare i nostri standard per ciò che è appropriato.

Con il passare del tempo cominciate a pensare, ad agire e persino ad apparire come quelli che frequentate. Ma non sono solo le loro abitudini di salute e i loro atteggiamenti a influenzarvi, lo stesso vale anche per il loro successo relativo. Se le persone che frequentate hanno un rendimento elevato, i loro risultati possono influenzarvi. Una ricerca pubblicata sul giornale di psicologia «Social Development» dimostra che tra circa 500 soggetti di età scolare con rapporti reciproci di «amici del cuore», i bambini che stabilivano e mantenevano rapporti con studenti bravi registravano un miglioramento dei loro voti. Inoltre chi ha amici di successo sembra «trarne beneficio rispetto alle motivazioni e al rendimento accademico». Frequentare persone che cercano il successo rafforzerà la vostra motivazione e aumenterà il vostro rendimento.

Vostra madre aveva ragione quando vi diceva di fare attenzione alle compagnie che frequentate. Le persone sbagliate nel vostro ambiente possono dissuadervi, trattenervi e distrarvi dalla rotta di produttività che avete imboccato. Ma è vero anche il contrario. **Nessuno riesce da solo e nessuno fallisce da solo. Fate attenzione alle persone intorno a voi.** Cercate quelle che sosterranno i vostri obiettivi e mettete alla porta chiunque non lo faccia. Le persone nella vostra vita vi influenzeranno e vi condizioneranno, probabilmente molto più di quanto crediate. Riconoscete il loro ruolo e fate in modo che lo slancio che vi comunicano vada nella direzione giusta per voi.

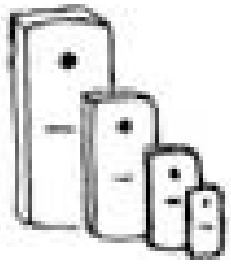
Se le persone sono la prima priorità per creare un ambiente favorevole, il luogo non è da meno. Quando l'ambiente fisico non è in sintonia con i vostri obiettivi, può impedirvi addirittura di mettervi in cammino.

«Circondatevi solo di persone che vi porteranno più in alto.»
Oprah Winfrey

So che può sembrare eccessivamente semplicistico, ma per avere successo nella vostra SOLA e UNICA cosa dovete riuscire a raggiungerla e l'ambiente fisico svolge un ruolo vitale in tal senso. L'ambiente sbagliato può portarvi fuori strada. Se siete circondati da distrazioni e interruzioni, al punto che siete indotti vostro malgrado a fare qualcosa che non dovreste, non arriverete dove dovete andare. È un po' come se ogni giorno doveste attraversare il reparto dolciumi di un supermercato mentre siete a dieta. C'è chi riesce a farlo senza fatica, ma la maggior parte di noi si fermerà a mangiare qualche caramella lungo la via.

Ciò che vi sta intorno può indirizzarvi al vostro obiettivo oppure ostacolarvi. Questo comincia dal momento in cui vi svegliate e prosegue finché raggiungete il bunker del blocco di tempo. Ciò che vedete e sentite dal momento in cui suona la sveglia e fino a che cominciate il vostro lavoro determina se ci arriverete, quando ci arriverete e se sarete abbastanza produttivi. Perciò fate un giro di prova. Percorrete la strada che prenderete ogni giorno eliminando tutte le distrazioni di vista e di suoni che incontrate. Per me, a casa sono cose semplici come le e-mail, il quotidiano, il telegiornale del mattino, i vicini che escono con il cane. Tutte cose meravigliose, ma non altrettanto quando ho un appuntamento con me stesso per dedicarmi alla mia SOLA e UNICA cosa. Così, chiudo il server di posta, non guardo il giornale, tengo spenta la televisione e scelgo con cura la strada da fare. Al lavoro evito la pausa caffè e lo scambio di informazioni. Sono cose che possono aspettare. Ciò che ho imparato è che **quando sgombrate la strada per il successo, avete ottime probabilità di arrivarci.**

Non permettete al vostro ambiente di distrarvi. Il luogo che vi circonda è importante e anche le persone che incontrate. Un ambiente che non sostiene i vostri obiettivi è fin troppo comune e purtroppo è un ladro di produttività ancora più comune. Come disse una volta l'attrice comica Lily Tomlin: «La strada per il successo è sempre in costruzione». Perciò non fatevi deviare dalla vostra SOLA e UNICA cosa. Pavimentate la vostra strada con le persone e i luoghi giusti.



