

In un settore di studi in cui il dinamismo della ricerca empirica rischia a volte di restare infondato ed estemporaneo, il presente manuale, qui proposto in nuova edizione aggiornata, riveduta ed ampliata, fornisce un indispensabile quadro di riferimento all'interno del quale collocare e dare significato alla molteplicità dei dati derivanti dall'osservazione e dalla sperimentazione nel campo della Psicologia della Creatività e della Psicologia del Lavoro.

In una sintesi chiara, approfondita e aggiornata vengono presentate e chiarite in successione le principali teorie sugli ambiti della Psicologia della Creatività e della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, che svolgono un ruolo di veri e propri paradigmi teorici della psicologia applicata sia nel campo creativo che del lavoro: un percorso che, a partire dalle teorie sulla Psicologia della Creatività, attraversa le teorie relative ai processi psicologici che sottostanno alla motivazione e alle differenze individuali nei contesti lavorativi, sino alle teorie sulle politiche sociali e sul benessere organizzativo.

Di ogni approccio sono fornite alcune linee generali dal punto di vista scientifico, così come alcuni aspetti innovativi e di approfondimento.

Stefano Amodio, Presidente e Direttore della Didattica dell'Istituto Teseo, Dottore di Ricerca in Psicologia Generale, insegna Psicologia della Pubblicità e del Marketing presso la Libera Università delle Arti di Bologna, Docente a Contratto di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni al Master di secondo livello presso l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale. Direttore Scientifico dell'Istituto Teseo e docente presso lo stesso nelle cattedre di Psicologia del Lavoro e di Psicologia della Comunicazione. Formatore nell'ambito delle Risorse Umane e dell'Organizzazione del Lavoro. Si occupa di formazione professionale, psicologia del lavoro, motivazione, benessere lavorativo, mediazioni comunicative, creatività ed emozioni. È membro del Comitato Tecnico-scientifico dell'Osservatorio di Storytelling dell'Università degli Studi di Pavia, della Rivista Scientifica Romanian Journal of Psychological Studies dell'Università Hyperion di Bucarest e della Rivista Scientifica ArtEco dell'Università Artifex di Bucarest. Curatore e autore di diversi volumi tra cui: *Homo Laborans. Strumenti per l'analisi e la promozione del benessere lavorativo* (Teseo Editore, 2010) e *Johann Amos Comenius. Il pensiero Comeniano e l'educazione universale nell'analisi della Didactica Magna* (Teseo Editore, 2012). *Manuale di Psicologia Giuridica* (Istituto Teseo University Press, 2019).

Monica Alina Lungu, Dottoranda di ricerca in Imprese, Istituzioni e Comportamenti, presso l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale. Laureata in Lingue e Letterature Straniere e in Scienze Pedagogiche. Ha conseguito il Master di secondo livello in Leadership, Creatività e Innovazione dello Sviluppo delle Risorse Umane. Ha pubblicato numerosi articoli e saggi in Psicologia e Psicologia della letteratura.

Istituto Teseo University Press
Collana: *La Manualistica. Psicologia e Lavoro. N. 1*

€ 35,00



A cura di
Stefano Amodio • Monica Alina Lungu

1
Lineamenti di psicologia
della creatività e del lavoro



Lineamenti di psicologia della creatività e del lavoro

A cura di
Stefano Amodio • Monica Alina Lungu



Lineamenti di psicologia della creatività e del lavoro

a cura di

Stefano Amodio • Monica Alina Lungu



UNIVERSITY PRESS

Copyright © 2020 Istituto Teseo Alta Formazione e Ricerca
Piazza Umberto I, 16 – 84099 San Cipriano Picentino (SA)
universitypress@istitutoteseo.it
Tutti i diritti riservati
ISBN 9788896476918

Indice

Prefazione

Lineamenti di Psicologia della Creatività e di Psicologia del Lavoro 3

di Stefano Amodio e Monica Alina Lungu

Introduzione

Lineamenti di Psicologia della Creatività e di Psicologia del Lavoro 5

Rosella Tomassoni

1. Creatività nei contesti organizzativi 19

di Monica Alina Lungu

Phd in Businesses, Institutions and Behaviors XXXIII cycle at the
University of Cassino and Southern Lazio Campus Folcara

Bibliografia 28

2. Il Pensiero Creativo e le Donne oggi 29

di Monica Alina Lungu

Phd in Businesses, Institutions and Behaviors XXXIII cycle at the
University of Cassino and Southern Lazio Campus Folcara

2.1 Introduzione 29

2.2 Differenze di genere nell'espressione creativa 31

2.3 Donne e creatività: una strada verso l'auto-realizzazione 39

2.4 Conclusioni 41

Bibliografia 42

3. Un approccio morale alla creatività: l'empatia cognitiva 43

di Federica Madonna

Dottoranda dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Bibliografia 48

4. Processi creativi e disabilità: nuovi sentieri per l'inclusione	49
<i>di Eugenia Treglia</i>	
Docente a contratto di Psicologia dell'Arte e della Letteratura presso l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale	
<i>di Monica Alina Lungu</i>	
Phd in Businesses, Institutions and Behaviors XXXIII cycle at the University of Cassino and Southern Lazio Campus Folcara	
Bibliografia	53
5. I modelli teorici della personalità negli ambiti lavorativi	55
<i>di Stefano Amodio</i>	
Docente a contratto Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Presidente della Fondazione Istituto Teseo Alta formazione e Ricerca	
5.1 La personologia e la psicologia dei bisogni di Henry Murray	57
5.2 Le teorie fattoriali	58
5.3 Raymond Cattell	59
5.4 Hans Eysenck	60
5.5 Joy Paul Guilford	62
5.6 Andrew Comrey	62
5.7 Dimensioni della personalità	63
5.8 Sistemi empirico-intuitivi	63
5.9 Jeffrey Gray	64
5.10 Marvin Zuckerman e le sensation seeking	65
Bibliografia	66
6. Psicobiologia delle motivazioni ed emozioni nell'ambito lavorativo	67
<i>di Benedetto Arnone, PhD</i>	
Università degli Studi dell'Aquila, Dipartimento di Scienze Cliniche Applicate e Biotecnologiche, Laboratorio Potenziali Evocati Visivi. Docente a contratto insegnamento di Psicobiologia delle Motivazioni ed Emozioni Facoltà di Psicologia Università degli Studi dell'Aquila	
Bibliografia	85
7. I valori personali in ambito lavorativo	87
<i>di Claudio Palumbo</i>	
Docente di Psicologia presso la Facoltà di Medicina Università degli Studi di Parma e di Psicologia dell'Organizzazione presso l'Università di Torino – Sede di Cuneo	
7.1 Premessa	87
7.2 Valori e valori professionali	87
7.3 Valori professionali	89

7.4 Contributi teorici sui valori professionali	90
7.5 Sviluppo e determinanti dei valori professionali	94
7.6 Valori professionali e selezione del personale	96
7.7 Conclusioni: la costruzione volontaria della carriera tra rischi, flessibilità e valori	99
Bibliografia	100
8. La soddisfazione lavorativa: definizioni, teorie e misurazioni	103
<i>di Massimiliano Barattucci, Ph.D.</i>	
Ricercatore di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso l'Università degli Studi E-Campus	
8.1 Introduzione	103
8.2 La nascita dell'interesse per la soddisfazione lavorativa	104
8.3 Definizioni di soddisfazione sul lavoro	106
8.4 Approcci di studio della soddisfazione lavorativa	107
8.4.1 Soddisfazione come disposizione psicologica	108
8.4.2 Soddisfazione come discrepanza tra lavoro reale e lavoro ideale	109
8.4.3. Soddisfazione come esito dell'insieme degli aspetti ambientali, relazionali e di ruolo	110
8.4.3.1 <i>Caratteristiche fisiche ed ambientali del luogo di lavoro</i>	110
8.4.3.2 <i>Ricavi tangibili</i>	110
8.4.3.3 <i>Caratteristiche del lavoro</i>	111
8.4.3.4 <i>Ambiente sociale, relazioni e clima</i>	111
8.4.4 Soddisfazione lavorativa come mediatore	112
8.5 Misure di soddisfazione	112
8.6 Le ricerche sulla soddisfazione	115
8.7 Conclusioni	118
Bibliografia	120
9. Crisi e soddisfazione per il lavoro in Europa	129
<i>di Vincenzo Memoli</i>	
Professore Associato Università degli Studi di Catania	
9.1 Introduzione	129
9.2 Gli aspetti teorici	130
9.3 La soddisfazione per il lavoro tra i cittadini della UE	133
9.4 Le ipotesi di lavoro	136
9.5 Il modello esplicativo	138
9.6 Conclusioni	141
Bibliografia	142

10. La carriera: teorie, rischi, influenze sociali, differenze e schemi individuali **145**

di Claudio Palumbo

Docente di Psicologia presso la Facoltà di Medicina Università degli Studi di Parma e di Psicologia dell'Organizzazione presso l'Università di Torino – Sede di Cuneo

