

PIÙ RISULTATI CON MENO STRESS

GTD È L'ACRONIMO DI GETTING THINGS DONE, TITOLO ORIGINALE DEL LIBRO 'DETTO, FATTO', SCRITTO DAL CONSULENTE AMERICANO ED EXECUTIVE COACH DAVID ALLEN, MA ANCHE LA SIGLA DI UN METODO MESSO A PUNTO DALLO STESSO ALLEN, CHE INSEGNA AI MANAGER COME ESSERE EFFICIENTI E COME OTTIMIZZARE IL TEMPO, OTTENENDO IN PARALLELO RISULTATI MIGLIORI.

DI RAUL ALVAREZ

'NON HO TEMPO PER FARE IL MIO LAVORO, A CAUSA DI TUTTO IL LAVORO CHE HO DA FARE'. UN PARADOSSO? NIENTE AFFATTO. È L'ARIA CHE CIRCOLA IN MOLTE AZIENDE PRESSATE DALLA MASSICIA RIDUZIONE DI RISORSE E DALL'IMPERATIVO 'FARE DI PIÙ CON MENO'.

La corsa contro il tempo e d'obbligo perché il tempo, si sa, è denaro. Eppure, tra riunioni infruttuose, conference call, e-mail (molti dirigenti oggi ne ricevono fino a 200 al giorno) ed sms si continuano a registrare sprechi e inefficienze. Ma nelle alte sfere sono pochi ad accorgersene. Dopotutto gli sprechi di tempo non compaiono nei registri contabili. Rimane 'un costo ombra' che pesa sul bilancio.

Per risolvere il problema, già da anni, le aziende investono in corsi di formazione sul Time management, ma non sempre con risultati soddisfacenti. Una volta fuori dall'aula, i più tendono a recuperare le vecchie abitudini. I corsi sensibilizzano sul problema, di rado lo risolvono. Ciò che occorrerebbe è un *coaching on the job* per manager 'disorganizzati'. Ma dove reperire 'i sarti del tempo'? Detto, fatto. Ed ecco che arrivano anche da noi i Professional Organizers. Nati negli Stati Uniti hanno preso piede in Canada, Giappone, Inghilterra, Olanda. Sono i professionisti dell'efficienza, aiutano aziende e privati a rimettere in ordine l'agenda dai troppi impegni, a ottimizzare i carichi di lavoro, a massimizzare le risorse disponibili, a organizzarsi meglio incrementando la produttività e riducendo lo stress. I Professional Organizers riaccendono la speranza di riuscire a portare a termine gli impegni nei tempi prefissati. E, considerata 'la merce che offrono', si sono organizzati anche loro dando vita a un'associazione, l'Apoi (Associazione Professional Organizers Italia), con sede a Ravenna.

Sono un segno dei tempi, l'espressione di un bisogno diffuso: riuscire a reggere carichi di lavoro snervanti, a ritrovare un equilibrio fra vita privata e lavorativa. Per riuscirci occorre metodo e allenamento. Fra gli approcci più avanzati all'efficienza personale ce n'è una che tiene banco da anni, si chiama GTD. L'ha messo a punto David Allen, un consulente americano, executive coach, Presidente della David Allen Company, autore di un best seller, da anni in cima alle classifiche, che svela come impiegare al meglio la risorsa più preziosa e scarsa che abbiamo a disposizione: il tempo. Getting Things Done s'intitola. In Italia lo ha tradotto la Sperling & Kupfer, 'Detto, fatto!' (anche se la versione inglese suona un po' diversa, 'Fare quello che ci proponiamo'). Contiene tutti gli elementi per sapere come essere efficienti in contesti ad alta complessità. È il frutto di anni di osservazione sul campo di manager, e non solo, che riescono a gestire con successo flussi di lavoro snervanti. E a farlo con metodo, anche se non tutti ne sono consapevoli. Il GTD ha individuato le azioni che accrescono l'efficien-

za personale e le ha messe a modello, in una road map, che, se usata correttamente, consente di ottenere il massimo con il minimo sforzo. Il GTD persegue due obiettivi: 1) aiutare le persone a raccogliere tutte le proprie attività in un sistema logico e affidabile, evitando di intasare la mente; 2) acquisire la disciplina per prendere decisioni su tutti gli input che, quotidianamente, ci sommergono. Considerato l'apparente basso profilo delle attività su cui il GTD si focalizza (organizzare gli impegni, fare liste di priorità, archiviare i dati, svuotare il cestino ecc.), c'è chi strizza il naso giudicandolo 'un approccio sofisticato per persone sofisticate, su faccende dopotutto banali'. Eppure spesso sono proprio quelle faccende considerate 'banali' che, se trascurate, rischiano di travolgerci. Conseguenza, 'se non avete un quadro completo di tutte le cose da fare, al momento e in prospettiva - avverte Allen - spenderete le vostre energie aappare i buchi e a spegnere gli incendi per star dietro alle continue emergenze cui dovrete far fronte'.