GRANDI IDEE

1. **Cominciate a dire di no.** Ricordate sempre che quando dite di sì a qualcosa, dite di no a tutto il resto. È questa l'essenza del mantenere un impegno. Cominciate a respingere tutte le altre richieste o a dire «per ora no» alle distrazioni, in modo che niente vi distolga dall'occuparvi della vostra massima priorità. Imparare a dire di no vi libererà. È il modo per trovare il tempo per la vostra SOLA e UNICA cosa.
2. **Accettate il caos.** Riconoscete che inseguire la SOLA e UNICA cosa sposta in secondo piano altre cose. Le questioni in sospeso possono diventare trappole, creare ingorghi sulla vostra strada. È un genere di caos inevitabile. Mettetevi il cuore in pace. Imparate ad accettarlo. Il successo che avrete raggiungendo la vostra SOLA e UNICA cosa vi dimostrerà di aver preso la decisione giusta.
3. **Gestite la vostra energia.** Non sacrificate la vostra salute cercando di fare troppo. Il corpo umano è una macchina straordinaria, ma non ha garanzia, non può essere riportato indietro e le riparazioni possono essere molto costose. È importante gestire l'energia in modo che facciate ciò che dovete, otteniate ciò che volete e viviate la vita che preferite.
4. **Prendete possesso del vostro ambiente.** Fate in modo che le persone intorno a voi e il vostro ambiente fisico sostengano i vostri obiettivi. Le persone giuste nella vita e l'ambiente giusto lungo il cammino quotidiano sosterranno i vostri sforzi per arrivare alla vostra SOLA e UNICA cosa. Se entrambi sono in sintonia con la vostra SOLA e UNICA cosa, vi daranno l'ottimismo e lo slancio fisico necessari per farla accadere.

Lo sceneggiatore Leo Rosten ha riassunto tutti questi concetti in una riflessione: «Non posso credere che lo scopo della vita sia la felicità. Penso che lo scopo della vita sia di essere utili, responsabili, compassionevoli. Soprattutto è di essere importanti, di contare, di rappresentare qualcosa, di aver fatto la differenza con la propria vita». Vivete con proposito, vivete secondo priorità e vivete per la produttività. Seguite questi tre principi per lo stesso motivo per cui avete preso i tre impegni ed evitate i quattro ladri – perché volete lasciare il segno. Volete una vita importante.

18 IL VIAGGIO

«Anche per portare a termine il viaggio più faticoso basta fare un passo alla volta, ma bisogna continuare a camminare.»

Proverbio cinese

«Un passo alla volta» può suonare banale, ma è sempre vero. Quale che sia l'obiettivo, la meta, il viaggio verso qualunque punto parte sempre da un singolo passo.

Questo passo è chiamato la SOLA e UNICA cosa.

Voglio che agiate. Voglio che chiudiate gli occhi e immaginiate la vostra vita più grande possibile. Grande quanto avete mai osato sognarla e più di così. La vedete?

Ora aprite gli occhi e ascoltatemi. Qualunque cosa vediate, avete la capacità di raggiungerla. E quando vi mettete in cammino verso quanto di più vasto sapete immaginare, vivete la vita più grande che possiate avere.

Vivere alla grande è semplice.

Ora vi spiegherò un modo per riuscirci. Scrivete le vostre entrate attuali. Poi moltiplicatele per due, quattro, dieci, venti, non ha importanza. Scegliete un numero, moltiplicate le vostre entrate e scrivete il nuovo totale. Osservatelo e, senza badare alle emozioni che vi provoca, chiedetevi: «Le mie azioni attuali mi faranno arrivare a questa cifra nei prossimi cinque anni?» Se la risposta è positiva, continuate raddoppiare il numero finché diventerà negativa. Se poi riuscirete ad armonizzare le vostre azioni con la vostra risposta, vivrete alla grande.

Ho usato il guadagno solo come esempio. Questo modo di pensare vale per la vita spirituale, le condizioni fisiche, le relazioni personali, il rendimento professionale, il successo negli affari o qualunque altra cosa per voi sia importante. Quando spostate più in alto i limiti del vostro pensiero, espandete i limiti della vostra vita. È solo quando sapete immaginare una vita più grande che potete sperare di averla.

La sfida è che vivere la vita più grande possibile richiede non solo di pensare in grande, ma anche di intraprendere le azioni necessarie per riuscirci.

Risultati straordinari richiedono di agire in piccolo.

Concentrarsi al massimo semplifica il modo di pensare e cristallizza le cose da fare. Non importa quanto possiate pensare in grande, se sapete dove andare e procedete all'indietro per scoprire ciò che vi serve per arrivarci, noterete immancabilmente che tutto comincia da qualcosa di piccolo. Anni fa, volevo piantare un melo nel mio giardino. Ho scoperto che non si può acquistare un albero già adulto. L'unica opzione era acquistare un arbusto e farlo crescere. Potete pensare in grande, ma dovete sempre partire dal piccolo. Così ho fatto io e cinque anni più tardi abbiamo raccolto le nostre prime mele. Siccome però ho pensato in grande il più possibile, provate a indovinare? Esatto. Non ho piantato un albero solo. Oggi abbiamo un frutteto.

La vita è così. Non la si ottiene già matura. Ci viene data piccola e abbiamo l'opportunità di farla crescere, se vogliamo. Pensate in piccolo e la vostra vita probabilmente resterà piccola. Pensate in grande stile e avrete l'opportunità di farla crescere. Dipende da voi. Se scegliete una vita grande,

dovrete necessariamente partire dal piccolo per ottenerla. Dovete esaminare le vostre scelte, limitare le vostre opzioni, allineare le vostre priorità e fare ciò che è più importante. Dovete ridurvi, agire in piccolo. Dovete trovare la vostra SOLA e UNICA cosa.

Niente è sicuro al 100%, ma c'è sempre qualcosa, una SOLA e UNICA cosa che è più importante di tutto il resto. Non sto dicendo che ci sarà una SOLA e UNICA cosa, né che resterà sempre la stessa all'infinito. **Sto dicendo che in ogni momento della vita può esserci solo una SOLA e UNICA cosa** e che quando questa SOLA e UNICA cosa è in sintonia con il vostro obiettivo e in cima alle vostre priorità, sarà la cosa più attiva che potete fare per decollare verso il meglio di voi.