10.1 Premessa	145
10.2 Carriera e teorie tradizionali in psicologia	145
10.3 Concettualizzazioni moderne di carriera	147
10.4 Il rischio nella decisione di cambiare lavoro	150
10.4.1 Il turnover come comportamento rischioso	151
10.4.2 Teorie su turnover e rischio	151
10.4.3 Le determinanti della percezione del rischio nel turnover	153
10.4.4 Propensione al rischio e percezione del rischio come determinanti prossimali del turnover	153
10.5 Differenze individuali	154
10.6 Schemi di riferimento individuali	156
10.7 Contesto della decisione	157
10.8 Influenze sociali	158
Bibliografia	160

11. Il Benessere organizzativo **163**

di Paula Benevene

Professore Associato Università Lumsa di Roma

di Massimiliano Lucchesi, Roberta Florian Martin

Università degli Studi Lumsa Roma

11.1 Dalla sicurezza dei luoghi di lavoro, alla salute e al benessere organizzativo: un excursus storico	163
11.2 Definizione di salute e di benessere organizzativo	166
11.3 Indici di benessere e di malessere organizzativo	167
11.4 Benessere e organizzazione	168
11.4.1. Lo stress da lavoro	168
11.4.2. Politiche organizzative che promuovono la salute	170
11.4.3. Sicurezza e management	170
11.4.4. La prospettiva culturale	171
11.5 Il malessere nelle organizzazioni: stress da lavoro, burnout, mobbing	171
11.5.1 Cause e conseguenze dello stress	174
11.5.2 Il Burnout	176
11.5.3. Il Mobbing	178

11.6 Strumenti di indagine dello stress lavoro-correlato, della salute e del benessere organizzativo	181
11.7. Il Welfare aziendale	185
11.7.1 Il Welfare aziendale: esempi di buona prassi	187
11.7.2 Lo sportello psicologico	190
Bibliografia	191
12. Rischi psicosociali nelle organizzazioni: metodi di valutazione e modalità di intervento	197
<i>di Felice Paolo Arcuri</i>	
Università degli Studi di Tor Vergata di Roma	
12.1 Opportunità e rischi della valutazione dello stress	197
12.2 Principi generali per la valutazione dello stress	198
12.3 Il sistema SVS per la valutazione dello stress lavoro-correlato	199
12.4 Gestione del rischio	201
12.4.1 Gli interventi a livello organizzativo	202
12.4.2 Gli interventi sulla persona	205
Bibliografia	207
13. Dal malessere lavorativo al benessere organizzativo: una prospettiva sociologica	209
<i>di Maurizio Lozzi</i>	
Fondazione Istituto Teseo Alta Formazione e Ricerca	
13.1 Introduzione	209
13.2 La prospettiva sociologica	211
13.3 Analisi di scenario	214
13.4 Il “buon” posto di lavoro	216
Conclusioni	219
14. Stress lavorativo e dimensione di genere	221
<i>di Cinzia Ciaccia</i>	
Docente di Sociologia presso la Facoltà di Medicina dell'Università Tor Vergata di Roma, co-fondatrice e partner della S3 OPUS – Società di Studi Socio-economici e Organizzativi	
14.1 Premessa	221
14.2 Differenze tra donne e uomini nell'esposizione ai rischi lavorativi	222
14.3 Salute e sicurezza di genere	222
14.4 Stress lavorativo e differenze di genere	224
14.5 Gli esiti dello stress lavorativo sulle donne	225
14.6 Conclusioni	226
Bibliografia	227

15. Sense of community e business collaboration nell'era dell'interconnessione **229**

di Roberto Panzarani

Docente di "Governo dell'innovazione tecnologica", corso Management dei servizi, presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma e insegna Innovation Management presso il CRIE, Centro De Referencia Em Inteligencia Empresarial alla UFRJ, Federal University di Rio de Janeiro. È docente al Master in Gestione e Risorse Umane dell'Università Lumsa di Roma. È docente di Innovation Management all'Università telematica San Raffaele di Roma.

15.1 Aziende Wiki	229
15.2 Sense of community	231
15.3 Globalizzazione intelligente	233

16. Coaching organizzativo: Teorie, modelli, efficacia **235**

di Eugenio De Gregorio

Università degli Studi di Sassari e Università degli Studi di Genova

16.1 Il coaching: definizioni introduttive e delimitazioni di campo	235
16.2 Basi teoriche: modelli tradizionali e approcci psicologico-sociali	239
16.2.1 Il ciclo di Kolb	239
16.2.2 Il contributo di Vygotskij: la zona di sviluppo prossimale	241
16.2.3 La prospettiva dell'Interazionismo Simbolico	242
16.2.4 Il modello della creazione di conoscenza organizzativa	246
16.3 Perché intraprendere un percorso di coaching?	
L'efficacia e il contesto più ampio	247
16.3.1 La consulenza di processo e la cornice strategico-interazionista	248
Bibliografia	252

17. Le nuove frontiere dello sviluppo nelle organizzazioni: la formazione one to one **255**

di Enrico Maria Bellucci, Marco Perriccioli

Università Lumsa di Roma

17.1 La formazione one to one mentoring, counseling, coaching	255
17.1.1 Introduzione	255
17.2 Il Mentoring	257
17.2.1 Obiettivo principale (definizione, origine, evoluzione).	257
17.2.2 Ambiti di impiego	258
17.2.3 Aspetti metodologici	259
17.2.4 Attori, processo e fasi	259
17.2.5 Approcci e teorie di riferimento	260
17.2.6 Vantaggi e svantaggi	261

17.3 Il counseling	261
17.3.1 Nascita ed evoluzione del Counseling	261
17.3.2 Il counseling applicato al mondo del lavoro.	262
17.3.3 Le metodologie del counseling	262
17.3.4 Attori, processo e fasi di intervento	263
17.3.5 Approcci e teorie di riferimento	264
17.3.6 Vantaggi e svantaggi	265
17.4 Il Coaching	266
17.4.1 Obiettivo principale	266
17.4.2 Ambiti di impiego	266
17.4.3 Aspetti metodologici	267
17.4.4 Attori, processo e fasi	267
17.4.5 Approcci e teorie di riferimento	268
17.4.6 Vantaggi e svantaggi	269
18. Le nuove politiche sociali del lavoro ed i licenziamenti negli anni della crisi	271
<i>di Melina Allegro</i>	
Vice-Presidente Fondazione Istituto Teseo Alta Formazione e Ricerca	
18.1 Licenziamenti collettivi e Mobilità	271
18.1.1 Cassa integrazione straordinaria	272
18.1.2 Misure alternative al licenziamento	274
18.1.3 Contratti di solidarietà	274
18.1.4 Outplacement	274
18.1.5 Intervento dei Sindacati nella procedura di licenziamento collettivo	275
18.2 Strategie per reagire al licenziamento	277
18.2.1 L'Europa	277
18.2.2 L'Italia	278
19. Expertise organizzativa e decision making nelle aziende e nelle organizzazioni complesse	281
<i>di Stefano Amodio</i>	
Docente a contratto Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Presidente della Fondazione Istituto Teseo Alta Formazione e Ricerca	
19.1 Le decisioni nelle organizzazioni	281
19.2 Processo decisionale nella gestione aziendale	283
19.3 Decidere in condizioni di ambiguità	288

19.4	Il gruppo e le decisioni	289
19.5	Modello cognitivo di gruppo	291
19.6	Le regole per decidere	292
19.7	Individuare e definire il problema nelle organizzazioni	293
19.8	L'identificazione del problema nei gruppi	294
19.9	La formulazione e la diagnosi del problema nei contesti organizzativi	296
19.10	L'influenza degli obiettivi sul processo decisionale	297
19.11	Come vengono acquisite le informazioni nelle organizzazioni	298
19.12	Condivisione delle informazioni nei gruppi	299
19.13	Errori e metodi per migliorare il processo decisionale di gruppo	300
19.14	Decisioni degli esperti	303
19.15	Caratteristiche da esperto	304
19.16	La capacità di decidere e risolvere i problemi	305
19.17	Conoscenza implicita dei manager	306
19.18	Processi meta-cognitivi	306
19.19	La valutazione delle ipotesi	309
19.20	Precisione della valutazione degli esperti	309
19.21	Il rischio: come si comportano gli esperti	310
19.22	La previsione	311
19.23	Come procedere per decidere	312
19.24	Presentazione delle informazioni a scelta	313
19.25	Automatizzazione delle procedure di scelta	315
19.26	Emozioni e decisioni	316
	Bibliografia	318
20.	L'interazione uomo-macchina: dal computer alla robotica	319
	<i>di Roberto Mavilia</i>	
	Professore a contratto di Innovazione e Globalizzazione all'Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano e Ricercatore presso ICRIOS - The Invernizzi Centre for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship - Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano	
	<i>di Guerino Nuccio Bovalino</i>	
	Dottore in Comunicazione e Nuove Tecnologie in Italia e Docteur in Sociologie con una tesi sul rapporto fra i linguaggi digitali e le nuove forme del politico, diretta da Alberto Abruzzese e Michel Maffesoli. Membro del gruppo di ricerca CEAQ della Sorbona. Si occupa del rapporto fra immaginario e politica, media e potere, moda e processi culturali. Docente a contratto presso l'Università degli Studi per Stranieri "Dante Alighieri" di Reggio Calabria.	
20.1	La tecnologia come medium per costruire la realtà	319
20.2	Intelligenza collettiva, Intelligenza connettiva e Analfabeti digitali	321
20.3	L'Intelligenza Artificiale e la Robotica	322
20.4	Conclusioni	325
	Bibliografia	326

