



Robert C. Pozen

COME ESSERE PRODUTTIVI

**RAGGIUNGERE I RISULTATI
IN MINOR TEMPO
CON IL METODO DI HARVARD**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Robert C. Pozen

COME ESSERE PRODUTTIVI

**RAGGIUNGERE I RISULTATI
IN MINOR TEMPO
CON IL METODO DI HARVARD**

FrancoAngeli

Copyright © 2014 by Robert C. Pozen.
All rights reserved.

Traduzione dall'inglese di Tiziana Prina

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag. 13
Che cos'è la produttività personale	» 14
Consigli pratici specifici	» 15
Una guida per i lavoratori della conoscenza	» 16
Il mio percorso verso la produttività: come ho imparato a essere produttivo	» 16
Da Bridgeport ad Harvard	» 17
Ringraziamenti	» 23

Parte I **Tre concetti fondamentali**

1. Stabilite gli obiettivi e metteteli in ordine di priorità	» 27
1. Mettete tutto nero su bianco	» 28
2. Organizzatevi per orizzonte temporale	» 29
3. Classificate i vostri obiettivi	» 30
4. Fate una classifica dei vostri traguardi	» 33

5. Valutate il vostro impiego del tempo	pag. 36
6. Affrontate le discrepanze tra priorità e tempo impegnato	» 37
7. Correggete le discordanze	» 40
Consigli in pillole	» 40
2. Focalizzatevi sul prodotto finale	» 42
1. Cominciate dalla fine	» 43
2. Il controllo intermedio	» 44
3. Basta rimandare!	» 46
4. Focalizzatevi sui risultati, non sulle ore	» 48
Consigli in pillole	» 52
3. Non occupatevi troppo delle inezie	» 54
1. SUV (Solo Una Volta)	» 55
2. Siate multitasking con prudenza	» 57
3. Evitate gli ostacoli burocratici	» 62
Consigli in pillole	» 64

Parte II Produttività giornaliera

4. La routine quotidiana	» 67
1. La gestione dell'agenda	» 67
2. Rendete automatici i gesti di ogni giorno	» 73
3. Fate un pisolino dopo pranzo	» 75
4. Verso casa	» 76
5. Prendetevi cura del vostro corpo	» 77
6. Fate regolare esercizio fisico	» 80
Consigli in pillole	» 81
5. Viaggiate leggeri	» 82
1. Come programmare i dettagli di un viaggio	» 82
2. Come trarre il massimo dal vostro viaggio	» 83

3. Come passare indenni attraverso l'aeroporto	pag. 85
4. Riposate in aereo	» 87
5. Attenetevi alla vostra routine anche in viaggio	» 89
6. Come restare in contatto con la famiglia	» 91
Consigli in pillole	» 93
6. Riunioni efficaci	» 95
1. Come evitare le riunioni	» 95
2. E quando è troppo lunga?	» 98
3. Come gestire una riunione efficace	» 100
Consigli in pillole	» 106

Parte III

Come sviluppare le abilità personali

7. Leggete in modo efficace	» 109
1. La lettura delle notizie	» 109
2. Conoscere il proprio scopo	» 111
3. Lettura attiva in tre fasi	» 112
4. Ricordatevi in modo attivo	» 117
Consigli in pillole	» 119
8. Scrivete in modo efficace	» 121
1. Scaletta di stesura	» 122
2. Come strutturare il vostro scritto	» 126
3. Scrivete bene	» 130
4. Domande frequenti sul processo di scrittura	» 133
Consigli in pillole	» 135
9. Parlate in modo efficace	» 137
1. Prepararsi per un discorso	» 138
2. Il giorno del discorso	» 144
Consigli in pillole	» 149

Parte IV

Come gestire i superiori e i dipendenti

10. Come gestire il proprio team	pag. 153
1. La delega delle funzioni	» 154
2. A ciascuno il proprio spazio	» 155
3. Date fiducia ai vostri assistenti	» 157
4. Responsabilizzate e costruite un team di successo	» 160
Consigli in pillole	» 166
11. Come gestire il capo	» 168
1. Che cosa comunicare	» 168
2. Adattate la vostra comunicazione al superiore	» 170
3. Adeguatevi allo stile di management del capo	» 171
4. Come far funzionare una partnership	» 173
5. Siate sempre leali con il superiore	» 175
6. Come dissentire dal capo	» 176
7. Come trattare un capo “difficile”	» 177
8. Ultima spiaggia	» 180
Consigli in pillole	» 181