Le azioni nascono dall'azione. Le abitudini nascono dall'abitudine. Il successo nasce dal successo. La tessera giusta fa cadere quelle successive. Perciò, tutte le volte che volete risultati straordinari, cercate l'azione fondamentale che darà inizio alla corsa del domino. Le grandi vite cavalcano le impetuose ondate delle reazioni a catena e sono costruite in sequenza, ovvero quando si punta al successo non si può saltare subito alla conclusione. Non funziona così. La sapienza e lo slancio che si creano vivendo la vostra UNA cosa ogni giorno, ogni settimana, ogni mese e ogni anno vi forniscono l'abilità di costruire una vita straordinaria.

Non succede per caso. Bisogna farlo accadere.

«Solo chi è disposto a correre il rischio di spingersi troppo avanti scoprirà fino a dove si può spingere.»
T.S. Eliot

Una sera un anziano Cherokee raccontò al nipote di una battaglia che si combatte dentro ogni uomo. Disse: «Figlio mio, dentro di noi lottano due lupi. Uno è la paura. Porta ansia, preoccupazione, incertezza, esitazione, indecisione e inazione. L'altro è la fede. Porta calma, convinzione, fiducia, entusiasmo, determinazione, esaltazione e azione». Il nipote ci pensò per un momento e poi chiese timidamente al nonno: «Quale dei due lupi vince?» Il vecchio Cherokee rispose: «*Quello cui dai da mangiare*».

Il vostro viaggio verso risultati straordinari si costruirà principalmente sulla fede. Solo quando avete fede nel vostro proposito e nelle vostre priorità, cercherete la vostra SOLA e UNICA cosa. E una volta trovatala avrete la forza personale necessaria per superare ogni esitazione. La fede porta all'azione e quando agiamo evitiamo proprio la cosa che potrebbe minare o distruggere tutto ciò per cui abbiamo lavorato: il rimpianto.

Per quanto il successo porti soddisfazione, per quanto il viaggio sia appagante, c'è un'altra ragione ancora, persino migliore, per alzarsi ogni giorno e agire per la vostra SOLA e UNICA cosa. Ne vostro percorso verso una vita degna di essere vissuta, fare il vostro meglio per riuscire in ciò che è più importante per voi vi ripaga non solo con il successo e la felicità, ma con qualcosa di molto più prezioso.

L'assenza di rimpianti.

Se fosse possibile tornare indietro nel tempo e parlare al vostro voi diciottenne o fare un salto in avanti e andare a trovare il voi ottantenne, da chi accettereste consigli? È un interrogativo interessante. Personalmente, sceglierei il mio io più vecchio. La vista da poppa è accompagnata dalla saggezza raccolta con lenti più ampie e potenti.

«Tra vent'anni sarai più deluso dalle cose che non hai fatto che da quelle che hai fatto. Perciò molla gli ormeggi, salpa dal porto sicuro. Lascia che il vento gonfi le vele. Esplora. Sogna. Scopri.»
Mark Twain

Che cosa direbbe un voi più vecchio e più saggio? «Vivi la vita. Vivila appieno, senza timori. Vivi con un proposito, da' tutto te stesso e non rassegnarti mai.» L'impegno è importante, perché senza di esso non raggiungerete mai successo al massimo livello. Il rendimento è importante, perché senza di esso non arriverete mai a sperimentare il vostro potenziale autentico. Inseguire uno scopo è importante, perché se non lo fate potreste non trovare mai la felicità durevole. Abbiate fede che queste cose sono vere. Vivete un'esistenza degna di essere vissuta, in cui alla fine potrete dire **«Sono felice di averlo fatto», invece di: «Vorrei averlo fatto».**

Perché penso questo? Perché molti anni fa ho cominciato a capire che cosa significasse una vita degna di essere vissuta. Ho deciso di scoprire come fosse. È stato un viaggio proficuo. Ho incontrato persone più vecchie di me, più sagge di me, più affermate di me. Ho fatto ricerche, ho letto. Ho cercato consiglio. Da ogni fonte credibile e immaginabile, ho individuato indizi e segnali. Infine mi sono imbattuto in un semplice punto di vista: **una vita degna di essere vissuta si può misurare in molti modi, ma quello superiore a tutti è vivere una vita senza rimpianti.**

La vita è troppo breve per riempirla di vorrei, potrei, dovrei.

L'ho capito quando mi sono chiesto chi potevano essere le persone dotate di una maggiore chiarezza sulla vita. Mi sono detto che erano quelle vicine al termine della loro. Se partire dalla fine è una buona idea, allora non c'è fine più definitiva che quella della vita per cercare indizi su come vivere. Mi sono chiesto che cosa poteva dirmi la gente cui non restava altro da fare che guardare indietro su come andare avanti. La loro voce collettiva mi ha sommerso con una risposta chiara: vivi la vita per avere meno rimpianti possibile alla fine.