**21. Leadership (Educativa) e gruppi di lavoro:
una riflessione su leadership, educazione e team work** **327**

Andrea De Dominicis

Docente a contratto di Psicologia del Lavoro all'Università di Roma Tor Vergata
e Progettazione Organizzativa e Negoziazione alla LUMSA di Roma

21.1 Esiste un problema di Direzione?	328
21.2 Ma cos'è la leadership? Tra stili, orientamenti e situazioni	335
21.2.1 Le prime ricerche	336
21.2.2 Le teorie degli stili di leadership	338
21.2.3 Le teorie situazionali	343
21.2.4 Lo studio psicodinamico della leadership	349
21.2.5 Le <i>new leadership theories</i>	353
21.2.6 Il paradigma transazionale-trasformativale.	354
21.2.6.1 <i>Influenza idealizzata</i>	356
21.2.6.2 <i>Motivazione ispirazionale</i>	356
21.2.6.3 <i>Stimolazione intellettuale</i>	356
21.2.6.4 <i>Considerazione individualizzata</i>	357
21.3 La leadership educativa	360
21.4 La leadership e il gruppo di lavoro	365
21.4.1 Una rassegna delle principali spiegazioni della gruppaltà	366
2.5 I contributi di Kurt Lewin e di Wilfred Bion	371
21.5.1 Gli assunti di base	374
21.6 Il gruppo di lavoro	376
21.6.1 Costruire gruppi di lavoro	379
21.6.2 L'evoluzione dei gruppi	386
21.6.2.1 <i>Il modello di Tuckman</i>	386
21.6.2.2 <i>Il modello di Schutz</i>	388
21.7 Team work e leadership	389
Bibliografia	395

**22. Time Management: gestire il tempo come risorsa
per individui e organizzazioni** **397**

Angelo Paletta

Docente di management al Pontificio Ateneo Sant'Anselmo, Cultore della materia presso la cattedra
di Economia Politica all'Università Cattolica di Milano, Innovation Manager presso il Ministero
dello Sviluppo Economico, Membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Istituto Teseo

22.1 Introduzione	397
22.2 Il tempo oggettivo	397
22.3 Il tempo percepito: la struttura e le funzioni cerebrali	398

22.4 Il tempo soggettivo	400
22.5 Qualità dei pensieri = Qualità del tempo	400
22.6 Qualità del tempo per un individuo e un'organizzazione	401
22.7 Come gestire il tempo e trade-off tra tempo e beni/servizi	401
22.8 Il tempo è un bene prezioso	402
22.9 Il tempo è denaro: la gestione del tempo è quella economica	403
22.10 Il tempo non si può conservare ma solo utilizzare	403
22.11 Rischi da indecisione e matrice importanza-urgenza	403
22.12 L'origine del "successo"	404
22.13 Successo: mera fortuna o corretta gestione del tempo?	405
22.14 Insuccesso: fare attenzione alle cause nascoste	406
22.15 Pianificare e programmare ma fuga dai ladri di tempo	406
22.16 Tempo e strategia	408
22.17 L'attività di controllo nel time management aziendale	408
22.18 Lavorare in sequenza o lavorare per obiettivi?	410
22.19 Aree di controllo del tempo e scegliere in quale gruppo stare	411
22.20 Pianificare gli obiettivi a lungo - medio - breve termine	411
22.21 Ciclo di pianificazione-monitoraggio-riprogrammazione	412
22.22 Gestione del tempo, delle attività, delle persone	413
22.23 Sette parametri per migliorare il time management personale	413
Bibliografia	414

22. Time Management: gestire il tempo come risorsa per individui e organizzazioni

Angelo Paletta

Docente di management al Pontificio Ateneo Sant'Anselmo, Cultore della materia presso la cattedra di Economia Politica all'Università Cattolica di Milano, Innovation Manager presso il Ministero dello Sviluppo Economico, Membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Istituto Teseo

22.1 Introduzione

È condivisibile ritenere che il tempo abbia un ruolo centrale nella durata della vita ed il trascorrere del tempo segni un processo unidirezionale inarrestabile. Non esiste carriera che non abbia fatto i conti con il tempo, come non vi è mai stato una struttura organizzativa, una negoziazione, un conflitto, che non sia stato scandito temporalmente nella sua genesi, evoluzione e conclusione. Per capire meglio cosa sia questa risorsa preziosa denominata “tempo” serve concettualizzarla per implementare i processi cognitivi ed organizzativi atti a gestirla in modo più efficiente ed efficace. Il generale Fabio Mini scrive che «la fisica quantistica e quella del caos sviluppano altri paradigmi come quello offerto da John Boyd che, partendo da Sun Tzu e dal caos strutturato di Lorenz e Mandelbrot, adatta la complessità alla guerra tecnologica moderna; vince chi comprime il tempo delle decisioni e delle azioni, chi sa di più e che sa esplorare meglio il proprio interno» (Fabio Mini, Bologna, 2017). La gestione del tempo, sia teoreticamente che pragmaticamente, ha sempre una significativa centralità nei processi, sia nell’acquisizione delle informazioni, sia nell’elaborazione dei pensieri, delle strategie e delle decisioni da comunicare, sia nelle procedure amministrative ed organizzative, nelle singole azioni, nei processi di controllo e di feedback che consentono di ricominciare il processo.

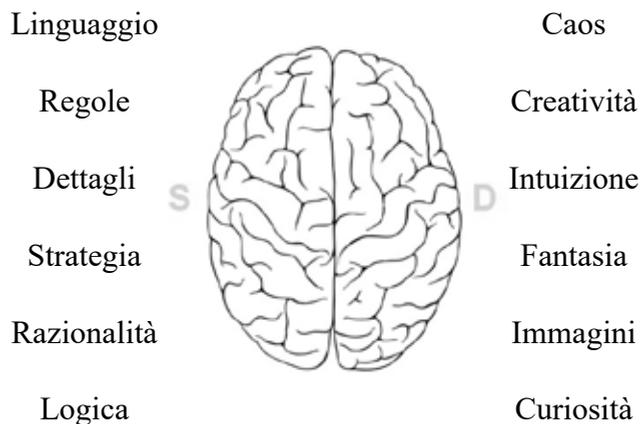
22.2 Il tempo oggettivo

Ogni persona dovrebbe sapere che la produttività del tempo è una componente essenziale per conseguire i propri obiettivi, qualunque essi siano. Ciò è ancora più vero per i programmi e i progetti delle organizzazioni militari che, periodicamente, hanno necessità di raggiungere dei risultati istituzionali nella logica NATO del “Time orientated” (NATO STANAG 4728 “System Life Cycle Management”). Ma cosa è davvero il tempo? In tanti – Parmenide, Zenone, Platone, Aristotele, Kant,

Bergson, Einstein, etc. – nel corso dei millenni hanno provato a darne una spiegazione che avesse un valore universale, ma senza riuscirvi pienamente. Il tempo, per sua natura, resta un concetto sfuggente, difficile da circoscrivere nel recinto di una definizione, al punto che lo stesso Sant'Agostino giunse ad affermare che «se nessuno me lo domanda lo so, ma se me lo domandano non saprei cosa rispondere». Tuttavia, è possibile descrivere le principali caratteristiche del tempo, che lo rendono unico e di primaria importanza: 1) è uguale per tutti, senza distinzioni; 2) è una misura oggettiva del mondo fisico, calcolata convenzionalmente in secondi, minuti, ore, giorni, anni; 3) trascorre inesorabilmente e nessuno lo può fermare; 4) non può essere né acquistato, né alienato, né accantonato; 5) nessuno ne conosce l'esatta quantità a propria disposizione, se non quella che utilizza nell'istante, e per questo motivo non è né abbondante, né scarso. In base a queste osservazioni sarebbe possibile affermare che il tempo, solo nel suo aspetto quantitativo, rende materialmente eguali gli esseri umani. In tal senso, lo scorrere del tempo oggettivo come fattore di eguaglianza tra gli individui può elevarsi a comune denominatore, superando i fondamenti a supporto delle più solide dottrine egualitarie formulate nel corso dei secoli. Lo scorrere del tempo oggettivo che rende eguali tutti gli esseri umani – al di sopra del livello economico, militare, culturale, sociale – può significativamente essere sintetizzato con una frase lapidaria inappellabile: «E chi di voi, per quanto si dia da fare, può aggiungere un'ora sola alla sua vita?».