Parte V

Alla ricerca di una vita produttiva

12. Massimizzate le opzioni di carriera nel corso della vita	» 185
1. Cominciate formulando le possibili mete lavorative	» 186
2. Massimizzate le opzioni. Un passo alla volta	» 189
3. Scegliete il prossimo lavoro	» 192
4. Rivedete le vostre mete	» 195
Consigli in pillole	» 198
13. Abbracciate il cambiamento ma restate voi stessi	» 199
1. Alla ricerca della stabilità	» 199
2. L’espansione del cambiamento	» 201

3. Prendete atto dei cambiamenti esterni	pag. 201
4. Accettate i cambiamenti	» 202
5. Restate gli stessi	» 207
Consigli in pillole	» 210
14. Bilanciate casa e lavoro	» 212
1. Che cosa fareste con cinque ore in più alla settimana?	» 213
2. Trovate un datore di lavoro flessibile o cercate di rendere tale quello che già avete	» 214
3. Cambiate il modo di lavorare	» 215
4. Decidete chi è il “custode” del vostro matrimonio, o assumete un aiuto se potete	» 217
5. Tenete separati i ruoli a casa e al lavoro, soprattutto nella vostra testa	» 219
Consigli in pillole	» 222
Epilogo	» 225
Appendici	» 229

Ai miei figli,
Joanna e David,
che mi donano
tanto amore e sostegno

Introduzione

Spesso le persone mi chiedono come faccio ad assumermi e a portare a termine così tanti impegni. Durante la gran parte degli ultimi cinque anni ho avuto due lavori a tempo pieno: chairman di MFS Investment Management e docente alla Harvard Business School. Sono stato anche membro del board di due società quotate in Borsa (Medtronic e Nielsen), di una fondazione che si occupa di sanità (Commonwealth Fund) e di un centro di ricerche mediche (Harvard NeuroDiscovery Center). Allo stesso tempo sono riuscito a scrivere tre libri (incluso questo) e a pubblicare all'incirca un centinaio di articoli su quotidiani e riviste. Nonostante tutto questo, ho mantenuto un forte rapporto con mia moglie con cui sono sposato da trentacinque anni, i nostri due figli e una vasta rete di amici e parenti.

Anche se questa molteplicità di ruoli non mi sembrava insolita, i direttori di *Harvard Business Review* (HBR) ne erano affascinati e mi chiesero se potevano intervistarmi sulla ricetta segreta della mia produttività.

Visto che le interviste suscitarono un'ampia risposta positiva nei blog, HBR mi chiese di scrivere un breve articolo in cui sintetizzavo le regole che mi ero dato sulla produttività. A quell'articolo sono seguite reazioni ancora più entusiastiche; persone sconosciute mi hanno fermato all'aeroporto per parlarmi di produttività, e un professore del MIT mi ha ringraziato per aver migliorato le sue abitudini di lettura.

Tuttavia poiché l'articolo ha solo sfiorato la superficie di quanto può essere detto sulla produttività personale, ho deciso di scrivere questo libro. Nel riflettere sul ruolo che questa ha giocato nella mia carriera, posso indicare una serie di abitudini e metodi che hanno contribuito al mio successo; tuttavia ancora più importante è stato rendermi conto nei primi anni di lavoro che il successo arriva non solo con il duro lavoro e una pianificazione attenta, entrambi elementi essenziali, ma dipende in larga parte da un giusto atteggiamento mentale: focalizzarsi sui risultati che si intendono raggiungere piuttosto che sul numero di ore in cui si lavora. Per il datore di lavoro, i clienti e i colleghi, quel che conta di più sono i risultati.

Che cos'è la produttività personale

Cominciamo con ciò che per me significa “produttività personale”. Con questo termine intendo quantità e qualità dei risultati legati al raggiungimento degli obiettivi. Non cercherò di stabilire quali dovrebbero essere i vostri obiettivi, ma solo di mostrarvi come articularli in modo chiaro e come fissare il loro grado di priorità. Potreste essere intenzionati a fare carriera nel più breve tempo possibile o a cercare un migliore equilibrio tra vita professionale e personale. In entrambi i casi ne trarrete beneficio ottenendo di più dalle ore che passate al lavoro.

Questo libro non vi chiede di abbracciare una nuova filosofia di vita per avere successo; non vi chiede nemmeno di adeguarvi a un sistema totalizzante per essere produttivi: contiene consigli pratici specifici per incrementare la vostra produttività sul lavoro. Potete prendere e scegliere una qualsiasi tecnica suggerita che vi sembra utile per voi.