Che genere di rimpianti? Di solito non piango leggendo un libro, né mi serve un fazzoletto, ma con il libro di Bronnie Ware, *Vorrei averlo fatto. I cinque rimpianti più grandi* mi sono emozionato. L'autrice ha trascorso molti anni a occuparsi di persone cui restava ancor poco da vivere e si trovavano costrette a fare un bilancio della propria esistenza. Quando chiedeva ai suoi pazienti se avessero rimpianti o desiderassero aver fatto qualcosa in maniera diversa, si accorse che emergevano temi ricorrenti. In ordine decrescente i cinque principali erano questi: *vorrei aver permesso a me stesso di essere più felice* – troppo tardi si erano resi conto che la felicità è una scelta; *vorrei essere rimasto in contatto con i miei amici* – troppo spesso erano incapaci di dar loro il tempo e l'impegno che meritavano; *vorrei aver avuto il coraggio di esprimere i miei sentimenti* –

troppo spesso i silenzi e le emozioni represse pesavano troppo per affrontarle; *vorrei non aver lavorato così tanto* – troppo tempo passato a guadagnarsi da vivere invece di costruirsi una vita era causa di troppi rimorsi.

Per quanto fossero rimpianti intensi, ce n'era uno che superava di gran lunga tutti gli altri. Il rimpianto più comune era questo: *vorrei aver avuto il coraggio di vivere una vita fedele ai miei principi e non quella che gli altri si aspettavano da me*. Sogni realizzati a metà e speranze incompiute; questo era il primo rimpianto manifestato da chi stava per morire. Usando le parole dell'autrice: «La maggior parte delle persone non aveva onorato neppure la metà dei propri sogni e doveva morire sapendo che era a causa di scelte fatte o non fatte».

Bronnie Ware non è stata l'unica a fare queste riflessioni. Concludendo la loro ampia ricerca nel 1994, Thomas Gilovich e Victoria Husted Medvec scrissero: «Quando le persone osservano la vita passata, i rimpianti maggiori sono creati dalle cose che *non* hanno fatto... Agire inizialmente può risultare faticoso; ma è il non aver fatto la cosa che le tormenta maggiormente con rimorsi a lungo termine».

Onorare le nostre speranze e perseguire una vita produttiva attraverso la fede nel nostro proposito e nelle nostre priorità è il messaggio che ci lasciano i nostri anziani. La loro voce si leva dalla posizione più saggia che potranno mai raggiungere.

Niente rimpianti.

Per questo fate in modo di fare ogni giorno ciò che è più importante per voi. Quando sapete che cosa conta di più, tutto il resto avrà un significato. Quando non lo sapete, niente ha un senso. Le vite migliori non sono vissute in questo modo.

Come riuscire a vivere un'esistenza senza rimpianti? Allo stesso modo in cui inizia il vostro viaggio verso risultati straordinari. Con proposito, priorità e produttività; con la consapevolezza che il rimpianto va evitato e può essere evitato; con la vostra SOLA e UNICA cosa chiara in mente e in cima alla vostra tabella di marcia; con un singolo primo passo che tutti possiamo compiere.

Credo che il modo migliore per spiegarlo sia raccontando questa storia.

Una sera un bambino saltò in braccio a suo padre e bisbigliò: «Papà, non trascorriamo abbastanza tempo insieme». Il padre, che amava teneramente suo figlio, sapeva in cuor suo che era vero e rispose: «Hai ragione, e mi spiace tanto. Ti prometto che rimedierò. Dato che domani è sabato, perché non trascorriamo tutta la giornata insieme? Solo tu ed io!» Era una promessa e quella sera il bambino andò a letto con il sorriso sulle labbra, immaginando la giornata, esaltato dalle entusiasmanti possibilità di cose da fare con il suo papà.

Il mattino seguente il padre si alzò prima del solito. Voleva essere sicuro di potersi gustare la rituale tazza di caffè mattutina prima che il figlio si svegliasse, si preparasse e fosse pronto per uscire. Immerso nella lettura delle pagine economiche del quotidiano, fu colto di sorpresa quando il figlio di colpo abbassò il giornale ed esclamò entusiasta: «Papà, sono sveglio. Giochiamo!»

Il padre, sebbene felice di vedere il figlio e desideroso di cominciare la giornata insieme, provò il colpevole desiderio di avere ancora un po' di tempo per terminare la sua routine mattutina. Riflettendo velocemente, trovò una soluzione promettente. Prese in braccio il figlio, lo abbracciò con forza e annunciò che il primo gioco sarebbe stato di ricomporre insieme un puzzle e, una volta terminato, gli promise: «Usciremo a giocare per il resto della giornata».

Poco prima, mentre leggeva, aveva visto la foto del mondo in una pubblicità su una pagina intera. La trovò, strappò il foglio a piccoli pezzi e li sparse sul tavolo. Prese quindi del nastro adesivo e disse al figlio: «Voglio vedere quanto tempo impieghi a ricomporre l'immagine». Il bambino si gettò a capofitto nell'impresa mentre il padre, sicuro di aver così ottenuto un po' più di tempo per sé, tornò a immergersi nella lettura.

Nel giro di pochi minuti il bambino abbassò di nuovo il quotidiano al padre e annunciò orgoglioso: «Papà, ho finito!» Il padre rimase stupefatto. Di fronte a lui c'era l'immagine del mondo, ricomposta alla perfezione e senza nemmeno un pezzetto fuori posto. Con voce carica di orgoglio paterno e di meraviglia il padre chiese: «Come hai fatto a essere così veloce?»