22.3 Il tempo percepito: la struttura e le funzioni cerebrali

Millenari studi scientifici, intrapresi dal medico greco Diocle di Caristo, vissuto nel IV secolo a.C. e principale rappresentante della scuola dogmatica del tempo, hanno dimostrato che il cervello umano si suddivide in due emisferi, aventi funzioni differenti e complementari.



Nell'Ottocento e nel Novecento, molti studiosi hanno scoperto la sede di molte di queste funzioni e suddiviso la corteccia cerebrale in decine di regioni specializzate composte da diversi tipi di cellule. Sono nate numerose teorie sul funzionamento del cervello, che dividono tra chi ritiene che ogni regione sia specializzata e distinta rispetto alle altre e tra chi crede tali regioni cerebrali interconnesse e cooperanti.

Sta di fatto, che il cervello umano è per larga parte un mistero, ma è da questo passaggio che si può comprendere il valore del tempo, attraverso le percezioni individuali ed il valore soggettivo che ad esso viene attribuito. In generale, l'encefalo, di cui il cervello fa parte, è certamente l'organo più complesso in natura e che in larga parte è ancora da scoprire.

L'anatomia insegna che gli esseri umani possiedono una corteccia celebrale avente una dimensione ed una funzione più importante rispetto agli altri mammiferi. Studi scientifici attribuiscono alla corteccia celebrale la sede delle funzioni cerebrali superiori, quali il pensiero e la coscienza. Ed è per questo motivo che lo scorrere inesorabile del tempo trova un setaccio naturale in questa parte del nostro corpo.

Emisferi	Emisfero sinistro ↓	Emisfero destro ↓
Capacità	RAZIONALE Attribuisce nomi e definizioni tramite le parole	PERCETTIVA Percepisce la realtà circostante ma non la razionalizza
Funzioni	Analitica	Sintetico: unisce le parti in un tutto
	Simbolica	Concreto: rappresenta le cose come sono
	Astrazione	Analogico
	Temporale	Atemporale
	Razionale	Irrazionale e creativo emotivo
	Digitale: usa il metodo numerico	Spaziale: percepisce le cose come parti di un tutto
	Logica	Istinto
	Neuro-linguistica	Disegno, musica, canto, danza
	Lineare-sequenziale	Sede dei sogni
	Calcolo matematico	Interpreta forme e volumi
	Comunicazione logica	Comunicazione non verbale
	Scomponere	Ricomponere
	Spazio 2D	Spazio 3D
	Nota le differenze	Nota le simiglianze
	Memoria verbale	Memoria visiva
	Dogmi e vecchie regole	Nuove regole
	Risolve un problema alla volta	Integra più input contemporaneamente
Bianco e nero	Colori	
Metodo	Intuito	

22.4 Il tempo soggettivo

A queste qualificazioni del tempo oggettivo è necessario aggiungere un cenno su quelle determinate dal tempo soggettivo. Infatti, la psiche di ogni essere umano e – per estensione – quella di tutte le organizzazioni umane percepiscono in modo diverso lo scorrere del tempo e ne attribuiscono un valore non sempre facilmente confrontabile con quello di altre persone e istituzioni. La distinzione del tempo soggettivo si fonda su due variabili fondamentali: 1) il tempo biologico, che riguarda la fisiologia ed i ritmi biologici degli esseri viventi; 2) il tempo psicologico, che è la modalità con cui la mente umana percepisce e vive il trascorrere del tempo, associandovi sentimenti che possono ridurre o amplificare lo stress. Nelle organizzazioni il tempo biologico è paragonabile al tempo necessario per espletare compiutamente le molteplici procedure organizzative e amministrative interne, mentre il tempo psicologico riguarda la proiezione della stessa organizzazione nel futuro in relazione con il mutevole ambiente circostante. Il dato sostanziale è che il tempo scorre senza posa, come un corso d'acqua inarrestabile. Al greco Eraclito viene attribuita l'espressione – peraltro mai pronunciata – nota come πάντα ῥεῖ, che in latino viene tradotta con *pantha rei os potamós*, che in italiano vuol dire *tutto scorre come un fiume*. Ciò deriva dal fatto che Platone nella sua opera letteraria intitolata *Cratilo*, che è il nome del discepolo di Eraclito, ha costruito un dialogo fittizio tra i filosofi Ermogene e Socrate, dove quest'ultimo così recitava: «Dice Eraclito “che tutto si muove e nulla sta fermo” e confrontando gli esseri alla corrente di un fiume, dice che “non potresti entrare due volte nello stesso fiume”». È palese che da sempre il continuo scorrere del tempo e degli eventi ha attratto l'attenzione dei più grandi pensatori di ogni tempo. Ma cosa rende il tempo così diverso sebbene perfettamente uguale nel suo procedere?

22.5 Qualità dei pensieri = Qualità del tempo

Se ogni secondo, ogni minuto, ogni ora è scandita allo stesso identico modo e con la medesima inesorabile cadenza, verrebbe da chiedersi: cosa distingue qualitativamente un momento da un altro? La risposta più profonda a cui si potrebbe giungere è rintracciabile nella qualità dei pensieri. Uno studio scientifico ha stimato che ogni giorno, la mente di una persona viene attraversata da circa 70.000 pensieri. La selezione che effettuiamo e la rilevanza che attribuiamo loro definiscono l'orientamento del nostro essere. E con questo, l'impiego del nostro tempo. Su questo argomento, tra i tanti, ha discettato l'imperatore e filosofo Marco Aurelio Antonino Augusto. Egli disse che «la felicità della tua vita dipende dalla qualità dei tuoi pensieri». In effetti, la felicità è una condizione momentanea dell'essere nella vita sensibile. Tuttavia, per quanto breve, è un periodo di tempo che distingue qualitativamente la nostra

vita e la segna in profondità. Oggi potremmo sostenere che Marco Aurelio avesse un forte senso del time management, al punto che evidenziò che «l'uomo non vive altra vita che quella che vive in questo momento, né perde altra vita che quella che perde adesso».

22.6 Qualità del tempo per un individuo e un'organizzazione

I pensieri sono un potente strumento grazie al quale diventa possibile proiettare l'ente pensante verso una dimensione distinguibile. L'orientamento dei pensieri, da cui nascono le intenzioni, permette di preannunciare le azioni ed i risultati potenziali di un individuo. Stessa logica è applicabile alle organizzazioni, dove la qualità del tempo assume connotazioni diverse rispetto a quelle di una singola persona fisica. Infatti, una persona giuridica sviluppa un proprio pensiero, proprie intenzioni e prefigura un complesso di decisioni e azioni che, generalmente, formalizza prima nella vision, poi nella mission e negli obiettivi, di seguito nella strategia, nell'organizzazione, nelle attività di briefing e poi in quelle operative, a cui seguono momenti di debriefing per individuare le motivazioni degli scostamenti tra gli obiettivi programmati e quelli effettivamente raggiunti.

Inoltre, *mutatis mutandis*, la misurazione della “felicità” di un'organizzazione è quantificabile con il raggiungimento degli obiettivi istituzionali prefissati. Questo significa che il risultato misurabile è la diretta conseguenza delle azioni proprie in relazione a quelle altrui, che a loro volta discendono dalla qualità e dalla velocità misurata in termini temporali dell'acquisizione delle informazioni, di elaborazione dei pensieri e della maturazione delle decisioni, che vengono impiegate lungo tutta la filiera di command – control – communications – computers – combat systems (Sistema C5), a cui si associano i concetti di intelligence – surveillance – target acquisition – reconnaissance (ISTAR).

22.7 Come gestire il tempo e trade-off tra tempo e beni/servizi

Per chiarire i concetti del time management è opportuno citare un antico autore latino, lo stoico Lucio Anneo Seneca, quando sosteneva che «non abbiamo poco tempo, ma ne abbiamo perduto molto. Abbastanza lunga è la vita e data con larghezza per la realizzazione delle cose più grandi, se fosse tutta messa bene a frutto [...] non riceviamo una vita breve, ma tale l'abbiamo resa». Tanta saggezza aiuta a comprendere il primo postulato del time management, teorizzante che il tempo sia un bene definito, che non si possa né aumentare né ridurre ma di cui si possa migliorare l'efficacia nel suo utilizzo. Questo vale tanto per un individuo quanto per un'organizzazione. Esiste, infatti, una tecnica semplice e diffusa nella sua utilizzazione quanto poco concettualizzata come tale: l'acquisto sul mercato dei beni/servizi è, in genere,

la messa a disposizione del tempo altrui. Tramite l'acquisto di beni/servizi aumenta la disponibilità di tempo dell'individuo o dell'organizzazione acquirenti, a parità di obiettivi – piccoli e/o grandi – da raggiungere.

Ciò consente di misurare economicamente la risorsa “tempo” sotto almeno due punti di vista. Infatti, le riflessioni conseguenti, che spesso vengono poco valutate, dovrebbero essere quelle di: 1) ponderare il costo da pagare per l'acquisto dei beni/servizi in relazione alle unità di tempo da impiegare in caso di produzione in economia; 2) quanto tempo occorre utilizzare perché l'organizzazione produca la ricchezza necessaria per acquistare i beni/servizi da terzi?

