

HOW WILL YOU MEASURE YOUR LIFE

Clayton M. Christensen

Come misurerai la tua vita?

L'autore Clayton M. Christensen è un esperto in business innovation. Dopo anni passati lavorando al fianco di persone di successo e in aziende altrettanto di successo, alcune delle quali fondate da lui stesso, è giunto alla conclusione che la misurazione dei bisogni di un individuo durante la sua vita non può limitarsi alle ore passate in ufficio.

Con esempi acuti e basati sulla sua esperienza di svariati anni nel mondo corporate, Christensen è una guida abile per i lettori che cercano di realizzare la carriera dei propri sogni, inoltre come padre di famiglia e sopravvissuto al cancro è in grado di parlare con il cuore in mano quando si tratta di work/life balance.

In queste pagine scoprirai come la motivazione, non il denaro, è fonte di soddisfazione sul lavoro e che indipendentemente da quanto duro sia il tuo lavoro o da quante volte vieni promosso, sono i tuoi amici e la tua famiglia la vera fonte della tua felicità.

Dalla saggezza derivata dalla somma delle sue esperienze passate, Christensen suggerisce ai professionisti dei giorni d'oggi come condurre una vita bilanciata con integrità e con uno scopo.

Nelle prossime pagine inoltre imparerai:

- Perché le compagnie di video noleggio come Blockbuster sono state distrutte da Netflix
- Perché è importante lasciare che i tuoi figli sbaglino e a volte persino falliscano
- Perché il successo globale di Ikea è basato sulla maestria di un singolo semplice lavoro.

La motivazione scalza il denaro quando si parla di soddisfazione sul lavoro.

Cosa pensi che ti renda più felice durante il lavoro? Magari un aumento di stipendio aiuterebbe o magari un po' più di ammirazione da parte dei colleghi.

Queste affermazioni sono piuttosto comuni. Infatti, gli aspetti tangibili del tuo lavoro come denaro e prestigio, non sono in verità cose che ti renderanno felice a lungo termine. Se pensi altrimenti, vai a una riunione di alunni di una business school dove potrai constatare quanto spesso il successo professionale è contaminato da insoddisfazioni personali, fallimenti a livello familiare, sacrifici professionali ed addirittura comportamenti criminali.

Nonostante ciò, continua a prevalere nei posti di lavoro un uso non salutare degli incentivi. Divenuto popolare grazie all'economista Michael Jensen e al teorico di management William Meckling, la teoria degli incentivi rende inequivocabile l'affermazione che più vieni pagato, migliori saranno le tue performance lavorative.

Alla luce del nostro precedente esempio della riunione di alunni della business school, questa teoria appare troppo semplicistica, in più studi hanno rilevato come le persone che tendono a lavorare più

duramente sono quelle impiegate nelle organizzazioni non governative(NGO), persone che svolgono un lavoro per cambiare il mondo e che vengono pagate molto poco.

Infatti quello che ne emerge è il fatto che la soddisfazione professionale e la motivazione deriva da un lavoro che soddisfa i tuoi bisogni ed interessi. Lo psicologo Frederick Herzberg ha mostrato come i nostri bisogni ed interessi si possano dividere in due categorie: fattori di igiene e fattori motivazionali. Questa è la base della sua teoria sulla “motivazione igiene”.

I fattori di igiene soddisfano problemi lavorativi quali le generali condizioni lavorative, politiche aziendali, politiche di supervisione e sicurezza sul posto di lavoro. Se questi fattori non sono soddisfacenti del tutto o in parte, allora è un caso di cattiva igiene che in seguito causa insoddisfazione sul posto di lavoro. Tuttavia potrebbe essere soddisfacente un lavoro con ottime condizioni lavorative ma senza spazio per la crescita professionale o senza ricompense? Molto probabilmente no.

