

Gabriele Morello

Tempo e cultura d'impresa*

In questo intervento saranno toccati (o meglio sfiorati) alcuni aspetti di quell'antica e sempre attuale problematica che è il tempo, questo familiar stranger come lo chiama J. T. Fraser (1987), fondatore della International Society for the Study of Time, punto d'incontro per lo studio interdisciplinare del tempo e della temporalità. Prima di entrare in argomento, mi sia consentito di ricordare che l'uditorio al quale ho il privilegio di rivolgermi oggi non sarebbe qui se non fosse stato per la visione, la tenacia e la capacità manageriale del suo past president Angelo Randazzo, al quale fin dai banchi di scuola sono stato legato da fraterna amicizia e che ho avuto modo di stimare come operatore economico di esemplare condotta professionale. Saluto con affetto il dott. Agostino Randazzo, suo successore al timone dell'azienda (lui che, da campione di nautica, di timoni se ne intende) e porgo un cordiale benvenuto ai partecipanti al corso, tutti impegnati nella gestione di un'impresa di grande tradizione. Sono certo che con il loro apporto il Gruppo Randazzo riuscirà a navigare con successo non solo nell'attuale fase di recessione economica, ma anche in un migliore futuro, auspicabilmente vicino. A tal fine ben venga ogni attività di formazione valida e di ampio respiro. Nel corso che oggi s'inaugura figura, a titolo introduttivo, il tema del tempo e della cultura d'impresa, che vorrei trattare in cinque punti: tempo naturale e tempo umano; Le parole del tempo; tipologie temporali; metodologie e tecniche di gestione del tempo; stili manageriali e time management.

1. Tempo naturale e tempo umano

A un giornalista che le chiedeva: “Cosa è il tempo, oggi, per la scienza?” Margherita Hack, astrofisica di livello internazionale, ha risposto così: “Il tempo per la scienza è una coordinata: tutti gli avvenimenti avvengono in un dato posto, a un dato istante. È stato Einstein a introdurre il concetto di spazio-tempo: la posizione nello spazio è determinata da tre coordinate – sulla terra, latitudine, longitudine e altezza sul livello del mare – e qualsiasi corpo ha lunghezza, larghezza e altezza; in più qualsiasi avvenimento, oltre a trovarsi in un dato luogo, avviene a un dato istante. Ci sono quindi quattro coordinate, tre spaziali e una temporale. Il tempo però si differenzia dalle coordinate spaziali: mentre nello spazio si può andare avanti e indietro, in alto e in basso, il tempo va solo in avanti”.¹

In passato altri hanno dato, del tempo, interpretazioni diverse. Nel 360 a. C. Platone descriveva il tempo come “immagine mobile dell'eternità, che si svolge secondo la legge dei numeri”. Aristotele sosteneva che “Il tempo è stato e sarà, ma non è”. Sant'Agostino – patrono da sedici secoli di tutti coloro che si occupano di tempo – in un celebre passo delle sue *Confessiones*, libro XI, diceva di sapere cosa fosse il tempo, fino a quando non glielo si chiedeva: lì la parola si fermava, consapevole dell'ineffabilità di ogni definizione del termine. È Galileo che per la prima volta considera il tempo come grandezza fisica fondamentale, quantificabile e suscettibile di essere ordinata in esperienze empiriche. Per Newton il tempo □ entità universale e assoluta, neutra e irreversibile □ scorre imperturbabile al di fuori della storia. Kant considera il tempo e lo spazio come forme a priori della sensibilità, che condizionano la conoscenza di tutti i fenomeni. Henry Bergson, il filosofo del divenire, soleva dire che il tempo, da cui originano i concetti di prima e poi, “o è invenzione o non è niente”. Al contrario, Jorge Luis Borges sostiene che per l'uomo il tempo è tutto: “Io non so come passa il tempo – dice – io che *sono* tempo sangue e agonia”. (Si noti che nella lingua spagnola, usata da Borges, il termine agonia indica sia il processo del morire sia l'agone, cioè gara, lotta, combattimento). Perplesso sulla natura del fenomeno, Wittgenstein si domandava: “Dove va il presente quando diventa passato, e dove va a finire il passato?” Ecco, diceva, uno degli aspetti più imbarazzanti della *question du temps*.² Fra i molti aforismi sul tempo, il mio preferito resta quello di S. Agostino (398/1975), il quale sosteneva l'esistenza in atto di un solo tempo: il presente, che però nella mente assume tre modalità: il presente

*Lectio Magistralis tenuta dal prof. Gabriele Morello il 28 Febbraio 2013 al Corso di Formazione Manageriale organizzato da Studio for per dirigenti e quadri del Gruppo Randazzo, Palermo.

¹ Cfr. F. FARINA, *Margherita Hack*, L'Orologio 102 (2001)

² M. CONCHE, *Temps et destin*, P.U.F. Paris 1992.

del passato che è *memoria*; il presente del presente che è *contuitus* cioè visione, percezione; il presente del futuro che è *expectatio*, cioè attesa, speranza.