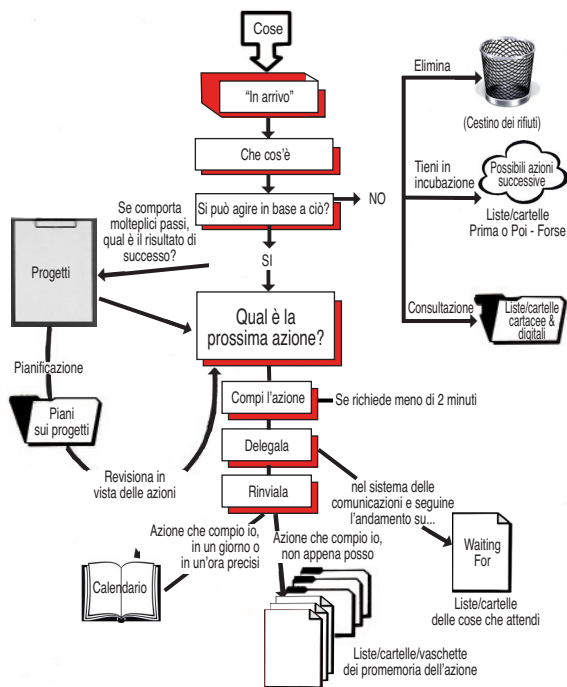


COVER DEL LIBRO 'DETTO, FATTO' EDITO DA SPERLING & KUPFER, UN BEST SELLER MONDIALE INTRAMONTABILE, IN CIMA ALLE CLASSIFICHE DA ANNI.



DAVID ALLEN, PER LA PRIMA VOLTA IN ITALIA (BOLOGNA, 25 MAGGIO), KEY-NOTE SPEAKER DEL SEMINARIO 'LA SCIENZA DELL'EFFICIENZA', ORGANIZZATO DA PERFORMANCE STRATEGIES.

ELABORARE E ORGANIZZARE IL FLUSSO DI LAVORO **FIG. 1**



IL WORK FLOW CHART PROIETTATO DA DAVID ALLEN DURANTE IL SEMINARIO 'LA SCIENZA DELL'EFFICIENZA' CHE MOSTRA IN MODO ELOQUENTE COME OTTIMIZZARE UN PROCESSO LAVORATIVO USANDO LA PROCEDURA DESCRITTA NEL LIBRO 'GETTING THINGS DONE' (IN ITALIANO, 'DETTO, FATTO').

FONTE: DAVID ALLEN, PRONTI A TUTTO, GRIBAUDI, 2014

A detta di chi lo pratica, il GTD attenua lo stress, genera fiducia e libera un flusso di energia creativa. Ce n'è quanto basta per volerne sapere di più dalla viva voce del suo artefice, venuto in Italia per la prima volta il 25 maggio scorso, a Bologna, Keynote speaker di un interessante e affollato seminario su 'La scienza dell'efficienza', organizzato da Performance Strategies.

RITROVARE LA ROTTA CON IL GTD Sessantotto anni ben portati e un intramontabile glamour. Dell'americano della Louisiana (paese da cui viene, anche se oggi vive in Olanda) ha ben poco. Lo stile è quello del gentleman inglese. Parla sei ore di fila, con tono pacato, riuscendo a tenere desta l'attenzione mentre racconta vita, morte e miracoli della sua fortunata creatura, il GTD.