La soddisfazione sul posto di lavoro, invece, si ottiene combinando i fattori di igiene con quelli motivazionali. I fattori motivazionali tengono conto di riconoscimenti, responsabilità, sfide e crescita personale.

Considera un lavoro intellettualmente stimolante ma aggravato da uno scarso management, potrebbe essere soddisfacente? Sicuramente no. È quindi chiaro come sia cruciale la compresenza di igiene e motivazione, le prossime due pagine presentano due differenti strategie su come ottenere questo bilanciamento.

Una buona strategia per fare carriera è combinare le opportunità che possiamo anticipare con quelle che invece non possiamo anticipare.

Qual'è la strategia per la vostra carriera? Mentre la maggior parte delle persone ha idea di come vorrebbe sviluppare la propria vita professionale, pochi sanno descrivere esattamente il loro piano per ottenere gli obiettivi prefissati.

Un buon punto di partenza è riconoscere che le strategie per la carriera prendono due diverse forme: volontarie ed emergenti. Per capire questi due approcci, dobbiamo considerare i modi in cui generalmente nascono le opportunità.

Il rinomato accademico Henry Mintzberg spiega che anche le opportunità si dividono in due categorie. La prima descrive le opportunità anticipate, quelle opportunità che possiamo riconoscere e scegliere di perseguire.

Le strategie volontarie spesso sono basate sulle opportunità che è possibile anticipare, prendiamo come esempio Honda, costruttore di automobili giapponesi nel 1960.

A quel tempo, le moto di grandi dimensioni come quelle prodotte da Harley Davidson erano molto popolari negli USA così Honda decise di lanciare la propria gamma di motociclette. L'obiettivo era quello di mettere un piede negli USA ma la bassa qualità del prodotto ha quasi fatto fallire la società.

Questo dimostra come le strategie volontarie spesso non sono di successo. Ognuno di noi può ripensare a un momento della propria vita in cui, nonostante i suoi sforzi migliori, nulla andò

secondo i piani! Qui è dove si creano le strategie emergenti, utilizzando opportunità impreviste. Queste spesso si creano durante il processo di implementazione delle strategie volontarie.

Honda trovò la sua strategia emergente negli USA per caso; insieme alle motociclette di grandi dimensioni l'azienda spedì anche le sue più piccole Super Cubs per l'uso dei propri dipendenti. Gli impiegati di Honda andavano in moto per le colline di Los Angeles e la vista di questi oggetti nuovi ed inusuali intrigò così tanto il pubblico che la domanda per le Super Cubs esplose. Honda quindi abbracciò questa strategia emergente di vendere motociclette più piccole su larga scala e con questa scelta salvò la sua avventura negli USA.

Creare un equilibrio tra le strategie volontarie ed emergenti vi darà la possibilità di utilizzare ogni opportunità. Se sarete al contempo flessibili e calcolatori troverete sempre la giusta direzione.

La tua vita è il tuo business. Per amministrarla bene dovrai gestire bene le tue risorse.

Quando parliamo di risorse spesso pensiamo prima a quelle che sono legate al mondo del business: beni, talenti, finanze ed altri ancora. Questa tuttavia è una visione piuttosto ristretta.

Per avere una comprensione maggiore di come dovremmo usare le nostre risorse bisogna per prima cosa allargarne la definizione.

Considera le cose che sono fondamentali per te, come i legami famigliari, le amicizie e la salute psicofisica. In questo senso questi aspetti della nostra vita personale sono "Business" e le risorse che investiamo sono il nostro tempo libero, la nostra energia, capacità e beni.

Tuttavia proprio come in ogni business tutte le nostre risorse sono limitate. Ci sono però diversi obiettivi che vorremmo raggiungere, quindi dobbiamo imparare a gestire le priorità.

Può essere una tentazione forte quella di investire tutte le nostre risorse in un solo obiettivo, e per molti questo obiettivo è la carriera. Eppure è fondamentale assicurarsi di investire tempo ed energie anche in altre cose che reputiamo di valore.