Tuttora alcuni studiosi (fra cui Hammond 2013) parlano di ‘mistero del tempo’, anche se in realtà molte cose oggi si conoscono, per esempio la questione della irreversibilità e della relatività ristretta, e altre sono in corso di esplorazione. Sempre nella citata intervista, la ‘signora delle stelle’ Margherita Hack afferma che: “Possiamo immaginare che quello che noi chiamiamo universo – che non è nemmeno detto che sia tutto l’universo – abbia avuto inizio con quello che si usa chiamare il Big Bang; possiamo quindi pensare che il tempo abbia avuto inizio con l’universo, e non abbia senso chiederci cosa c’era prima. Ma un’altra possibilità è che quello che noi chiamiamo universo sia solo una piccola porzione di uno spazio-tempo infinito, che spazio e tempo siano sempre esistiti e l’inizio, per noi, sia riconducibile a quando è avvenuto quel qualcosa che ha dato origine a questa nostra porzione di universo: l’unica che noi possiamo conoscere.”

A livello di tempo della natura gli scienziati sono oggi in grado di ragionare in termini di durate sia molto lunghe (l’età dell’universo si stima in quindici miliardi di anni), sia estremamente brevi come l’attosecondo, pari a 1/1 milione di miliardi di secondo. Per quanto concerne l’umana percezione del tempo, invece, e quindi la consapevolezza del suo dispiegarsi (*time awareness*), non sono disponibili strumenti di misurazione altrettanto precisi. È generalmente riconosciuto, tuttavia, e scientificamente dimostrato che per ciascuno di noi esso può scorrere rapidamente o lentamente a seconda di quello che facciamo. Se facciamo una cosa che piace passa velocemente, quando abbiamo la febbre o ci annoiamo passa lentamente. In tedesco la parola ‘noioso’ si esprime con il termine *langweilig*, che letteralmente significa di lunga durata. Ciò dipende anche dall’età, quando siamo bambini il tempo scorre lentamente – un anno di scuola sembra un’eternità – mentre più s’invecchia più scorre veloce, il tempo essendo una frazione minore o maggiore del nostro deposito di esistenza. E ancora: più lontano si guarda nello spazio, più lontano si guarda nel tempo. Dato che la luce viaggia a una velocità di 300.000 km al secondo, quando i ricercatori scrutano una galassia distante 10 miliardi di anni luce la vedono com’era 10 miliardi di anni fa; quando guardano una galassia più vicina, come per esempio Andromeda, la vedono com’era due milioni di anni fa. La luce del sole ci arriva dopo otto minuti, quella della luna dopo poco più di un secondo...

Queste osservazioni, che appartengono al tempo biologico e al tempo astronomico, sono soltanto due degli approcci con cui è possibile riflettere sul tempo e sul passare del tempo. I teologi discutono se Dio creò i cieli e la terra *in tempore* ovvero *cum tempore*, ma anche questa (anzi soprattutto questa) non è una problematica di cui possiamo occuparci senza perdere il filo di quanto è oggi in argomento. In sede operativa, anziché parlare dell’esistenza (o inesistenza) del tempo in quanto tale, conviene analizzare il fenomeno secondo ottiche diverse: filosofia, storia, astrofisica, biologia, psicologia, sociologia, economia, antropologia, ecc... Ai fini di un progresso conoscitivo è opportuno chiamare in causa un approccio pluralistico piuttosto che concentrarsi, e spesso scontrarsi, sulle questioni ontologiche della temporalità nei termini monotonicamente di una singola dottrina.

Resta, comunque, la necessità di considerare il tempo almeno da due angolazioni diverse: il tempo naturale dell’orologio e del calendario, e il tempo umano del sociale e della cultura. Nei suoi lavori sul tema, il sottoscritto indica queste due realtà – il tempo naturale e il tempo umano – come *Tempo 1* e *Tempo 2*. Ambedue attengono a ogni forma di stabilità e cambiamento, progresso e decadenza, di tutto ciò che esiste nello spazio. Poiché, dunque, il tempo è l’elemento costitutivo e permeante di ogni manifestazione vitale e di ogni attività umana, non può stupire – anche se non è consueto – il voler riflettere sulla fenomenologia di esso nel contesto di un corso destinato a dirigenti, attuali e potenziali, di un’impresa che produce beni e servizi destinati al mercato.