La scelta di acquistare da terzi risulta conveniente quando si registra un trade-off negativo tra il costo dei beni/servizi offerti da terzi ed il costo del tempo da impiegare per produrre le risorse necessarie al pagamento del costo dei beni/servizi desiderati.

22.8 Il tempo è un bene prezioso

È sempre più chiaro che la corretta gestione della “risorsa tempo” diventa un fattore competitivo strategico, certamente alla pari – se non di più – con altri tipi di risorse: umane, economiche, tecnologiche. E questo discorso vale tanto per il potenziamento dell'efficienza di un'organizzazione quanto per l'ottenimento di migliori risultati per un singolo individuo. Infatti, per quanto possa essere longeva l'esistenza di un individuo o di un'organizzazione, si tratta sempre di una vita breve rispetto alla lunghezza della storia umana.

Il fatto che il tempo sia un bene di durata limitata lo dovrebbe rendere prezioso. Ma c'è di più: Jacques Attali spiega che «l'unica vera penuria» è proprio il tempo, sebbene «ci si sforzerà, certo, di produrne un po' allungando ancora la durata della vita umana» (Jacques Attali, *Breve storia del futuro*, 2007). Tuttavia, la maggior parte delle persone non ha la percezione di questa scarsità come invece potrebbe averla per altri beni, quali ad esempio il denaro, il cibo, i mezzi di trasporto di logistica, le attrezzature, giusto per citarne alcuni.

Eppure, il tempo è un bene in sé, al di là del valore che gli riconosciamo giuridicamente attraverso le numerose forme contrattuali ideate per attribuire un compenso per ogni ora di tempo lavorata. Lucio Anneo Seneca lo dice chiaramente: «Nessuno dà valore al tempo; ne usano senza risparmio, come fosse gratis» [...] «Nessuno ti renderà gli anni, nessuno ti restituirà a te stesso; andrà il tempo della vita per la via intrapresa e non tornerà indietro né arresterà il suo corso; non farà rumore, non darà segno della sua velocità: scorrerà in silenzio; non si allungherà per editto di re o favore di popolo; correrà come è partito dal primo giorno, non farà mai fermate, mai soste. Che avverrà? Tu sei affaccendato, la vita si affretta: e intanto sarà lì la morte, per la quale, voglia o no, devi aver tempo» (Lucio Anneo Seneca, *Della brevità della vita*, VIII).

22.9 Il tempo è denaro: la gestione del tempo è quella economica

Una diligente amministrazione, per logica, non può mai essere disconnessa da una corretta gestione del tempo. Ciò è talmente vero che il famoso Benjamin Franklin affermava: «Ricordatevi che il tempo è denaro» (*Consigli per diventare ricchi*). Se per ipotesi affermassimo che nella vita tutto abbia un prezzo, cambiando punto di vista potremmo dichiarare che anche il “non avere tempo” potrebbe essere un costo quantificabile. L’equilibrio nella gestione del tempo, pertanto, assume ancor di più una rilevanza centrale. A tal fine, tornano utili le parole di un santo spagnolo, quando soleva ammonire: «se non hai un piano di vita, non avrai mai ordine». Posto che il piano di vita sussista, lo stesso chiariva che «se avrai ordine, il tuo tempo si moltiplicherà» (Josemaria Escrivà, Cammino).

22.10 Il tempo non si può conservare ma solo utilizzare

Poniamo per assurdo che ogni giorno ognuno di noi avesse accreditata sul proprio conto corrente la piena disponibilità di 86.400 euro. Immaginiamo, inoltre, che entro le ore 24:00 di ogni giorno dovessimo spenderli tutti con la certezza che non ci sia concesso di risparmiare nulla dei soldi che non saremmo in grado di spendere. Tanto che ogni euro non speso verrebbe azzerato allo scoccare della mezzanotte. Infine, che ogni giorno per tutta la vita si ripeta la medesima situazione. Una domanda che potrebbe sorgere spontanea è la seguente: chi di noi non li spenderebbe tutti questi 86.400 euro disponibili ogni giorno? Se continuiamo a parlare di denaro la risposta potrebbe apparire scontata, facile, quasi banale. Ma se 86.400, invece, fossero secondi? Quindi tempo, esattamente quello di un’intera giornata fatta di 24 ore composte da 60 minuti, formati da 60 secondi? Siamo ancora sicuri che tutti noi – ogni giorno – spendiamo davvero fino all’ultimo secondo del nostro tempo senza che lasciamo un solo secondo non pienamente vissuto?

22.11 Rischi da indecisione e matrice importanza-urgenza

Molti sono i rischi ed i danni potenziali collegati ad una decisione non presa. Il fattore centrale in questo campo di studio è proprio il tempo. Spesso il rimandare una decisione è percepito – erroneamente – come un antidoto indolore ad una decisione difficile da assumere. Il procrastinare *sine die* una decisione come strumento ricorrente di gestione potrebbe creare più problemi che offrire soluzioni. È lo stesso imperatore Marco Aurelio che mette a nudo questa verità così scomoda: «Fatti venire a mente da quanto tempo continui a rimandare questa decisione; e quante volte,

pur avendone ricevuta l'opportunità dagli Dei, non sei stato capace di approfittarne»¹. Il generale e presidente statunitense Dwight David Eisenhower per l'operazione Overlord ideò una matrice adatta a gestire il poco tempo disponibile in modo efficiente ed efficace. Infatti, ebbe bisogno di ridurre la complessità nella selezione delle decisioni e azioni da fare e per questo utilizzò quattro quadranti dove inseriva le molteplici attività ripartendole secondo criteri di urgenza e di importanza. Si può definire "urgente" un'attività quando la sua scadenza è imminente, utilizzando come parametro il tempo. Un'attività si può considerare "importante" quando la sua rilevanza è qualificata dagli effetti che si generano in relazione al suo svolgimento o al suo depennamento.

		Matrice Importanza-Urgenza	
		URGENZA	
		Alta	Bassa
IMPORTANZA	Alta	<p>COMPITI A Estrema importanza e completamento urgente</p>	<p>COMPITI B Estrema importanza ma non urgente. È possibile pianificarli</p>
	Bassa	<p>COMPITI C Compiti ricorrenti</p>	<p>COMPITI D Non devono esistere e vanno eliminati</p>

Seguendo questo schema è più facile suddividere i compiti e le attività, attribuendo una migliore classificazione delle priorità e degli impegni lavorativi. Non a caso la gestione del tempo diventa efficiente quando si raggiunge la capacità di pianificare e di programmare le attività.

22.12 L'origine del "successo"

Studi scientifici e analisi statistiche riportano che, in media, solo tra il 4% e il 6% delle persone nella vita raggiunge quello che viene comunemente appellato col termine "successo". Sebbene le condizioni individuali di partenza possano essere più o meno premianti o penalizzanti, gli stessi studi in materia dimostrano che nel lungo periodo il punto di partenza ha una decrescente capacità di influenzare il raggiungimento del punto di arrivo. Con questa osservazione statistica non si vuole mettere in discussione o criticare nessuno, tantomeno chi non ottiene quello che si attendeva dalla vita. E le ragioni per tale mancato traguardo potrebbero essere molteplici e

¹.

talvolta esterne – se non addirittura contrarie – alla volontà della singola persona. Tuttavia, resta il fatto che, mediamente, la gestione del tempo risulta essere centrale in questo ragionamento. In genere, le persone che hanno successo sono quelle che hanno messo a frutto i loro talenti – tanti o pochi che siano – attraverso un costante e sistematico lavoro su sé stessi, tramite lo studio e l’impegno pianificati, nonostante talvolta possano subentrare delle difficoltà e financo dei fallimenti, senza dimenticare i sacrifici e le rinunce che in genere nessuno conosce se non chi li ha fatti in prima persona. È comunemente denominato con il termine “successo” il positivo risultato finale che una persona in genere ottiene con tale condotta strutturata, che di colpo appare importante e apprezzabile agli occhi di tutti.

Ma cosa significa davvero e da dove viene la parola “successo”? A pensarci bene, l’etimologia di questo sostantivo è facilmente rintracciabile nella voce del verbo “succeedere”, più precisamente nel participio passato: “successo”. Ciò indurrebbe a pensare che il successo di un individuo o di un’organizzazione, che appare manifesto soltanto in un determinato giorno, in realtà è iniziato molto tempo prima, senza che quasi nessuno se ne accorgesse o che qualcuno potesse mai scommettere un solo euro sul buon esito del risultato finale.