Il ragazzino spiegò raggiante: «È stato facile, papà! All'inizio non ci riuscivo e volevo arrendermi perché era troppo difficile. Poi mi è caduto un pezzetto per terra e quando mi sono chinato a raccoglierlo, dato che il tavolo è di cristallo trasparente, ho visto che dall'altra parte c'era la foto di un uomo. Allora mi è venuta un'idea! Ricostruendo l'uomo ho ricostruito anche il mondo».

Ho sentito questa storia per la prima volta da ragazzo e non l'ho più dimenticata. Alla fine è diventata un tema centrale nella mia vita. Ciò che mi colpiva non era l'apparente questione dell'equilibrio esistenziale cercato dal padre, che naturalmente era un argomento centrale. L'aspetto più straordinario per me è stata la soluzione ideata dal figlio che ha decifrato un codice più profondo: un approccio alla vita semplice e più diretto. Un punto di partenza per qualunque sfida che dobbiamo affrontare nella vita personale o professionale. La SOLA e UNICA cosa che tutti dobbiamo capire se vogliamo raggiungere risultati straordinari a livello più alto. Senza dubbio. Senza questioni.

Il successo parte da dentro.

Se ritrovate voi stessi, anche il mondo tornerà ad avere il suo posto. Quando date uno scopo alla

vostra vita, quando conoscete le vostre priorità e raggiungete una elevata produttività sulla priorità più importante ogni giorno, la vostra vita ha un senso e può raggiungere livelli straordinari.

Il successo nella vita parte dentro di voi. Voi sapete che cosa fare. Sapete come fare. Il passo successivo è semplice.

Voi siete la prima tessera del domino.

METTERE IN PRATICA IL PRINCIPIO DI «UNA COSA SOLA»

«Nell'indugio non c'è mai ricchezza.»
William Shakespeare

E quindi?

Avete letto il libro. Avete capito. Siete pronti per sperimentare risultati straordinari nella vostra vita. Che cosa dovete fare? Come aderire al principio di «UNA cosa sola» nel modo più energico possibile? Proviamo a riassumere le nozioni fondamentali del testo e cerchiamo modi per mettere in pratica tale principio proprio adesso.

Per comodità abbrevierò la domanda cruciale, quindi ricordatevi di aggiungere «... in modo che facendola tutto il resto sarà più facile o superfluo?» al termine di ogni domanda!

La SOLA e UNICA cosa deve portare chiarezza agli ambiti chiave della vostra vita. Ecco un brev sunto.

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare questa settimana per scoprire o affermare il mi proposito esistenziale...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare tra novanta giorni per ottenere la forma fisica ch desidero...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare oggi per rinvigorire la mia fede spirituale...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare per trovare il tempo di esercitarmi alla chitarra vent minuti al giorno...? Migliorare le mie prestazioni a golf in novanta giorni...? Imparare a dipingere in sei mesi...?

Usate la SOLA e UNICA cosa con la famiglia per esperienze divertenti e appaganti. Ecco qualch proposta.

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare questa settimana per migliorare il nostr rapporto coniugale...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare ogni settimana per trascorrere più tempo d qualità in famiglia...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare stasera per aiutare nostro figlio nei compiti...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare per rendere unica la nostra prossima vacanza... Unico il nostro prossimo Natale...? Unico il nostro prossimo giorno del Ringraziamento...?

Si tratta di semplici esempi. Se sono adatti a voi personalmente, tanto meglio. Altrimenti usateli come stimolo per scoprire quali ambiti sono per voi più significativi da esplorare.

Non dimenticate il *time blocking*. Trovate del tempo per voi stessi e assicuratevi che le cose importanti vengano fatte, le attività importanti vengano affrontate. In alcuni casi vi servirà del tempo per trovare una risposta mentre altre volte vi servirà solo per incrementarla.

Ora mettiamoci al lavoro e vediamo come portare la forza del principio di «UNA cosa sola» cor voi.

Mettere in pratica il principio di «UNA cosa sola» nella vita professionale è lo stadio successivo.
Ecco alcuni esempi per partire.

- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare oggi per completare in anticipo il progetto cui st lavorando...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare questo mese per ottenere un lavoro migliore...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare prima del prossimo colloquio per ottenere l'aument che desidero...?
- Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare ogni giorno per finire il lavoro e arrivare a casa i tempo...?

LA VOSTRA SQUADRA DI LAVORO

Applicate il principio di «UNA cosa sola» quando lavorate in squadra. Che siate un manager, un dirigente o un imprenditore, applicate l'approccio di tale sistema alle situazioni di lavoro quotidiane per aumentare la produttività. Ecco alcune situazioni esemplificative.

- In qualsiasi riunione domandate: «Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare in quest riunione per concludere presto...?»
- Quando create una squadra chiedetevi: «Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare nei prossim sei mesi per trovare e coltivare un talento straordinario...?»
- Nella pianificazione per il mese, l'anno, i cinque anni successivi, qual è la SOLA e UNICA cos che possiamo fare ora per raggiungere i nostri obiettivi in anticipo e con un budget ridotto...?
- Chiedete nel vostro reparto o al massimo livello della società, qual è la SOLA e UNICA cosa ch possiamo fare nei prossimi novanta giorni per creare una cultura fondata sul principio di «UNA cosa sola»?