I suggerimenti contenuti in questo libro sono molto più ampi di quelli di un tipico manuale sulla gestione del tempo, in cui si insiste soprattutto su compiti banali come archiviare o organizzare i file. Benché la gestione del tempo sia una componente significativa della produttività, non è l'unica. Un'utile serie di raccomandazioni sulla produttività dovrebbe abbracciare una gamma più ampia di temi: determinare gli obiettivi di carriera e sviluppare la vostra abilità, così come scrivere in modo efficace.

Ma l'elemento più importante del libro è lo stimolo ad adottare un diverso mindset e a seguire tecniche concrete. Come ho osservato in precedenza, per essere produttivi dovete concentrarvi sui risultati che volete ottenere, non sul tempo che impiegate sul lavoro. Purtroppo questo atteggiamento mentale è in diretto disaccordo con il sistema di pa-

gamento basato sulle ore fatturabili in uso presso gli studi legali o i commercialisti, e la rilevanza data alle ore segnate sul cartellino nella maggior parte degli impegni.

Infine questo libro non vende ricette miracolose. Negli anni Trenta dell'Ottocento alcuni autori suggerivano che si poteva avere successo solo seguendo una dieta speciale, dormendo su un letto duro e astenendosi dalla masturbazione¹. Più di recente altri hanno proposto rapide soluzioni come molte riunioni ma di breve durata, o solo poche ore lavorative alla settimana. Qui non ho ricette miracolose da proporvi; la maggior parte dei miei consigli fa appello a una rigorosa riflessione e a un atteggiamento disciplinato da tenere nel tempo.

Consigli pratici specifici

Questo libro è organizzato in cinque parti principali, ognuna con due o tre capitoli. Alla fine di ciascun capitolo si trova una sezione di suggerimenti pratici specifici che ho chiamato “Consigli in pillole” e che dovrete fare vostri.

- La Parte I vi illustra le tre idee principali che sono alla base del resto del libro: stabilire degli obiettivi con priorità chiare, focalizzarsi sui risultati finali e non dare troppo spazio alle inezie.
- La Parte II vi aiuta a realizzare in modo disciplinato le priorità di breve periodo. Contiene capitoli su come organizzare la routine quotidiana, gestire l'agenda di viaggio e condurre riunioni in modo efficiente.
- La Parte III vi aiuta a sviluppare tre abilità personali di estrema importanza per diventare un professionista di successo. Contiene capitoli su come migliorare le abilità di lettura, comprensione e scrittura, nonché lo stile nei discorsi in pubblico.
- La Parte IV vi aiuta a navigare tra le sfide organizzative che vi pone la produttività personale. Contiene capitoli su come delegare incarichi ai propri collaboratori e come gestire un buon rapporto di collaborazione con i superiori.
- La Parte V vi offre un inquadramento per prendere decisioni di lungo periodo sulla vostra carriera. Contiene capitoli su come massimizzare le vostre opzioni, riuscire in un mondo in rapido cambiamento e ottenere un equilibrio gratificante tra lavoro e vita privata.

¹ Kimmel M., *Manhood in America: A Cultural History*, New York, Simon & Schuster, 1996.

Una guida per i lavoratori della conoscenza

Ho scritto questo libro per tutte le categorie di professionisti, soprattutto quelle che usano le capacità intellettive nel loro lavoro: amministratori, programmatori, medici, ingegneri, funzionari di banca, avvocati, uomini di marketing, psicologici, mediatori immobiliari, commercianti, scienziati, insegnanti ecc. Sebbene la maggioranza degli esempi del libro sia preso dal mondo commerciale, la gran parte delle nozioni si applica a professionisti e organizzazioni di tutti i tipi: istituzioni non-profit, università ed enti governativi. Non importa dove lavorate, con ogni probabilità dovrete affrontare le stesse sfide di organizzazione del tempo, gestione delle riunioni e adempimento di complicate questioni burocratiche.

Sebbene ognuna delle cinque parti del libro si rivolga a tutti i professionisti, alcuni capitoli sono particolarmente importanti per gruppi di persone che si trovano in certe fasi della loro carriera. Coloro che iniziano la propria vita professionale possono essere particolarmente interessati ai capitoli riguardanti la pianificazione della carriera e l'abilità di scrittura. Chi sta facendo già carriera potrebbe rivolgere la propria attenzione soprattutto ai capitoli che riguardano la gestione dei superiori e dei dipendenti. I dirigenti di alto livello potrebbero infine dimostrare un particolare interesse per le parti in cui si parla di organizzazione efficiente dei viaggi di lavoro o di preparazione di discorsi efficaci. Per trarre il massimo da questo libro, concentratevi sulle sezioni che sono per voi più importanti.

