



GESTIONE DEL TEMPO. A colloquio con David Allen, inventore del metodo *Getting Things Done*

Abbiamo bisogno di spazio, non di tempo





Come mantenere l'efficienza personale in contesti di lavoro complessi, organizzando i processi mentali in modo da facilitare lo svolgimento dei nostri compiti. Perché la mente – dimostra la neuroscienza – serve a generare idee, non a trattenerle

di Raul Alvarez e Elin Miroddi

E la nostra risorsa più preziosa, eppure finiamo troppo spesso per dimenticarcelo. Stando dietro a sms, e-mail, call conference, segreterie vocali, riunioni infruttuose. Ma prima o poi i nodi vengono al pettine. E quando la corsa contro il tempo inizia, le urgenze ci assediano. Gli impegni si accumulano. Ciò che fino a ieri credevamo accessorio, improvvisamente diventa importante. L'equilibrio fra vita professionale e vita privata si spezza. L'efficienza ne risente, e talvolta persino la salute. C'è chi lamenta: "Non ho il tempo per fare il mio lavoro, a causa di tutto il lavoro che ho da fare". È l'aria che tira nelle aziende pressate dalla crisi. Per far fronte ai sovraccarichi di lavoro, già da anni le aziende adottano le tecniche di *time management*, ma i corsi sensibilizzano, raramente risolvono. Negli ultimi trent'anni, le metodologie per l'efficienza personale si sono moltiplicate. Stephen R. Covey, nel suo celebre libro *First Things First* (tradotto da Gribaudo) ne aveva individuate tre generazioni. Ma, prima di lasciarci, non ha fatto in tempo a inserirne una quarta: l'era del GTD®, un modello che sovverte gli approcci precedenti nella convinzione che il tempo non si può gestire. Ciò che possiamo gestire è solo la nostra mente. Il GTD® (acronimo di *Getting Things Done*) lo ha messo a punto da **David Allen**, consulente americano di successo, executive coach, presidente della David Allen Company, autore del best seller *Detto, fatto!*, tradotto Sperling & Kupfer che ha pubblicato tutti i suoi libri, tranne l'ultimo.

Il GTD® presenta una procedura per mantenere l'efficienza personale, anche in contesti di lavoro ad alta complessità. Nasce da anni di osservazione sul campo di manager che riescono a gestire con successo carichi di attività snervanti. Per organizzare al meglio i nostri impegni quotidiani, Allen suggerisce di seguire il suo work flow chart (v. figura 1), una procedura di decision making che a prima vista si direbbe semplice, persino scontata, ma chi l'ha messa in pratica afferma che è più impegnativa di quanto possa sembrare. E, cosa più importante, pare che funzioni. Lo dimostra il fatto che ha molti fans nel mondo e i suoi libri sono ancora in cima alle classifiche.

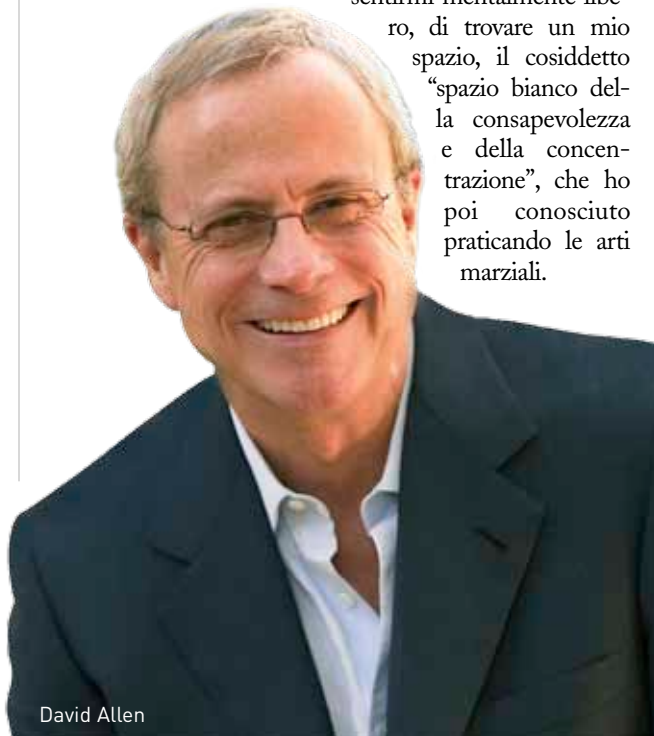
A Bologna, tenutosi a fine maggio, in occasione dell'interessante e affollatissimo workshop "Scienza dell'efficienza", organizzato da Performance Strategies, "L'Impresa" ha avuto l'occasione di incontrarlo e di approfondire il suo metodo. È un outsider, il tipico self made man. Sessantotto anni ben portati e un glamour accattivante. Ecco cosa ci ha detto.