'La testa serve a generare idee, non a trattenerle'. È la frase con cui esordisce, nonché il leitmotiv della sua teoria sull'efficienza manageriale. Sin dalle prime battute, Allen demolisce alcuni luoghi comuni, a cominciare dal più diffuso: 'Per gestire al meglio le nostre attività non abbiamo bisogno di più tempo, semmai di più spazio dove depositare le attività in attesa di collocamento. Se non riusciamo a liberarcene subito continueranno a ronzarci in testa, sino a diventare il collo di bottiglia dei nostri pensieri. 'La mente serve per riflettere su ciò che quotidianamente attira la nostra attenzione, distraendoci, non per preoccuparcene. Per questo bisogna identificarlo, annotarlo e inserirlo in un apposito contenitore, fino a quando non si deciderà cosa farne'. Occorre liberarci dal sovraccarico di informazioni che sottraggono energie e ci procurano stress. 'Il massimo della produttività si ha quando siamo rilassati, focalizzati, ispirati, coinvolti e il flusso di lavoro è sotto controllo. Quando è usato correttamente, il GTD serve a ottenere tutto questo'.

Quali sono gli elementi di cui si compone è presto detto, ma prima di addentrarsi, Allen prende di mira un altro stereotipo. 'Non possiamo gestire il tempo – sostiene – il tempo passa e basta. Ciò che potete gestire, semmai, è voi stessi, la vostra focalizzazione e le vostre azioni. Il tempo crea la consapevolezza del vincolo, che poi è ciò che fa emergere il vero problema, ponendoci il dubbio su dove e quando allocare le risorse. Ma quanto riuscite ad auto-gestirvi il tempo non conta più'. Dunque, anziché di Time management, bisognerebbe semmai parlare di Mind management.

IL PROCESSO GENERATIVO DELL'EFFICIENZA I principali ingredienti per fare le cose, e farle bene, sono due: avere controllo e prospettiva nel gestire il lavoro. Ed eccoci arrivati al cuore del GTD.

'Se riuscite a mantenere ognuno di questi due fattori a un livello abbastanza elevato, in voi stessi e nella vostra organizzazione, non vi resteranno altri spazi di miglioramento da attuare. Il vostro ambiente sarà ben organizzato e voi sarete focalizzati verso i vostri obiettivi', assicura Allen.

Per mantenere un adeguato controllo del flusso di lavoro, il GTD propone cinque azioni da eseguire secondo quest'ordine: Raccogliere, Esaminare, Organizzare, Verificare, Agire, e sei prospettive da tenere d'occhio per allineare le azioni alle finalità più alte cui esse sono collegate (Scopi / Principi, Visione, Obiettivi, Aree di focalizzazione, Progetti). Se ignorate anche uno solo di questi livelli – avverte Allen – non raggiungerete mai l'apice della produttività'. (Fig. 2). Dunque, nello svolgimento di tutte le nostre attività, nel privato come sul lavoro, occorre munirsi di un timone per mantenere la rotta (controllo) e di un cannocchiale per non perdere di vista la direzione (prospettiva).

ACQUISIRE IL CONTROLLO NEL FLUSSO DI LAVORO Quando si accende lo schermo una raffica di slide scandaglia gli elementi del GTD, focalizzando le azioni che aiutano a tenere sotto controllo tutti gli input da cui veniamo bombardati quotidianamente. Sono tante e, per ognuna, il GTD fornisce una procedura per processarle.

Nell'organizzare il lavoro, anziché partire dagli elementi sull'asse della Prospettiva (Fig. 2), Allen consiglia di partire dal Controllo, delle incombenze quotidiane che abbiamo davanti e che fremono dall'urgenza di essere processate (e-mail, impegni in agenda, lista degli incontri, telefonate ecc.). Dopotutto 'pochissime persone, quando chiedo loro cosa hanno in mente, mentre sono indaffarate in un lavoro, rispondono: 'Realizzare la mission aziendale'. I più si limitano a dire: 'Scrivere un report o una e-mail, riparare la stampante ecc.'. Perciò, se vogliamo riuscire a tenere il flusso di lavoro sotto controllo, dobbiamo partire dai cinque elementi che il GTD colloca sull'asse orizzontale' (Fig. 2). Dopo questa precisazione, comincia a illustrarli.

Raccogliere. La cernita di ciò che serve per portare avanti il lavoro e gestire gli impegni dà il via al processo. In questa fase è necessario registrare, in appositi contenitori (cartelle, schedari tematici ecc.), tutto ciò che attira la nostra attenzione e che, se non lo processiamo immediatamente, rischia di distrarci. Ma non bisogna dimenticare di svuotare periodicamente i contenitori, altrimenti nel nostro ambiente il caos tornerà presto a insidiarci, facendoci sprofondare nelle sabbie mobili delle inefficienze.