22.13 Successo: mera fortuna o corretta gestione del tempo?

Non esistono grandi risultati, quindi “successi”, che non abbiano avuto un inizio meno appariscente prima di emergere e divenire visibili a tutti. Il “successo”, quindi, affonda le proprie radici nel lavoro e nell’impegno che in pochi o nessuno nota, ma alla fine appare e desta l’attenzione di molti. Per poter avere “successo” serve un tempo di preparazione. A volte viene raggiunto nel corso di un breve periodo, altre volte l’itinerario tra il punto di partenza e quello di arrivo potrebbe essere maggiore. L’infinito dibattito se conti di più la fortuna o il merito personale ha trovato nel corso dei secoli illustri autori che lo hanno affrontato. Uno tra tutti è stato Niccolò Machiavelli, che nella sua mirabile opera *Il Principe* affermò che la fortuna ed il merito – che lui appella con la parola *virtù* – hanno una eguale proporzione nelle sorti umane: «Perché il nostro libero arbitrio non sia spento, iudico potere essere vero che la fortuna sia arbitra della metà delle azioni nostre, ma che etiam lei ne lasci governare l’altra metà, o presso, a noi» (Machiavelli, *Il Principe*, XXV). Ciò significa che la fortuna, che si estrinseca nell’imprevedibilità e nell’imponderabilità del caso, secondo Machiavelli ha un peso significativo ma non esclusivo. Al «libero arbitrio», quindi alla volontà umana, ritiene di affidare il 50% della sorte di una persona. All’interno di questa percentuale, composta da pensieri, volontà, azioni e controllo, si sviluppa il time management. Il tempo, infatti, assume un ruolo decisivo per compiere quelle attività che predispongono ogni individuo a cogliere le occasioni presentate dalla fortuna e a resistere agli eventi difficili della vita.

22.14 Insuccesso: fare attenzione alle cause nascoste

A nessuno piace l'insuccesso. Ciò è talmente vero che un detto popolare afferma che se il successo di solito ha tanti padri, l'insuccesso è sempre orfano. Tuttavia, il fallimento – piccolo o grande – è un rischio sempre presente in ogni attività umana.

Se le esperienze maturate con il successo sono più utili perché segnano con più attendibilità il tracciato da seguire nel futuro, le dure lezioni dettate potrebbero rivelarsi foriere di buoni risultati domani. Infatti, anche l'insuccesso può insegnare. Ma serve umiltà e tempo per analizzare i punti di debolezza che hanno causato il mancato raggiungimento dell'obiettivo prefigurato. Dovendo fare un'analisi sintetica dei motivi ricorrenti di un fallimento, potrebbe essere interessante notare le caratteristiche delle persone più che delle singole azioni eseguite:

- Non avere un obiettivo preciso da raggiungere;
- Non sapere pianificare il tracciato da seguire per raggiungere un obiettivo;
- Non sapere misurare l'obiettivo e quindi come misurare se lo avete ottenuto;
- Non definire obiettivi intermedi per raggiungere l'obiettivo finale;
- Non scegliere un obiettivo compatibile con il mercato di riferimento;
- Non avere scelto un obiettivo valorizzante le capacità personali;
- Vi fate influenzare da chi vi dice che il vostro obiettivo è irrealizzabile;
- Non sapete dire no a chi cerca di deviarvi dall'obiettivo;
- Perdete tempo in attività che non vi aiutano a realizzarvi;
- Non pianificate correttamente l'esecuzione delle fasi per raggiungere l'obiettivo;
- Siete individualisti e non fate squadra;
- Non avete metodo;
- Vi rivolgete agli interlocutori sbagliati;
- Permettete alla famiglia di ostacolarvi.

22.15 Pianificare e programmare ma fuga dai ladri di tempo

La saggezza degli antichi riletta nel Qoelet ci permette oggi di ricordare che «per ogni cosa c'è il suo momento, il suo tempo per ogni faccenda sotto il cielo». Queste parole sembrano scontate, ma se lo fossero davvero non si perderebbe così tanto tempo in attività marginali che non meritano lo spazio che nella vita quotidiana viene loro riservato. Tutto ciò è un monito a programmare il tempo, così da potersi dedicare con profitto a tutte le attività che veramente sono importanti concentrando le energie verso i propri obiettivi. Per questo è indispensabile pianificare, programmare ed eseguire e controllare. Ma esistono anche temibili “ladri di tempo”, che a titolo esemplificativo e non esaustivo si possono individuare nelle più semplici riunioni e telefonate che si protraggono oltre il tempo necessario, oppure negli spostamenti non effettivamente necessari, senza considerare situazioni più complesse come quelle di

procedure amministrative ridondanti o la duplicazione di strutture organizzative unitamente alla sovrapposizione delle funzioni con i relativi conflitti di competenza tra uffici amministrativi oppure unità militari. Per questo la pianificazione, la programmazione e l'esecuzione sono processi formali di definizione e attuazione decisionale, grazie ai quali sono perseguibili la mission generale e gli obiettivi particolari lungo un asse spazio-temporale.

Nella teoria manageriale le fasi di transizione vengono gestite con gli strumenti e i processi del change management. Diversi sono gli autori che hanno contribuito alla definizione del concetto di pianificazione. Henri Fayol ne ha formulato una particolarmente chiara. Per l'economista francese un'organizzazione deve redigere una pianificazione e strutturarla in tre fasi: 1) lo studio dell'ambiente e la stima delle sue evoluzioni; 2) la definizione degli obiettivi da raggiungere; 3) la predisposizione dei piani per l'azione.

Queste tre fasi distinte, per essere utili in quanto veritiere ed attendibili, devono essere caratterizzate da criteri di: 1) l'unità, che garantisca una coerenza tra il planning con gli obiettivi; 2) la continuità nel tempo, che moduli previsioni di breve e di lungo periodo compatibili e tra loro sequenziali; 3) la flessibilità, che permetta l'adattamento della pianificazione agli eventuali mutamenti ambientali; 4) la precisione, per rendere affidabili le valutazioni. Infatti, la pianificazione non è un semplice enunciato di buoni propositi e di previsioni economico finanziarie, ma va concepita come una solida formulazione probabilistica dell'evoluzione futura dell'organizzazione in stretta relazione con l'ambiente esterno, con cui interagisce. La programmazione traduce nel breve-medio periodo gli obiettivi pianificati e, per essere efficace, si deve accompagnare con il controllo di gestione, che monitora le procedure ed il progresso dei risultati.

Nel processo di programmazione vengono allocate le risorse da utilizzare e le azioni da intraprendere. Lo studioso francese Henri Fayol riteneva che «governare è programmare», massima che attribuisce un ruolo fondamentale alla programmazione nella gestione di attività e beni economici. Il programma d'azione è il risultato che si vuole raggiungere, la linea di condotta da seguire, gli stadi da attraversare, i mezzi da impiegare.

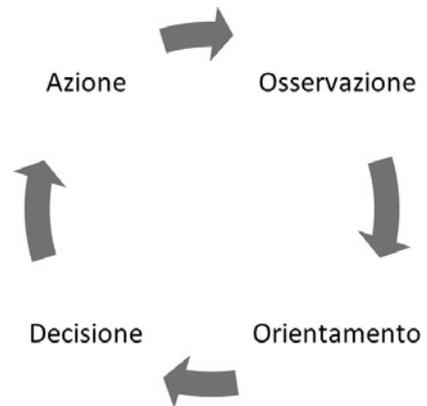
È una specie di quadro su cui vengono raffigurate le singole azioni nel loro divenire organizzato, così da possedere un costante monitoraggio di tutte le azioni per coordinarle al meglio. Il diagramma di Gantt è uno strumento utile per la programmazione delle attività di un progetto. Si tratta di un grafico a barre che consente di individuare sia il momento iniziale sia quello finale di ogni azione, nonché di evidenziare i momenti di sovrapposizione di due o più attività in uno stesso arco temporale all'interno del medesimo progetto. L'ingegnere Henry Laurence Gantt, infatti, aveva la necessità di verificare puntualmente lo stato d'avanzamento dei lavori rispetto alle singole fasi progettuali. Con questo schema a matrice, sia i ritardi sia le accelerazioni trovavano riscontro, tanto da padroneggiare il processo evolutivo.

22.16 Tempo e strategia

Alcune delle dottrine strategiche più celebri provengono da culture ed epoche diverse e tutte hanno contribuito ad influenzare il moderno concetto di strategia, dove il tempo è sempre distinto come un fattore decisivo. In particolare, nel corso della seconda metà del XX secolo l'applicazione del termine strategia ha trovato una grande valenza sulle relazioni competitive – sulla terra, nel mare, nello spazio e nel cyberspazio – per raggiungere un livello di supremazia finalizzata all'acquisizione ed al controllo delle risorse disponibili.

Il tempo, invece, è e resta l'unica risorsa utilizzabile da tutti ma non conquistabile da nessuno. Se «lo scopo principale della strategia è vincere, la sua logica stabilisce chi sarà il vincitore, i suoi metodi cercano di definire il modo con cui conseguire la vittoria, i suoi limiti determinano la dimensione della vittoria», il tempo ne sancirà l'effettivo successo. Infatti, una strategia efficace consente ai membri di un'organizzazione di identificare gli obiettivi e le attività da svolgere per massimizzare la propria utilità, in contesti cooperativi e non cooperativi. Un ente, invece, che non abbia una strategia ben definita rischia seriamente di cambiare ripetutamente i propri obiettivi a seconda delle opportunità che si presentano di volta in volta, senza mai raggiungere risultati che siano davvero qualificanti: questo significa perdere tempo ed altre risorse preziose.