Qual è il suo background e quanto è stato importante nel mettere a punto il GTD®?

Ho conseguito una laurea in storia, ma non riuscivo a mantenermi, così mi sono avventurato in tanti mestieri: mago, cameriere, insegnante di karate, venditore, cuoco. L'ultima professione rimasta era quella di consulente. E lì ho trovato la mia vocazione. In fondo, mi ha sempre attratto capire come funziona la mente o, meglio, come l'organizzazione dei processi mentali possano facilitare lo svolgimento dei nostri compiti. Il background storico mi è servito a riflettere sul concetto di tempo, sull'uso sconsiderato che ne facciamo, sulle ricorsività con cui dobbiamo fare i conti. E così, partendo dalla logica con cui gli eventi si concatenano, sono arrivato ad approfondire come l'organizzazione delle nostre attività può renderci più efficienti.

Era efficiente sin da ragazzo e il GTD® non ha fatto altro che tradurre in metodo una competenza che già possedeva o è stata una scoperta nel corso della vita?

Di indole sono pigro. Per fortuna, però, sono anche abbastanza intelligente, così ho cercato di utilizzare l'intelligenza per assolvere i miei impegni con il minimo sforzo. Ho sempre usato queste tecniche su di me, sebbene in modo intuitivo. Sin da ragazzo, infatti, avvertivo il bisogno di sentirmi mentalmente libero, di trovare un mio spazio, il cosiddetto "spazio bianco della consapevolezza e della concentrazione", che ho poi conosciuto praticando le arti marziali.



David Allen



Fig. 1 La matrice Controllo/Prospettiva

La matrice Controllo/Prospettiva. Sull'asse orizzontale troviamo le attività di base (Raccogliere, Esaminare...) da tenere sotto controllo. Sull'asse verticale sono collocati sei elementi di focalizzazione, che consentono di mantenere d'occhio la Prospettiva. David Allen consiglia di cominciare dal trattare gli elementi del Controllo e, solo successivamente, valutare la Prospettiva. Trascurare o ignorare anche uno solo di questi elementi può precludere la produttività.

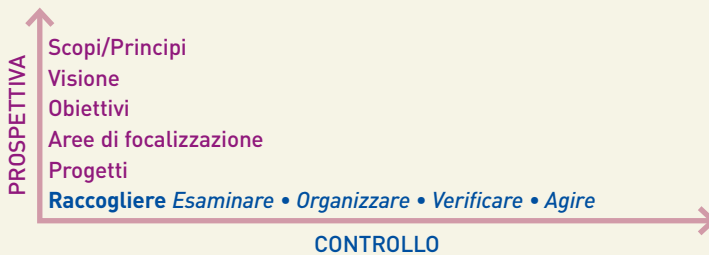
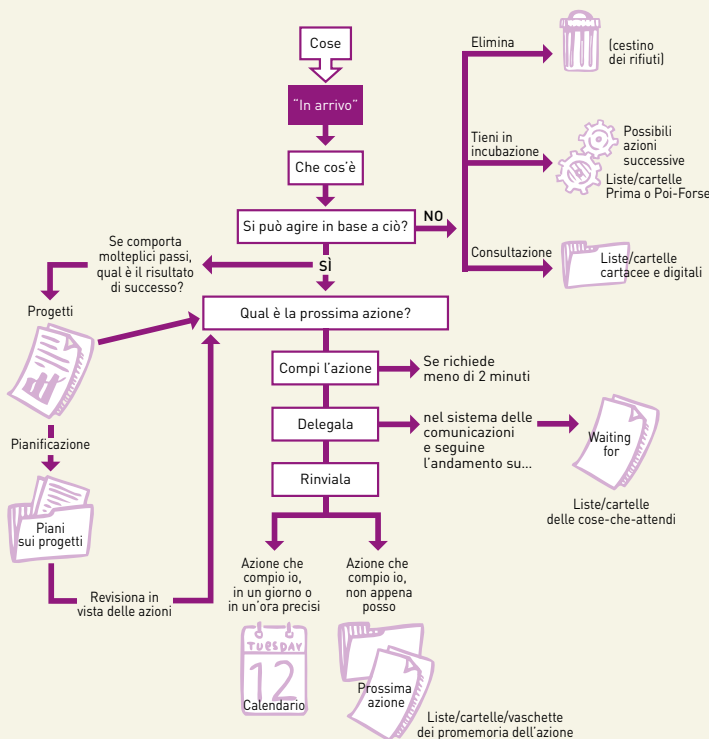