Esaminare. Il momento della selezione è cruciale. Dopo aver raccolto e catalogato tutto ciò che rischiava di accumularsi, bisogna decidere che cosa farne. Il consiglio di Allen è: 'Se ciò su cui si ferma la vostra attenzione non è qualcosa su cui potete agire subito, tenetelo in incubazione, scrivete un memo, archiviatelo o cestinatelo. Se, al contrario, è qualcosa che potete sbrigare in due minuti fatelo immediatamente e non ci penserete più. Altrimenti delegatelo (dopo averlo inserito nella lista delle cose in attesa) o rinviatelo a una data specifica, pianificandolo in agenda. "Qualunque cosa purché sgombriate la scrivania (e la vostra mente) per prepararvi a gestire la fase successiva".

Organizzare comporta classificare i materiali esaminati in precedenza

LE CINQUE AZIONI DA SEGUIRE FIG. 2

Scopi/Principi	P R O S P E T T I V A
Visione	
Obiettivi	
Aree di focalizzazione	
Progetti	
<i>Raccogliere Esaminare Organizzare Verificare Agire</i>	

CONTROLLO

SECONDO IL GTD, PER MANTENERE UN ADEGUATO CONTROLLO DEL FLUSSO DI LAVORO, LE AZIONI DA ESEGUIRE, NELL'ORDINE, SONO: RACCOGLIERE, ESAMINARE, ORGANIZZARE, VERIFICARE, AGIRE. MENTRE LE PROSPETTIVE DA CONSIDERARE PER ALLINEARE LE AZIONI ALLE FINALITÀ PIÙ ALTE ALLE QUALI SONO COLLEGATE SONO: SCOPI/PRINCIPI, VISIONE, OBIETTIVI, AREE DI FOCALIZZAZIONE, PROGETTI.

FONTE: DAVID ALLEN, FATTO E BENE, SPERLING & KUPFER, 2010

in categorie facilmente recuperabili e revisionabili. Ad esempio Progetti (attività che ci siamo impegnati a finire). Calendario (azioni da realizzarsi in un giorno specifica). Prossime azioni (da compiersi il prima possibile) ecc. cui vanno aggiunte altre sotto-categorie (Telefonate, Commissioni, ecc.). La lista è lunga e compilarla potrebbe scoraggiare i più disordinati. Ma Allen spiega: "Ordinato e organizzato non sono sinonimi. Potete essere ordinati e non mettere regolarmente le cose nel posto in cui devono stare quando ne avete bisogno. Se le cose non sono accessibili quando vi servono, vuol dire che non siete organizzati, anche se la vostra scrivania è ordinata".

Verificare. Far uscire dalla testa un'attività, catalogandola in uno schedario, non vi sottrae dalla responsabilità di gestirla. Tuttavia spesso le persone creano elenchi e promemoria, ma finiscono per perdere la motivazione a utilizzarli. Per evitare questo rischio, la disciplina del GTD suggerisce che, almeno una volta la settimana, siano rivisti tutti i promemoria, i progetti, le voci in attesa, assicurandosi che ogni nuovo impegno venga inserito nella giusta casella e aggiornato. "Senza un'esauriente valutazione settimanale di tutti i vostri progetti una parte del cervello cercherà di riesaminarli, continuamente, rischiando di crollare senza portarli a termine".

Agire. Se passiamo tutto il tempo a organizzare i compiti anziché a svolgerli, vuol dire che il nostro metodo non funziona. Perciò questo è il momento di agire, alla svelta, tenendo conto del contesto, delle priorità, delle energie che ci restano.

Passati in rassegna i cinque elementi del controllo, Allen proietta un Work Flow Chart che mostra in modo eloquente come ottimizzare un processo lavorativo usando la procedura descritta dal GTD (Fig. 1).

MANTENERE LA PROSPETTIVA Il Controllo è importante, ma non basta ad assicurare l'efficienza. "Bisogna considerare anche la Prospettiva, 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 mentale dove definiamo le nostre strategie e le priorità, è la visione, il cannocchiale che ci mostra l'orizzonte verso cui ci stiamo dirigendo e le azioni che occorrono per raggiungerlo. "Dobbiamo gestire la foresta mentre ci occupiamo degli alberi", spiega Allen con un'analogia che coglie nel segno. "Se avete la Prospettiva giusta, pur nella situazione più difficile vi sentirete in grado di controllarla". A nulla serve avere il controllo se le azioni e i progetti non sono in linea con gli Scopi o, ancora peggio, se entrano in contrasto con i nostri Principi o i valori. La Prospettiva implica anche una *Visione* di ciò che intendiamo raggiungere e dell'impatto che le nostre azioni vorremmo che avessero sulla realtà che vogliamo contribuire a creare. Scendendo di livello troviamo poi gli *Obiettivi* e *L'Area di Focalizzazione*, su quest'ul-