Prendendo il controllo del processo personale di allocazione delle risorse, si può evitare l'errore di investire tutte le proprie risorse nella carriera.

Un modo per fare ciò è riconsiderare il criterio base secondo cui noi tipicamente dividiamo il nostro tempo. Invece di spendere tutto il nostro tempo su un progetto lavorativo, bisogna valutare se quel progetto è veramente la cosa più importante della nostra vita in questo momento oppure se ci sono cose più meritevoli del tuo tempo come la tua famiglia o il tuo benessere personale.

Per i professionisti di successo in particolare, dare priorità a ricompense nel breve termine rispetto a guadagni nel lungo periodo è un errore comune. È molto facile diventare ossessionati da promozioni e bonus futuri.

La soddisfazione che questi danno è immediata ma di breve durata. Gli obiettivi a lungo termine invece, come il compito di crescere tuo figlio in maniera corretta, pur essendo gradualmente e più faticosi, garantiscono una ricompensa che dura a lungo e ha molto più valore. Questo sarà spiegato meglio nelle prossime pagine.

Le relazioni con famiglia ed amici sono le più importanti fonti di felicità.

Se sei una persona di successo potresti sentirti come se tutti gli sforzi che riversi nel tuo lavoro siano la cosa più soddisfacente della tua vita.

Tuttavia, anche gli sforzi che dedichi alla tua famiglia portano ricompense di valore. L'unica differenza è che queste potrebbero non presentarsi per anni. Sfortunatamente sottovalutarli per via del più lungo termine fa in modo che questi non portino mai ricompense.

Ciò di cui una relazione ha più bisogno è attenzione e cura. Queste possono essere difficili da dare e le ragioni sono di duplice natura.

Primo, siamo sempre tentati ad investire le nostre risorse in compiti che hanno un ritorno immediato, per esempio il nostro lavoro. 30 minuti che si hanno liberi dopo il lavoro potrebbero essere facilmente spesi con la propria famiglia ma spesso persone e compiti del proprio lavoro richiedono attenzione, così come la promessa di guadagnare denaro può spazzare via dalla mente il pensiero della propria famiglia.

Secondo, le persone con cui hai un profondo legame, familiari ed amici, raramente quando richiedono la tua attenzione lo fanno alzando la voce, piuttosto cercheranno di supportare la tua carriera senza lamentele. Ma ricorda: solo perché non ti chiedono del tempo non vuol dire che non ne abbiano bisogno.

I danni procurati alla famiglia nei primi momenti dalla sua creazione si manifesteranno più avanti come problemi. Per esempio, le ricerche mostrano come il periodo che ha più influenza sullo sviluppo dell'intelletto di un bambino è nel primo anno di vita, quindi il modo in cui i genitori parlano ai figli in questa fase influenzerà il loro modo di pensare nella vita.

In conclusione, non è solo la tua famiglia che ha bisogno di te; ad un certo punto, tu avrai bisogno di loro. Se rifiuti questo rapporto adesso, corri il rischio di perdere il loro supporto quando ne avrai più bisogno.

Intuizione ed empatia ci aiutano a rendere i nostri cari felici.

Spesso le aziende si concentrano così intensamente sulla vendita di un prodotto che si dimenticano i reali bisogni del consumatore. Sfortunatamente molte persone approcciano le relazioni nello stesso modo.

Che sia il tuo lavoro o la tua famiglia, il tuo vero lavoro dovrebbe sempre essere quello di capire e cercare di soddisfare i bisogni altrui.

Questo compito non è per niente semplice; ci sono due strumenti che possono aiutare: l'intuizione e l'empatia. Un matrimonio funziona quando entrambi i coniugi sanno cosa l'altro si aspetta da loro. Usare intuizione ed empatia per comprendere queste aspettative richiede pratica.