La complessità della realtà sempre in evoluzione nel tempo ha indotto dal colonnello statunitense John Boyd a definire uno schema semplificato denominato “ciclo di OODA”. Questo consente di comprendere l'andamento dinamico evolutivo del modello decisionale da lui studiato (OODA), che consta di quattro momenti temporali strettamente interconnessi tra loro ed incessantemente reiterativi: 1) Osservazione; 2) Orientamento; 3) Decisione; 4) Azione. Per Boyd il successo risiede nel percorrere più rapidamente degli altri le quattro fasi del ciclo. Ciò mira a condurre verso migliori capacità di adattamento che favoriscano la sopravvivenza e la prosperità di un'organizzazione nel tempo.



22.17 L'attività di controllo nel time management aziendale

Uno strumento semplice e pratico di pianificazione e controllo è lo schema seguente, che associa ad ogni attività un responsabile del processo, che ad una data

certa viene incaricato di eseguire il compito affidato in tempi che sono stimati (Solco, § 222). Questo semplice report permette di monitorare quale fase di esecuzione sia stata raggiunta. Ciò consente di raffrontare se il tempo preventivato sia stato sufficientemente corretto ovvero se l'eventuale ritardo (o la conclusione anticipata nei lavori) sia dipeso dall'azione del responsabile del processo.

Controllo nel Time Management			
Attività	Responsabile del processo	Tempo inizio-fine lavori	Fase d'esecuzione
Denominazione	Nome Cognome	Data d'inizio Data di consegna	Stato di avanzamento dei lavori

Disquisire sulla gestione del tempo induce a richiamare i concetti di efficienza e di efficacia, che hanno una misurazione correlata con i risultati, gli obiettivi ed i costi. È utile precisare che questi ultimi possono essere considerati anche nell'accezione di mancate entrate.

Tutti questi elementi hanno una valenza quando sono contestualizzati e rientrano in un arco temporale definito. Diversamente, i risultati disgiunti da una misurazione temporale rischiano di essere invalidati o di perdere valore.

$$Efficacia = \frac{Risultati}{Obiettivi}$$

$$Efficienza = \frac{Risultati}{Costi}$$

È risaputo che chi lavora molto è efficiente. Ma se questo trascura l'essenziale non è efficace, perché fa soltanto un gran numero di cose. Infatti, la quantità di attività svolte non è indice di produttività. Siamo produttivi quando riusciamo a portare a termine tutte le attività che ci siamo prefissati rispettando le scadenze assegnate. Un utile richiamo viene dal Qoelet, dove si afferma: «Meglio la fine di una cosa che il suo principio» (7,8).

La produttività, quindi, è misurabile al termine di un ciclo produttivo, come la funzione dell'efficienza e dell'efficacia. Sul piano descrittivo, che precede quello matematico, è possibile sostituire nella funzione i termini dell'efficienza e dell'efficacia con i rispettivi rapporti:

$$Produttività = f\left(\frac{Risultati}{Obiettivi} \mid \frac{Risultati}{Costi}\right)$$

22.18 Lavorare in sequenza o lavorare per obiettivi?

Tra le molteplici metodologie organizzative del lavoro si possono distinguere due principali categorie:

- lavoro sequenziale;
- lavoro per obiettivi.

Il lavoro sequenziale è tale quando è ripetitivo, standardizzato, inquadrato in una meccanica processuale resa elementare.

Per raggiungere questo risultato, è necessario creare i presupposti tecnici, organizzativi e formativi per ottenere a livello esecutivo un risultato prevedibile e preventivabile, sia nei tempi sia nei costi.

Lavorare per obiettivi, invece, richiede anteriormente alla fase esecutiva un impegno di pianificazione e di programmazione funzionale al risultato finale, grazie al quale sia possibile:

- dare una direzione al proprio lavoro;
- chiarire le proprie aspettative;
- innalzare il livello delle prestazioni;
- migliorare l'efficacia e l'efficienza;
- misurare, e quindi verificare, le proprie capacità.
- Lavorare per obiettivi richiede che questi non siano:
 - generici;
 - scollegati da risultati predeterminati;
 - disgiunti da scadenze temporali;
 - indipendenti da competenze e risorse effettivamente disponibili.

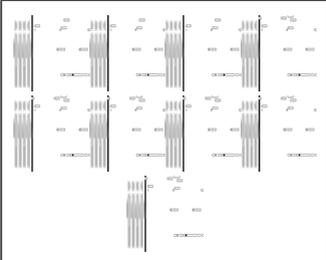
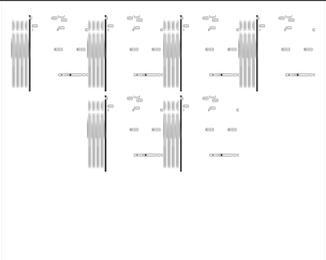
Non predeterminare gli obiettivi con chiarezza causa, inevitabilmente, indecisione, insicurezza e demotivazione in qualsiasi organizzazione, pregiudicandone financo la solidità e la reputazione.

Scegliere di lavorare per obiettivi è la soluzione proposta dall'economista Peter Drucker, secondo cui questa decisione richiede un'impostazione di tipo "SMART". Ciò significa che gli obiettivi debbano essere:

Lavorare per obiettivi		
S	Specific	Specifici per il contesto dell'attività / processo
M	Measurable	Misurabili in termini di progressi registrati
A	Achievable	Accessibili e raggiungibili con risorse e competenze
R	Realistic	Realistici
T	Time-related	Raggiungibili in un periodo di tempo determinato

22.19 Aree di controllo del tempo e scegliere in quale gruppo stare

Per migliorare la gestione del tempo è fondamentale concentrarsi sulle azioni. Queste si differenziano secondo una scala gerarchica costruita sul controllo: 1) azioni che possiamo definire e gestire direttamente; 2) azioni che possiamo influenzare; 3) azioni che non possiamo controllare; 4) azioni che subiamo passivamente. Tale ripartizione semplificativa, è associabile con 4 livelli di azione connessi con un livello di gestione e controllo del tempo e del rischio: 1) Area di comfort; 2) Area di leadership; 3) Area esogena al controllo; 4) Area di interazione passiva. In conclusione, nella vita reale è indispensabile essere consapevoli del perché e di come impiegare correttamente il tempo attraverso le proprie scelte ed azioni. I nostri comportamenti individuali ci collocano nel gruppo che noi stessi ci riserviamo. E il grafico schematizza le proporzioni che, in genere, si riscontrano nella vita quotidiana.

Time management nelle decisioni e azioni: dove collocarsi?		
Chi critica	Chi consiglia	Chi fa davvero
		

22.20 Pianificare gli obiettivi a lungo – medio – breve termine

Molti sostengono che non esistono cose che capitano a caso. Altri attribuiscono agli eventi imponderabili un segno del destino o della Provvidenza. È comune accezione che quei fatti o quelle opportunità positive vengano denominate col termine “fortuna”. Questa nell’antichità veniva raffigurata come una dea bendata. E ragionando sulla nostra vita di tutti i giorni, potremmo metaforicamente pensare che tale divinità, talvolta, parrebbe sorriderci, altre volte sembrerebbe che ci guardi storto, talaltre – quando le cose non vanno bene – verrebbe proprio da sospettare che abbia il volto girato dal lato opposto al nostro. Ma al di là di tutto, la verità è che la fortuna viene costruita giorno dopo giorno, con impegno e autodisciplina, in genere lontano dai riflettori e dagli sguardi del grande pubblico. È utile ricordare il noto sportivo Arnold Palmer, che spesso suole affermare: «Più mi alleno, più sono fortunato». E la sua fortuna nel giocare a golf e vincere premi a ripetizione consolida la solidità del suo motto semplice, efficace e verificabile. Non solo per lui, ma per tutti. Chiunque,

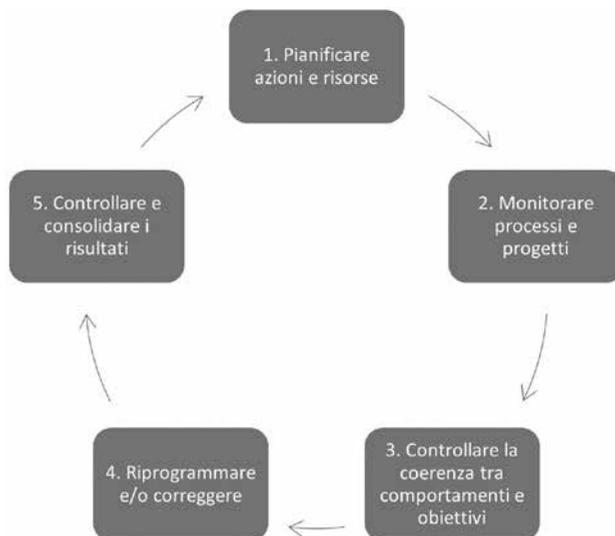
infatti, può migliorarsi come persona ed innalzare il proprio status di vita con il giusto “allenamento”, che può essere nello sport, nello studio, nel lavoro, nelle relazioni interpersonali, nella famiglia, negli affetti, nella vita spirituale.