Si tratta anche in questo caso di esempi per spronarvi a trovare valide possibilità. Proprio come per la vita personale, una volta individuato ciò che conta di più, il *time blocking* professionale diventa il modo per accertarvi che sia fatto. Sul lavoro di solito si tratta di un progetto a breve termine da completare o di un'attività a lungo termine che dovete ripetere regolarmente. In ogni caso un appuntamento con voi stessi è la strada più sicura per ottenere risultati straordinari.

Discussioni estemporanee aperte o brevi seminari interni su concetti chiave di questo libro possono veramente aiutare tutti a giungere alla comprensione e a procedere con lo stesso passo.

Se sviluppare appieno la vostra SOLA e UNICA cosa in un certo ambito richiede i coinvolgimento di altre persone, potrebbe essere utile offrire loro una copia del libro. Condividere le vostre scoperte è un ottimo inizio e potreste restare felicemente sorpresi dai riscontri che otterrete quando altri avranno modo di leggere il volume per conto proprio.

Ricordate che occorre di più che leggere il libro e qualche colloquio o qualche accenno in una riunione per trasformare la SOLA e UNICA cosa in una nuova consuetudine per la vita o per le vit di chi vi sta intorno. Leggendo il libro sapete che occorre in media un periodo di sessantasei giorni per creare una nuova abitudine, quindi regolatevi di conseguenza. Per dare slancio alla vostra vita dovete concentrarvi sulla vostra SOLA e UNICA cosa abbastanza a lungo da metterla in movimento.

Esaminiamo brevemente altri ambiti in cui il principio di «UNA cosa sola» potrebbe fare la differenza.

IL VOSTRO NON-PROFIT

Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare per raccogliere fondi per le nostre iniziative annuali...? Essere utili al doppio delle persone...? Raddoppiare il numero di volontari...?

LA VOSTRA SCUOLA

Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare per azzerare la percentuale di abbandono scolastico...? Aumentare del 20% il rendimento nei nostri testi...? Incrementare del 100% il numero di diplomati...? Raddoppiare la partecipazione dei genitori...?

IL VOSTRO LUOGO DI CULTO

Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare per rendere più intensa la nostra esperienza

di culto...? Raddoppiare il successo della nostra predicazione...? Aumentare il numero dei nostri fedeli...? Raggiungere i nostri obiettivi economici...?

LA VOSTRA COMUNITÀ

Qual è la SOLA e UNICA cosa che possiamo fare per aumentare il nostro senso di comunità...? Aiutare i malati...? Raddoppiare le opere di volontariato...? Raddoppiare il numero di votanti...?

Dopo che aveva letto questo libro, chiesi a mia moglie Mary di fare una cosa. Lei si girò verso di me e sapete che cosa mi disse? «Gary, in questo momento non è la mia SOLA e UNICA cosa!» Scoppiammo a ridere, ci battemmo il cinque e lo feci da me!

La SOLA e UNICA cosa ti costringe a pensare in grande, a esaminare le cose per creare un elenco, mettere in ordine le priorità in modo da ottenere una progressione geometrica e poi far accadere la prima cosa: la SOLA e UNICA cosa che darà il via alla corsa del domino.

Siate dunque pronti a vivere una nuova esistenza! Ricordate che il segreto per risultati straordinari è porsi una domanda molto grande e specifica che vi porti a una risposta molto piccola e concentrata.

Se cercate di fare tutto, alla fine vi ritroverete con niente in mano. Se cercate di fare solo la SOLA e UNICA cosa, la SOLA e UNICA cosa giusta, finirete per ottenere tutto ciò che desiderate.

La SOLA e UNICA cosa è reale. Se la mettete in pratica, funzionerà.

Perciò non indugiate. Ponetevi la domanda «Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare ora per cominciare a usare questa SOLA e UNICA cosa nella mia vita in modo tale che facendola tutto il resto sarà più semplice o superfluo?»

E fate che la risposta sia la vostra prima SOLA e UNICA cosa!

Al lavoro...



IL LAVORO DI RICERCA

Dopo aver sperimentato le lezioni di questo libro per diverso tempo, cominciammo a fare ricerche serie sul principio di «UNA cosa sola» nel 2008. Fino ad allora avevamo collezionato più di ur migliaio di articoli specialistici, ricerche scientifiche e studi accademici; centinaia di articoli di giornale; e una vasta biblioteca di libri scritti dai massimi esperti nei loro campi. Il nostro studio era letteralmente disseminato di raccoglitori con scoperte, fatti e aneddoti.

Se volete approfondire ciò che avete imparato da questo libro, troverete un elenco dettagliato dei nostri riferimenti bibliografici organizzati per argomento e per capitolo sul nostro sito, in inglese, www.The1Thing.com.



Questo sito è una porta per entrare nelle nostre menti: citiamo gli autori che ci hanno ispirato, forniamo link ad articoli disponibili on-line ed elenchiamo i documenti che hanno educato il nostro modo di pensare. Abbiamo aggiunto anche altre notiziole interessanti e persino qualche video divertente. Buon viaggio.

RINGRAZIAMENTI

Mentre scrivevamo questo libro, abbiamo deciso di fare del nostro meglio per organizzare il lavoro secondo il principio di «UNA cosa sola». La maggior parte dei testi pubblicati segue le indicazioni di stile del tradizionale *Chicago Manual*, con sottotitolo, titolo, copyright, diritti di riproduzione, biografia dell'autore, premessa, ringraziamenti, dedica ed epigrafe il tutto prima dell'indice e del testo vero e proprio. Giusto?