Fig. 2 Il Work Flow Chart

Mostra la procedura da seguire per librare la mente degli impegni e agire in modo più efficiente.



Ma è pur vero che il tempo oggi non basta mai, con tutte le attività di cui siamo oberati...

Leonardo da Vinci o Madre Teresa di Calcutta avevano ventiquattro ore a disposizione

e, tuttavia, il tempo gli bastava per fare moltissime cose. Perciò, ripeto, ciò di cui abbiamo bisogno è di spazio non di tempo.

E cosa dovremmo fare per ottenerlo?

Anzitutto, ricordare che la mente serve a generare idee, non a trattenerle. Ecco perché abbiamo bisogno di "strutture esterne" (archivi, schedari, liste ecc.), dove esternalizzare ciò che ci alita sul collo e sequestra la nostra attenzione, finché non decidiamo cosa farne. Qualunque impegno non portato a termine è un ronzio che rimane in testa, sottraendoci energie finché non l'avremo adempiuto. Inoltre, il cervello non fa distinzioni tra fare la spesa per la cena e acquistare un'azienda concorrente: entrambi gli impegni occupano spazio nella nostra Ram. Per assumere il controllo, occorre quindi identificare quanto prima tutto ciò che richiama la nostra attenzione, metterlo per iscritto, attuarlo o inserirlo in appositi contenitori (fogli, schede tematiche, liste di azioni, liste di prima o poi/forse ecc.), finché non stabiliamo cosa farne. L'abitudine a fare spazio nella mente è difficile da acquisire. Molti credono che sia più semplice tenere tutto a mente. Ma è un errore assai diffuso e può portare alla paralisi.

Insegnando queste tecniche di efficienza personale cosa ha scoperto di importante?

In primis che le persone non hanno bisogno di più disciplina, ma di un approccio più disciplinato. Che non serve lavorare di più, semmai occorre definire meglio i dettagli delle nostre attività verso cui intendiamo impegnarci, ai vari livelli, e di rimanere focalizzati su ciascuno di essi.

Cosa rende oggi queste tecniche indispensabili sul lavoro?

La natura del lavoro è cambiata più radicalmente e più in fretta della nostra formazione e della nostra capacità di affrontarlo. Ciò determina un aumento di stress. In passato il lavoro "si vedeva". Oggi è perlopiù immateriale. Molti dei nostri progetti non hanno confini delimitati. E questo può significare più lavoro per tutti, con meno risorse. I confini indefiniti dei progetti rappresentano una sfida impegnativa. Come se non bastasse, riceviamo una mole di informazioni e produciamo giornalmente una colossale quantità di idee e impegni che prendiamo con noi stessi e con gli altri, ma non siamo preparati ad amministrarle. I tradizionali modelli di gestione del tempo, tanto meno i moderni palmari, riescono a stare al passo con le mutevoli priorità



Fig. 3 **La Matrice delle "4 tipologie di efficienza personale"**



dei nostri impegni. In questi tempi fertili ma turbolenti, la capacità di fare tutto, restando rilassati e mantenendo il controllo, richiede nuovi modelli di pensiero e di lavoro che il GTD® opera in questo senso.