Il mio percorso verso la produttività: come ho imparato a essere produttivo

Prima di addentrarci nella prima parte del libro, voglio condividere con voi la mia storia personale su come ho imparato a essere produttivo. A differenza di molti guru che trattano l'argomento, non sono mai stato un consulente in questo campo; ho sviluppato le mie tecniche di produttività lavorando in diversi tipi di organizzazione e a vari livelli. Più in là nella mia carriera, quando ero il capo, potevo trarre vantaggio dalle risorse messe a disposizione da una grande organizzazione, ma all'inizio del mio percorso lavorativo ho lavorato da solo o con colleghi, e a volte avevo a che fare con capi difficili.

Sono cresciuto in una famiglia con un elevato grado di disciplina e organizzazione. Mio padre lasciò la scuola superiore e lavorò come agente di commercio per una ditta di biancheria intima e camicie. Il culmine della sua

carriera fu il periodo sotto le armi come ufficiale durante la Seconda Guerra Mondiale. Dopo la settimana in viaggio come agente di commercio, al suo ritorno a casa era solito controllare minuziosamente che tutto fosse a posto, rievocando così i suoi vecchi tempi nell'esercito.

Mentre mio padre era l'emblema dell'ordine fino all'eccesso, mia madre era un modello di produttività. Gestiva la casa in maniera perfetta e allo stesso tempo lavorava come contabile in una società di leasing di apparecchiature. Di fatto era una brillante manager sebbene non avesse mai avuto i mezzi per frequentare l'università. Mia madre spinse molto perché io e i miei due fratelli (entrambi cardiologi) avessimo un elevato grado di istruzione.

Da Bridgeport ad Harvard

Dopo aver frequentato una scuola elementare di poche pretese, fui costretto ad affrontare un ambiente più duro al ginnasio. Là ho imparato a trattare con i furbi e a gestire situazioni che minacciavano la mia produttività e la mia salute personale. Un giorno mentre ero sul campo da gioco, fui avvicinato da Al, un bullo di quindici anni della settima classe. Al mi disse che ogni venerdì dovevo portare "come protezione" un coniglietto di cioccolato a scuola. Quando ingenuamente gli chiesi "Protezione da che cosa?", lui rispose "Protezione da me, perché nel laboratorio del venerdì ci sono un sacco di martelli".

Allora io risposi: "Al, scommetto che sei un grande campione di basket". Quando il ragazzo cominciò a vantarsi delle proprie capacità, lo sfidai a un singolo di basket, ed ecco l'accordo che feci con lui: "Se vinci, ti porto un coniglio di cioccolato ogni venerdì, ma se vinco io me lo porti tu". Fortunatamente vinsi io la partita e Al mi lasciò in pace, sebbene non avessi poi il fegato di chiedergli i conigli di cioccolato.

Quando ero all'inizio delle superiori, mio padre fu licenziato per la prima volta. Fu doloroso vedere quell'uomo orgoglioso con poca formazione scolastica cercare lavoro, così io cercai di dare un contributo finanziario. Per quasi tutto il liceo ebbi due lavori, pur continuando a giocare nelle squadre di basket e di tennis. Al martedì, giovedì e domenica insegnavo ebraico alla locale sinagoga; al lunedì, mercoledì e venerdì lavoravo come magazziniere in una libreria locale.

Con tutti questi impegni dovevo imparare a usare il tempo in maniera efficiente. Fortunatamente o sfortunatamente la mia scuola superiore non era esigente dal punto di vista delle richieste di studio. Poiché ero così im-

pegnato dopo la scuola, ho imparato presto a essere multitasking, facendo i compiti a casa mentre sedevo in classe durante noiosissime lezioni.

La mia scuola superiore era un luogo di teppistelli, dove la maggior parte degli studenti non sarebbe andata all'università e dove la qualità dell'insegnamento era in genere basso. Come conseguenza mi costrinsi a imparare a studiare da solo; in seguito questa competenza si rivelò di estrema utilità sia all'università sia sul lavoro. Capii come analizzare i problemi e produrre potenziali soluzioni senza una guida particolare da parte dei supervisori o insegnanti.

Per esempio, lo stesso docente insegnava tutte le materie scientifiche: chimica e fisica; in ogni corso della scuola superiore lui seguiva la stessa metodologia. All'inizio di ogni lezione, assegnava dieci o venti problemi che dovevano essere risolti per la fine dell'orario scolastico; poi lui lasciava l'aula per il resto della lezione. Abbandonati a noi stessi, noi studenti riguardavamo le pagine più importanti nel nostro libro di testo, discutevamo i vari punti dei problemi e cercavamo di risolverli. Inconsapevolmente ci eravamo appropriati in questo modo di un modello produttivo di apprendimento: piccoli gruppi interattivi che applicano concetti generali a situazioni fattuali specifiche.