Abbiamo gettato via tutto questo. Se volevamo stare dalla vostra parte, quella dei lettori, ci sembrava che questa fosse la SOLA e UNICA cosa «progettuale» che potevamo usare per migliorare la vostra esperienza. Per questo i ringraziamenti sono finiti in fondo al volume. In realtà, se doveste riordinare il testo sulla base di ciò che conta di più per gli autori, questo capitolo potrebbe addirittura stare nelle primissime pagine.

Abbiamo cominciato ad abbozzare il libro nell'estate del 2008 e abbiamo sottoposto la prima versione completa al nostro editore il 1 giugno 2012: un viaggio di quattro anni che sicuramente non avremmo potuto intraprendere senza aiuto. Tantissimo aiuto.

Vorremmo ringraziare prima di tutti in assoluto la famiglia. Senza l'amore e il sostegno di mia moglie Mary e mio figlio John questo libro non sarebbe ciò che è. Il mio coautore, Jay, è altrettanto riconoscente a Wendy e ai figli Gus e Veronica per il loro amore e il loro incoraggiamento. Le consorti, soprattutto quelle sagge e colte come le nostre, si accollano il lavoro, generalmente improbo, di leggere tutte le stesure piene di errori e refusi che poi diventeranno il libro finito.

Abbiamo anche avuto il contributo di una grande squadra di sostegno. Vickie Lukachik e Kylah Magee ci hanno sommerso di così tanto materiale che abbiamo impiegato quasi sei mesi a digerirlo tutto. Valerie Vogler-Stipe e Sarah Zimmerman hanno fatto la loro SOLA e UNICA cosa tenendo libere le nostre agende, per permetterci di restare concentrati sul libro. Il resto della squadra, Allison Odom, Barbara Sagnes, Mindy Hager, Liz Krakow, Lisa Weathers, Denice Neason e Mitch Johnson si sono dedicati alla loro SOLA e UNICA cosa per consentirci di fare la nostra.

I miei soci e membri anziani della Keller Williams Realty hanno contribuito con idee e suggerimenti: Mo Anderson, Mark Willis, Mary Tennant, Chris Heller, John Davis, Tony Dicello, Dianna e Shon Kokoszka e Jim Talbot. Grazie ragazzi! Siete fantastici! Il nostro ufficio stampa guidato da Ellen Marks, ha lavorato con impegno alla progettazione del libro, in ogni suo aspetto: Annie Switt, Hiliary Kolb, Stephanie Van Hoek, Laura Price, i super talentuosi designer Michael Balistreri e Caitlin McIntosh, come pure Tamara Hurwitz, Jeff Ryder e Owen Gibbs della produzione e la squadra Web di Hunter Frazier e Veronica Diaz. Cary Sylvester, Mike Malinowsky e Ben Herndon hanno coordinato la parte informatica all'interno e all'esterno della società, con partner come Feed Magnet e NVNTD. Anthony Azar, Tom Freireich e Danny Thompson hanno collaborato con i nostri rivenditori e con i nostri partner sul campo per ottenere la massima distribuzione possibile del libro. Un ringraziamento speciale a Kaitlin Merchant di KW Research e Mona Covey, Julie Fantechi e Dawn Sroka di KWU per il loro lavoro prima e dopo la pubblicazione.

Abbiamo inoltre avuto la fortuna di lavorare con un editore che ha compreso veramente il principio di «UNA cosa sola» e lo mette in pratica, Ray Bard di Bard Press. Ha riunito un'ottima

squadra che ci ha consigliato, sostenuto e incoraggiato nelle fasi di scrittura e assiduamente durante la revisione, spingendoci fino al limite per ottenere il lavoro migliore possibile. La nostra squadra editoriale allargata comprende il caporedattore Sherry Sprague, il redattore Jeff Morris, il revisore/correttore Deborah Costenbader, Randy Miyake e Gary Hespenheide di Hespenheide Design, il lettore Luke Torn e il compilatore di indici Linda Webster.

L'addetta stampa Barbara Henricks di Cave Henricks Communications e l'esperto di social media Rusty Shelton di Shelton Interactive si sono occupati della campagna mediatica. Avevamo a disposizione anche un gruppo di lettori esperti che insieme con membri selezionati della nostra squadra hanno valutato la prima stesura del testo: Jennifer Driscoll-Hollis, Spencer Gale, David Hathaway, Robert M. Hooper, Ph.D., Scott Provence, Cynthia Robbins, Robert Todd e Todd Sattersten.

Il nostro grazie anche ai ricercatori, professori e autori ultra disponibili che hanno risposto alle nostre domande su tantissimi argomenti: il dottor Roy Baumeister, eminente studioso alla Florida State University e direttore del dipartimento di psicologia sociale; il dottor Myron P. Gutmann, direttore del dipartimento di scienze sociali, comportamentali ed economiche della National Science Foundation; il dottor Eric Klinger, professore emerito di psicologia alla University of Minnesota Morris; il dottor Jonathan Levav, professore associato di marketing alla Stanford University; Paul McFedries, autore del prezioso sito web wordspy.com; il dottor David E. Meyer, professore di psicologia cognitiva e percezione alla University of Michigan e direttore del laboratorio neurocognitivo della University of Michigan; il dottor Phyllis Moen, titolare della McKnight Presidential Chair di sociologia all'University of Minnesota; Erica Mosner della biblioteca di studi storici e scienze sociali all'Institute for Advanced Study; la fenomenale Rachel del sito web di Bronnie Ware; Valoise Armstrong della Dwight D. Eisenhower Library; il dottor Ed Deiner, autore e professore emerito del dipartimento di psicologia dell'University of Illinois; e James Cathcart, consulente di direzione di Franklyn Covey. Siamo riconoscenti anche al Keller Center della Hankamer School of Business alla Baylor University e a Casey Blaine per la sua ricerca sul multitasking nelle prime fasi del nostro viaggio. E per finire, sarei in debito se non ringraziassi il mio *coach*.