In cosa consiste quindi il GTD® in sintesi?

Il GTD® è un metodo per identificare tutto ciò che richiede la nostra attenzione, per programmare le attività, i risultati attesi e le prossime mosse, per organizzare le informazioni suddividendole in categorie appropriate, pronte per quando dobbiamo accedervi. Soddisfatto?

Solo in parte perché non mi ha ancora detto quali sono le leve più importanti per migliorare la produttività.

Sono due, il *controllo* e la *prospettiva*. Il *controllo* (v. asse orizzontale della matrice, figura 2,) va effettuato sistematicamente su ciascuna delle 5 attività del flusso di lavoro: Raccogliere, Esaminare, Organizzare, Verificare, Agire. Il *controllo* è importante, ma non basta da solo ad assicurare l'efficienza. Per questo bisogna considerare anche la *prospettiva* (v. asse verticale della matrice, fig. 2), ovvero la visione gli scopi, i valori, le aree di focalizzazione che guidano le nostre azioni, conferendogli significato e direzionalità. La *prospettiva* è lo spazio dove si definiscono la vostra visione, le strategie, le priorità, i vostri progetti. La *prospettiva* è il cannocchiale per intercettare l'orizzonte verso cui ci stiamo dirigendo. Le 5 azioni del *controllo* sono il timone che aiuta a mantenere la rotta. Queste due variabili vanno bilanciate. Se avete troppo controllo e bassa prospettiva finirete per fare *Micro-management*. Se la prospettiva è alta e il controllo basso sarete un *Sognatore*, un visionario con la testa in aria e i piedi troppo poco per terra. Basso controllo e bassa prospettiva, siete *Vittime* in emergenza

permanente, schiacciate dalle urgenze proprie e altrui. Solo quando trovate il giusto equilibrio fra controllo e prospettiva siete un leader e un *Comandante*.

Non c'è il rischio che un processo così strutturato possa frenare la creatività?

Le persone vogliono avere il controllo, non sentirsi costrette in una struttura. Ma è difficile essere pienamente creativi senza struttura. Sarebbe come pretendere di dipingere senza una tela. Creatività e libertà sono due facce della stessa medaglia. Il GTD® è il punto d'incontro ideale fra libertà e struttura che porta ad aumentare il senso di controllo e a ridurre lo stress.

Quanto tempo c'è voluto per metterlo a punto?

Il cuore del metodo l'ho sviluppato in poco tempo, ma il lavoro di rifinitura ha richiesto vent'anni. Ho dovuto aspettare parecchio per raccogliere i feedback di quanti hanno cercato di implementarlo. Strada facendo ho corretto alcuni passaggi e ancora oggi continuo a perfezionarlo, perché, si sa, il buono è nemico del meglio.

Negli ultimi anni le scienze cognitive e la tecnologia hanno fatto passi da gigante, in che modo hanno influito sul perfezionamento del suo modello?

Alcune mie ipotesi hanno trovato riscontro negli studi sul funzionamento del cervello. A cominciare dal principio che la mente è fatta per generare idee, non per trattenerle. Dunque bisogna liberarla, non lasciare loop aperti che ci tengono in ostaggio. Quanto alla tecnologia, il GTD® ha sviluppato anche una piattaforma che ha dato origine ad applicazioni software realizzate da esperti di informatica intenzionati a customerizzare il metodo.

Nei paesi orientali gli schemi di ragionamento sono diversi dai nostri, secondo lei il GTD® funziona ugualmente o richiederebbe degli aggiustamenti? E ancora, è funzionale solo nella gestione delle attività lavorative o anche nella vita privata?

Ho insegnato il GTD® ai ceo di grandi aziende, ai project manager, alle famiglie, a studenti a bambini, pensionati, a istituzioni senza fini di lucro, a start-up o enti governativi. Ho tenuto seminari anche a Hong Kong, in Giappone, a Singapore e ho trovato ovunque la stessa ricettività. Non sono stato ancora in Cina, ma so che lì il mio libro è molto popolare. Questo mi fa pensare di essere riuscito a mettere a punto un metodo trans-culturale. ■



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa. e.miroddi@inalto.it