22.21 Ciclo di pianificazione-monitoraggio-riprogrammazione

Le tecniche di pianificazione e programmazione, se correttamente applicate, consentono di:

- assumere le decisioni con maggiore ponderazione;
- identificare meglio i problemi e di valutare con più accuratezza le possibili alternative;
- ragionare in modo sistematico sui fatti programmatici e su quelli operativi;
- stimolare l’innovazione;
- ridurre i margini di aleatorietà;
- gestire i rischi, cogliendone le opportunità e riducendo le minacce;
- avvicinarsi con più cauta celerità verso il conseguimento degli obiettivi;
- mantenere una visione d’insieme sulle interconnessioni delle attività, condizione che favorisce gli amministratori nelle analisi, nei controlli, nelle decisioni;
- ridurre, in modo controllato, il livello fisiologico di stress dentro un’organizzazione, determinato dal livello di attività svolte e da svolgere.

Per chiarire immediatamente il concetto della pianificazione, di seguito si riporta un diagramma di flusso che illustra un processo di pianificazione suddiviso in fasi distinte e interconnesse. Ogni riquadro indica una funzione che influenza le altre e precisa sempre meglio le attività da strutturare nella prospettiva degli obiettivi da raggiungere:



22.22 Gestione del tempo, delle attività, delle persone

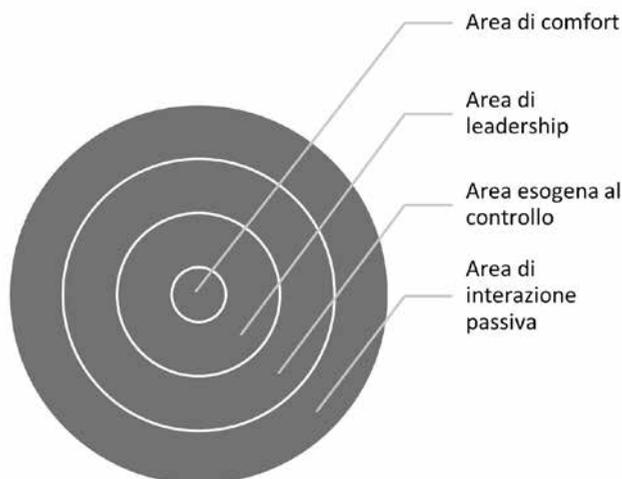
Per non essere succubi del tempo, questo va gestito. A dir la verità, ogni secondo, andrebbe gestito per poterlo vivere intensamente. Ma nella vita reale non è sempre così facile a farsi. Per migliorare la gestione del tempo è fondamentale concentrarsi sulle azioni. Queste si differenziano secondo una scala gerarchica costruita sul controllo:

- azioni che possiamo definire e gestire direttamente;
- azioni che possiamo influenzare;
- azioni che non possiamo controllare;
- azioni che subiamo passivamente.

Tale ripartizione semplificativa, è associabile con 4 livelli di azione connessi con un livello di gestione e controllo del tempo e del rischio:

- Area di comfort;
- Area di leadership;
- Area esogena al controllo;
- Area di interazione passiva.

23. Sette parametri per migliorare il time management personale



Stilare sette parametri di *best practice* valide e testate è un metodo tanto utile quanto facile da eseguire. Tuttavia, scrivere riguardo alla propria crescita personale non è semplice come possa apparire. Vi è un doppio rischio: inserire troppe voci che non sono essenziali o che compongono attività secondarie se non addirittura marginali; al contrario, non scrivere nulla o quasi per paura di non riuscire a raggiungere gli obiettivi che desideriamo.

L'utilità di un simile schema è quella di confrontarsi e misurarsi nella massima riservatezza, senza che nessuno ci possa giudicare. Se sentiamo che una cosa è veramente importante per il nostro benessere, è importante per noi, sebbene possa non esserlo per altri che hanno bisogni diversi e non per questo migliori o peggiori dei nostri.

Redigere un elenco di obiettivi e poi metterli in ordine di priorità ci aiuta molto a individuare con maggiore chiarezza cosa vogliamo davvero, in quanto tempo vogliamo raggiungere la soddisfazione di un nostro bisogno.

Il comune denominatore del tempo, che è uguale e misurabile nello stesso modo per tutti, consente di proporre una selezione di soluzioni pratiche di facile utilizzo:

1. Scrivere gli obiettivi di crescita personale da conseguire nell'arco di un triennio, di un anno, di un semestre, di un trimestre (Obiettivi).
2. Ordinare questi obiettivi secondo una scala di importanza (Priorità);
3. Scrivere a fianco di ogni obiettivo la data esatta in cui si è scelto un obiettivo da raggiungere (Decisione);
4. Annotare la data entro cui raggiungere ogni singolo obiettivo (Successo);
5. Definire le conoscenze culturali e le competenze professionali di partenza e quelle che verranno maturate al raggiungimento dell'obiettivo (Knowledge);
6. Stabilire e stanziare le risorse economiche per raggiungere l'obiettivo, che sono anche concepibili come una sorta di tempo monetizzato in precedenza (Vincolo di bilancio);
7. Individuare la persona o le persone che sono implicate nel processo di tempo e azioni che può consentire di raggiungere l'obiettivo e le relazioni altro non sono che tempo investito in precedenza in attività interpersonali (Relazioni).

Obiettivi	Priorità	Decisioni	Successo	Knowledge	Vincolo di bilancio	Relazioni
descrizione sintetica	ordine numerico	data di inizio	data conseguimento	perimetrazione	stanziamento	individuazione

Bibliografia

- ANHOLT SIMON, *L'identità competitiva*, Egea, Milano, 2007.
- ATTALI JACQUES, *Breve storia del futuro*, Fazi Editore, Roma, 2007.
- Aurelio Agostino d'Ippona (354 – 430 d.C.), *Le mie confessioni*, Libro XI § 14.
- BULLOCK CHRISTOPHER, *The Cobbler of Preston*, 1716.
- DAFT RICHARD L., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2004.
- ESCRIVÀ DE BALAGUER SAN JOSEMARIA, *Educazione cristiana alla professionalità*, a cura di Carlo Pioppi, Editrice La Scuola, Brescia, 2013;
- , *Cammino*, XII edizione, Edizioni Ares, Milano, 2011;
- , *Solco*, XII edizione, Edizioni Ares, Milano, 2011;

- , *Forgia*, XII edizione, Edizioni Ares, Milano, 2011.
- FRANKLIN BENJAMIN, *Consigli per diventare ricchi*.
- HATCH MARY JO, *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- HENDERSON BRUCE, *The Origin of Strategy*, Harvard Business Review, novembre-dicembre 1989.
- KENNETH ANDREWS, *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwing, Inc. Homewood, IL, 1971.
- KOTLER PHILIP – KOTLER MILTON, *Il marketing per crescere*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015.
- LEARNED EDMUND PHILIP – CHRISTENSEN CHRIS ROLAND – KENNETH ANDREWS – BOOK WILLIAM D., *Business Policy, Text and Cases*, R. D. Irwin, 1969.
- LUTTWAK EDWARD N., *Strategia*, Rizzoli, Milano, 2001.
- MACHIAVELLI NICCOLÒ, *Il Principe*, Fabbri Editori, Milano, 1995.
- HENRY MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- MARCO AURELIO ANTONINO AUGUSTO, *Ricordi*, Libro II.
- NASH JOHN FORBES JR., *Giochi non cooperativi e altri scritti*, Zanichelli Editore, Bologna, 2004.
- OSINGA FRANS P.B., *L'arte della guerra di Boyd*, a cura di Fabio Mini, Libreria Editrice Goriziana, Gorizia, 2012.
- PORTER MICHAEL E., *Il vantaggio competitivo*, Einaudi Editore, Torino, 2002;
- , *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Compositori Editore, Bologna, 1997.
- PRIDE WILLIAM M. – FERREL O. C., *Marketing*, vol. 1 *Management*, Università Bocconi Editore – Egea, Milano, 2005.
- QIAO LIANG – WANG XIANGSUI, *Guerra senza limiti*, a cura di Fabio Mini, Libreria Editrice Goriziana, Gorizia, 2001.
- SENECA LUCIO ANNEO, *La brevità della vita*, XXIV edizione, RCS Rizzoli Libri, Milano, 2009.
- SIMON HERMANN – ZATTA DANILO, *Capire la strategia d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.
- ZATTONI ALESSANDRO, *Corporate governance*, vol. 10 *Management*, Università Bocconi Editore – Egea, Milano, 2005.

Ringrazio vivamente Samantha Iozzia per le attività di revisione dei testi.