Da ultimo, ringrazio Bayne Henyon per la sua sensibilità che tanti anni fa mi ha aiutato a cambiare il punto di vista sulle cose e a rimodellare il mio modo di lavorare.

Grazie a tutti di tutto!

QUAL È LA SOLA E UNICA COSA CHE POSSO FARE ADESSO?

Ora che avete capito il concetto, è giunto il momento di mettere in azione il principio di «UNA cosa sola» nella vostra vita. Visitate il sito, in inglese, www.The1Thing.com per cominciare a pensare in grande riducendovi e concentrandovi sulla vostra SOLA e UNICA cosa fin da oggi! Troverete informazioni aggiornate sui nostri seminari e programmi di addestramento, oltre a strumenti di lavoro esclusivi. Leggete i contributi in tempo reale di altri che si sono uniti al movimento mondiale e condividete la vostra SOLA e UNICA cosa. Sperimentate la vostra SOLA e UNICA cosa oggi stesso.

Indice

Presentazione

Frontespizio

Pagina di copyright

1. UNA cosa sola

Qualcosa doveva cambiare

Ridursi

2. L’effetto domino

Come ottenere risultati straordinari

3. Il successo lascia indizi

Un prodotto, un servizio

Una persona

Una passione, un talento

UNA vita soltanto

UNA cosa sola

Parte 1

Le bugie

Il problema della «truthiness», o «verità intuitiva»

Le sei bugie tra voi e il successo

4. Ogni cosa ha la stessa importanza

Molto movimento per nulla

Juran decripta il codice

Pareto estremo

Grandi idee

5. Multitasking

MONKEY MIND, ovvero cervello da scimmia

Destreggiarsi è un’illusione

Canali cerebrali

Spinti alla distrazione

Grandi idee

6. Una vita disciplinata

La disciplina selettiva funziona a meraviglia

Sessantasei giorni per raggiungere l'obiettivo

Grandi idee

7. La forza di volontà è sempre a disposizione

Tortura per bambini

Energia rinnovabile

Cibo per la mente

Giudizio predefinito

Date la giusta importanza alla forza di volontà

Che cosa mette alla prova la vostra forza di volontà

Grandi idee

8. Una vita equilibrata

La genesi di un mito

Cattiva gestione a metà

Il tempo non aspetta nessuno

Controbilanciare: i pro e i contro

La vita è un gioco di equilibrismo

Grandi idee

9. Grande è male

Chi ha paura del grande male grande?

Errore completo

Essere grandi

La cosa importante

Dare slancio alla vita

Grandi idee

Parte 2

La verità

Distensione

10. La Domanda Cruciale

La vita è una domanda

La mia paga

Anatomia della domanda

Parte 1: «Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare...»

Parte 2: «... in modo che facendola...»

Parte 3: «... tutto il resto diventi più facile o superfluo?»

Grandi idee

11. La consuetudine al successo

Per la mia vita spirituale...

Per la mia salute fisica...

Per la mia vita personale...

Per i miei rapporti chiave...

Per il mio lavoro...

Per la mia azienda...

Per le mie finanze...

Grandi idee

12. La strada alle Grandi Risposte

1. porre una grande domanda

2. Trovare una grande risposta

Grandi idee

Parte 3

Risultati straordinari

Risultati straordinari

13. Vivere con un proposito

La felicità di proposito

La ciotola del mendicante

La forza del proposito

Grandi idee

14. Vivere secondo le priorità

«Dare un traguardo all'ora»

Grandi idee

15. Vivere per la produttività

Il time blocking

1. Il riposo

2. La vostra SOLA e UNICA cosa

3. La pianificazione

Proteggere i vostri blocchi di tempo

Grandi idee

16. I tre impegni

I tre impegni per la vostra SOLA e UNICA cosa

1. Seguite la via della maestria

2. Passate da «I» a «O»

3. Vivete il ciclo della affidabilità

Grandi idee

17. I quattro ladri

I quattro ladri della produttività:

1. Incapacità a dire di no

2. Paura del caos

3. Cattive abitudini sanitarie

Piano energetico quotidiano della persona altamente produttiva

4. L'ambiente non sostiene i vostri obiettivi

Grandi idee

18. Il viaggio

Un consiglio da amico

Il successo comincia dall'interno

Mettere in pratica il principio di «una cosa sola»

La vostra vita personale

La vostra famiglia

Il vostro lavoro

La vostra squadra di lavoro

Il vostro non-profit

La vostra scuola

Il vostro luogo di culto

La vostra comunità

Il lavoro di ricerca

Ringraziamenti

Qual è la SOLA e UNICA cosa che posso fare adesso?