tima Allen spende qualche parola in più. "Il potere che abbiamo di influenzare il nostro mondo è sempre a portata di mano: è nel modo in cui vediamo le cose. Ciò che vediamo dipende da dove focalizziamo l'attenzione. Far sì che qualcosa si realizzi in modo rapido e migliore, raramente deriva solo da uno sforzo fisico. Dipende dal modo in cui inquadrano il problema. Ogni volta che il vostro modo di pensare è inefficace dovete lasciare il livello cui vi siete focalizzati e spostare il vostro orizzonte d'osservazione su un livello più alto". Alla fine del diagramma troviamo i *Progetti* i quali, per essere realizzati, richiedono una serie di azioni che saranno poi soggette al Controllo.

Con quest'ultimo elemento il cerchio si chiude. L'uditorio è frastornato. Qualcuno dubita di riuscire a mettere in pratica tutto ciò che il GTD prospetta. La prova del nove inizierà quando torneremo a casa, alla nostra routine. Sarà quello il momento della verità. Tuttavia rassicura il fatto che, se anche riuscissimo a mettere in pratica, anche solo una parte del metodo potremmo già vedere cambiare molte cose attorno a noi, e avvertire meno stress. Prima di lasciarsi Allen lancia alla platea una domanda: "Chi di voi è più spesso focalizzato sul controllo e chi sulla prospettiva?". Le mani alzate sono tante. Qualcuno chiede: "Ma il fatto di essere più sensibili all'una o l'altra dimensione che cosa comporta?". È allora che Allen scopre la sua ultima carta: la matrice del management.

LA MATRICE DEL MANAGEMENT Sullo schermo compare una matrice costruita sugli assi cartesiani del Controllo e della Prospettiva (Fig.3). Proiettata la slide, il gioco ha inizio. Scopriamo quali sono i tipi psicologici che affiorano dal privilegiare l'uno o sull'altro quadrante.

Nel quadrante inferiore (-controllo -prospettiva), troviamo la Vittima impotente, colui che è alla mercé delle forze esterne e finisce quasi sempre per operare in un clima di crisi permanente.

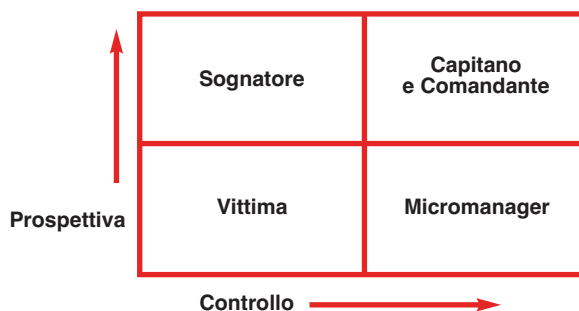
Nel quadrante destro (+ controllo - prospettiva) si colloca chi tende a organizzare tutto nei minimi particolari, a controllare più del necessario, a bloccare gli investimenti, se gli si dà troppo potere, con il suo eccessivo zelo rischia per strangolare l'azienda in un Micro-management esasperato ed esasperante.

Il quadrante in alto a sinistra (+ prospettiva - controllo) è privilegiato dalle persone che hanno più idee di quelle che riescono a realizzare, che finiscono per assumere troppi impegni rispetto alle risorse disponibili. Sono i Sognatori, i visionari che elettrizzano i collaboratori con la loro fervida immaginazione, con la loro propensione a guardare lontano, a sogni futuri che devono essere ancora creati. Ma hanno un difetto: una testa troppo in aria e i piedi troppo poco per terra.

Nel quadrante in alto a destra (+ prospettiva + controllo) troviamo i leader efficienti ed efficaci, quelli che Allen chiama i Comandanti e che, a questo punto sarebbe quasi superfluo dire che, sono gli utilizzatori del GTD.

MK

LA MATRICE DEL MANAGEMENT FIG. 3



I PROFILI PSICOLOGICI CHE AFFIORANO A SECONDA DEL QUADRANTE PRIVILEGIATO. GLI ASSI CARTESIANI SONO RAPPRESENTATI DAL CONTROLLO E DALLA PROSPETTIVA.

FONTE: DAVID ALLEN, FATTO E BENE, SPERLING & KUPFER, 2010