Se per esempio un uomo tornando a casa dal lavoro trovasse la cucina sporca potrebbe assumere che sua moglie abbia avuto una giornata faticosa, se decidesse di pulire si aspetterebbe di essere ringraziato ma troverebbe invece con sua grande sorpresa la moglie arrabbiata.

Lei direbbe al marito che occuparsi di due bambini è incredibilmente difficile e che non ha potuto rivolgere la parola ad un adulto in tutta la giornata. La cosa di cui avrebbe avuto davvero bisogno era semplicemente che il marito la ascoltasse.

In questo caso l'intuizione iniziale del marito era completamente sbagliata; ma attraverso questa esperienza ha potuto comprendere come essere più sensibile nei confronti dei bisogni di sua moglie in futuro.

Un altro modo per migliorare la propria relazione è pensare ad essa come ad un lavoro. Una domanda chiave da porsi è "Quale compito la mia famiglia, i miei amici o compagna hanno più necessità che io svolga?"

IKEA, compagnia svedese produttrice di mobili, può esserci di esempio. Ciò di cui i propri clienti hanno bisogno maggiormente è di complementi di arredo rapidi da montare ed economici. Il lavoro di IKEA è quindi soddisfare il bisogno in maniera efficace. Questo è il motivo per cui l'azienda non vende un particolare tipo di mobilio: il suo lavoro è più generico.

Poiché i loro bisogni sono soddisfatti i clienti di IKEA rimangono fedeli. La stessa cosa vale per le relazioni: se capisci e porti a termine il compito a te richiesto dai tuoi cari loro ti rimarranno leali.

Cresci i tuoi figli nella maniera appropriata: lascia che imparino dai propri errori e celebra i comportamenti corretti.

Tra tutti i lavori che avrai nella vita, uno dei più importanti è sicuramente educare i tuoi figli. Questo non vuol dire semplicemente insegnare loro tutto ciò che c'è da sapere ma piuttosto dare loro gli strumenti per impararlo da soli.

Il modo migliore per i bambini di sviluppare i propri valori è quello di fare in modo che possano affrontare le proprie sfide e trovare le soluzioni da soli. Queste sfide possono includere imparare a lavorare con un'insegnante difficile, faticare nel nuovo sport oppure affrontare i bulli a scuola.

Introducendo presto i figli ai problemi della vita quotidiana la loro autostima si svilupperà in maniera sana. Potresti essere riluttante al fatto che i tuoi figli cerchino di raggiungere i propri obiettivi da soli oppure potresti provare a fare in modo che evitino degli errori, ma non aver paura nel lasciarli sbagliare. È molto più importante che un genitore sia presente a fornire supporto quando un figlio commette degli errori, grazie ai quali può crescere ed imparare.

Un altro aspetto fondamentale dell'essere genitori è l'introduzione di una cultura familiare sana, il cui fondamento sono i valori famigliari, un sistema informale ma molto influenzante di linee guida che sarà di supporto ai tuoi figli per ogni sfida che dovranno affrontare persino da adulti.

Nel creare una cultura familiare aiuta pensare ad essa come ad un pilota automatico: una volta programmato è perfettamente in grado di funzionare da solo.

Diciamo che vuoi che la tua famiglia sia conosciuta per la gentilezza. Puoi fare in modo di evidenziare questo valore enfatizzandolo ogni volta che se ne presenti l'occasione. Questo tipo di opportunità potrebbe essere una semplice conversazione con tuo figlio riguardo il bullismo a scuola o fargli i complimenti quando questi dimostri di avere compassione. In questo modo la gentilezza sarà al centro dei tuoi valori famigliari.

È facile cadere nell'idea che crescere un figlio sia incentrato sul controllare i suoi comportamenti sbagliati. Questo approccio negativo è molto meno efficace che una prospettiva in cui si celebrino il bene fatto dalla tua famiglia nella vita quotidiana. Il set di valori che emergerà come risultato sarà fermamente ancorato e capace di sopportare ogni tipo di sfida.