C'era un insegnante stimolante nella scuola superiore, era un insegnante di inglese, Miss Helen Scinto. Lei mi insegnò l'importanza di trovare un mentore che mi aiutasse a riflettere sulla mia futura carriera; mi consigliò libri da leggere e corresse con meticolosità i miei elaborati. Fu lei a darmi la fiducia e il coraggio per richiedere l'ammissione all'Harvard College, dove fui fortunatamente accettato con un generoso pacchetto di borse di studio e prestiti d'onore.

Quando arrivai ad Harvard, dovetti confrontarmi per la prima volta con quel che significa il ceto sociale. All'incirca la metà degli studenti aveva frequentato scuole private e molti degli altri studenti provenivano da scuole dei quartieri alti. Ero intimidito dalla preparazione scolastica e dalle risorse materiali dei miei compagni e così mi impegnai ancora di più nella sfida scolastica.

Mentre molti dei miei compagni avevano parecchio tempo libero per perseguire i loro interessi intellettuali e sociali, io avevo la necessità di avere un lavoro pagato. Lavoravo di sera come bibliotecario, commercializzavo un servizio computerizzato di incontri e ricercavo case per una società di consulenza di Boston. Per far fronte a tutte queste occupazioni e seguire i corsi della facoltà, imparai a leggere e scrivere in fretta focalizzandomi sempre sul risultato finale. Mi laureai a pieni voti, mentre scrivevo articoli di fondo per l'*Harvard Crimson* ed ero capitano della squadra di basket della Lowell House.

Dopo la laurea, non ero molto interessato a un lavoro nel settore commerciale, bensì mi appassionavano due grandi movimenti sociali degli anni Sessanta: il progresso nei diritti civili e la fine della guerra nel Vietnam. Per seguire questi interessi mi iscrissi alla Yale Law School, che finanzia con il mio lavoro di insegnante insieme a borse di studio e prestiti d'onore. Entrai nel board editoriale dello *Yale Law Journal* e lavorai per un gruppo non profit che si occupava di problemi abitativi. Mi entusiasmai anche per un nuovo ambito di studi, "Diritto ed economia", che fece scattare in me l'interesse per la regolamentazione in campo finanziario. Con un simile carico di impegni, divenni un esperto nella gestione efficiente del mio tempo.

Terminata la Yale Law School, finii direttamente a insegnare diritto ed economia alle università di Georgetown e New York. Nei quasi quattro anni di lavoro accademico, pubblicai due libri e diversi articoli sulla normativa finanziaria. Sebbene mi piacesse insegnare, avevo l'impressione che la mia produzione accademica non avesse un grande impatto sulla realtà e allora decisi di spostarmi a Washington per diventare un consulente generale della SEC (*Security and Exchange Commission*).

Quella fu la mia prima esperienza con la burocrazia governativa, dove molti volevano sempre dire la loro su ogni decisione importante. Come reazione aiutai a sviluppare procedure pratiche per coordinare il contributo di ogni divisione sulle proposte normative, e imparai a scorrere prolissi promemoria per cogliere le questioni importanti che richiedevano una discussione tra i commissari.

Dovendo mantenere una famiglia in crescita, divenni poi partner dello studio legale Caplin & Drysdale a Washington. Sebbene fossi riuscito a creare un'attività di successo come consulente delle istituzioni finanziarie, ero sconcertato dal sistema di fatturazione a ore. Più velocemente risolvevo un problema, meno ero pagato! I clienti sembravano tutti presi da lavori più interessanti e remunerativi, mentre il compenso degli avvocati era limitato alle ore che questi registravano e gli orari erano controllati dagli umori dei clienti.

Alla fine del 1986 ebbi la mia grande occasione. Fidelity Investments stava cercando un nuovo consulente generale e io avevo motivi familiari per volermi trasferire a Boston. Dopo un certo numero di interviste, mi incontrai per un pranzo privato con Ned Johnson, chairman di Fidelity. Al dessert gli chiesi se sarebbe stato possibile ottenere una descrizione del mio potenziale impiego. Ned rispose: "Vuole una job description? È molto semplice: immagina quel che va fatto e lo faccia!". Firmai immediatamente.

Alla Fidelity feci carriera, diventando vice direttore generale e presi-