Compromettere la tua integrità può creare un percorso scivoloso, non farlo mai!

Cosa significa vivere la tua vita con integrità? Non riguarda solo le scelte che facciamo quando affrontiamo una sfida morale difficile.

Piuttosto, l'integrità emerge dalle decisioni che prendiamo ogni giorno. In quest'ottica l'integrità richiede un costante autocontrollo.

Dobbiamo comunque stare attenti alla trappola del pensiero marginale. Questo pericolo può essere meglio spiegato attraverso l'esempio di Blockbuster, azienda di noleggio DVD. Blockbuster sapeva dell'esistenza di un suo rivale chiamato Netflix, un'azienda innovativa di noleggio di film online, tuttavia l'ha ignorata, in quanto non la considerava pericolosa di certo non aveva ragione di espandere la propria strategia di business nel noleggio fisico dei DVD.

Ma, mentre Blockbuster non fece nulla, Netflix ha distrutto i suoi competitors a tal punto che Blockbuster ha dichiarato bancarotta nel 2010. Poiché Blockbuster ha evitato di pagare il costo per allinearsi al business model innovativo di Netflix ha poi dovuto affrontare il costo più alto dovuto ad un errato management, il fallimento.

Ora sai che concentrarsi sui costi marginali quando affronti sfide commerciali può essere pericoloso. Il pensiero marginale può essere ancora più pericoloso quando i comportamenti morali delle persone entrano in gioco. In questi casi è assolutamente vitale che come individui non si facciano scelte moralmente azzardate, non importa in che occasione.

Avete mai preso una decisione che va contro i vostri principi morali giustificandovi con "Lo farò soltanto una volta?" Ecco un esempio di quanto possano essere dannose queste eccezioni.

Nick Leeson era un trader azionario il cui pensiero marginale portò al crollo di Barings, una banca d'affari inglese. Dopo aver perso alcune transazioni decise che "solo per una volta" avrebbe nascosto la sua perdita in un conto di trading non monitorato.

Questo portò ad altri pensieri marginali quando Leeson tentò di coprire le sue sempre crescenti azioni irresponsabili e presto finì a manomettere dei documenti ufficiali o a truffare i revisori contabili, tutto ciò si tramutò in una perdita di circa 1,3 miliardi. Leeson fu arrestato e condotto in prigione, dopo aver dichiarato bancarotta Barings fu venduta ad un concorrente per una sola sterlina.

Sintesi conclusiva.

Il messaggio chiave di questo libro è:

I professionisti di maggiore successo sono quelli che investono le proprie risorse non soltanto nel lavoro ma anche nella famiglia e nello stile di vita. Assumendosi la responsabilità di ciò che va fatto al di fuori del proprio posto di lavoro, come crescere i propri figli, offrire supporto al proprio coniuge oppure vivere la propria vita con integrità, possiamo raggiungere il compromesso tra lavoro e vita personale a cui aspiriamo. Soltanto allora si potrà raggiungere la vera felicità.

Consigli pratici:

Non aver paura che i tuoi figli risolvano i propri problemi da soli.

Sicuramente hai le migliori intenzioni quando dai ai tuoi figli ciò che vogliono ma il punto è che loro hanno bisogno di sfide continue, per esempio imparando a suonare uno strumento musicale, praticando un nuovo sport o sviluppando capacità relazionali. Questo darà loro dei problemi da risolvere, insegnandogli dei valori e fornendogli esperienza.

Lectture consigliate successive: *The Innovator's dilemma* di Clayton M. Christensen

Questo saggio spiega perché alcune compagnie ben gestite e in una condizione florida falliscono quando si devono confrontare con tecnologie innovative e nuovi mercati che grazie a queste si sono creati. Attraverso esempi storici, Christensen spiega perché sia esattamente questo "buon management" a lasciare i grandi player così vulnerabili.