2. Le parole del tempo

Gli antichi Greci avevano una concezione ciclica del tempo. Il mito del perpetuo ritorno nasceva dall’osservazione della natura, con il suo ripetersi delle stagioni e dei movimenti astrali. Il pensiero greco ha influenzato la Bibbia, in cui si trova più di un riferimento alla concezione ciclica del tempo: “ciò che è stato sarà, ciò che è avvenuto avverrà, nulla di nuovo vi è sotto il sole” (Qo 1,9). La cultura ebraica, tuttavia, segue soprattutto una concezione lineare del tempo: esistono l’alpha e l’omega, tutto

ha un inizio e una fine. La storia biblica inizia con la Creazione e termina con l'Apocalisse. Mentre per i Greci l'ideale era rappresentato dal morire giovani in battaglia (morte gloriosa), per gli ebrei l'ideale era una vita lunga, in modo da beneficiare il più possibile dei doni divini. Per la concordanza delle due concezioni vale l'immagine del carretto, suggerita da Gerard Blais:³ le ruote girano su se stesse (concezione ciclica), ma il veicolo avanza in una direzione precisa (concezione lineare). Quest'ultima, nota come "freccia del tempo", è quella prevalente nel pensiero scientifico moderno. Il pensiero utilizza, per la comunicazione, la parola. Per questo è interessante esaminare le parole tipiche della temporalità usate nel linguaggio corrente.

In un esercizio di *content analysis* relativo alle definizioni più comunemente usate nella letteratura anglosassone per descrivere il tempo naturale e il tempo umano, le espressioni più usate a proposito del *tempo 1* sono risultate le seguenti:⁴

Tav. 1 – Le parole del tempo 1

- Natural Time	- Mechanical Time
- Chronological Time	- Clock Time
- Objective Time	- Linear Time
- Physical Time	- Cyclical Time
- Absolute Time	- Time units
- Newtonian Time	- Space-and-Time
- Kronos	- Duration

³ G. BLAIS, *Le temps selon la Bible*, Centre Biblique Har'el, Quebec 2007.

⁴ G. Morello, *Time and temporality – Research for a new culture of time*, Collana ISIDA n. 18, Fabio Orlando Editore, Palermo 2005.

Relativamente al *tempo 2*, le espressioni più frequenti sono risultate quelle indicate nella tabella 2.

Tav. 2 – Le parole del tempo 2

- Human Time	- Social Time
- Subjective Time	- Relative Time
- Personal Time	- Working Time/Leisure Time
- Psychological Time	- Monochronism
- Time Perception	- Polychronism
- Time Experience	- Timescape
- Time Orientation	- Mandala of Time
- Time Perspective	- Rhythm, biological rhythms
- Time Judgment	- Spacing-and-Timing
- Time Awareness	- Time Strategies
- Cultural Time	- Kairos

In un saggio tendente a descrivere i contenuti della temporalità, Barbara Adam,⁵ una delle più qualificate studiose contemporanee di *social time*, ha pubblicato una sua versione di quanto è semanticamente connesso al concetto di tempo. Ciò che segue riporta il testo originale, presentato in forma grafica di clessidra col titolo *Time is*. L'occasione serve come esercizio di lingua inglese!

Fig. 1 □ Time is

Time is
 Time is order
 Times is endurance
 Time is stability and structure
 Time is persistence and permanence
 Time is repetition, cyclical, rhythmicity
 Time is beginning and end, pause and transition
 Time is difference between before & after, cause & effect
 Time is life & death, growth & decay, night & day
 Time is change, transience and ephemerality
 Time is evolution, history, development
 Time is flux and transformation
 Time is process & potential
 Time is mutability
 Time is chaos
 Time is
 Time is speed
 Time is duration
 Time is simultaneity
 Time is Chronos & Kairos
 Time is past, present & future
 Time is the succession of moments
 Time is memory, perception & anticipation
 Time is commodity & exchange value
 Time is the measure of motion
 Time is a *priori* intuition
 Time is instantaneity
 Time is a resource
 Time is money
 Time is gift
 Time is
 Time is flying
 Time is passing
 Time is continuing
 Time is marching on
 Time is waiting for no one
 Time is vanishing like a dream
 Time is going on forever
 Time is evaporating
 Time is becoming
 Time is times
 Time is

⁵ B. ADAM, *Time*, Polity Press, Cambridge 2004.

3. Tipologie temporali

Nella misura in cui il tempo è qualcosa di differente dagli eventi che in esso si svolgono, gli esseri umani non percepiscono tanto il tempo in quanto tale, quanto i cambiamenti e gli eventi che in esso si verificano. Talvolta questi si avvertono sequenzialmente, come avviene con il tuono che fa seguito al fulmine, altre volte simultaneamente, in sovrapposizione percettiva. In ambedue i casi parliamo di percezione del tempo con riferimento a ogni esperienza temporale che coinvolge i nostri sensi, relativamente al passato, al presente e al futuro.

Alcuni psicologi e psicoanalisti, e segnatamente Jung⁶ e Mann, Siegler, Osmond,⁷ hanno studiato il fatto che non tutti gli individui hanno il medesimo atteggiamento nei confronti del passato, del presente e del futuro, indagando sulle correlazioni esistenti fra determinati atteggiamenti nei confronti del tempo e taluni comportamenti individuali e di gruppo. Ciò ha consentito di identificare quattro tipologie socio-temporali, su cui ci apprestiamo a riferire. In argomento, anche il sottoscritto ha effettuato numerose ricerche in culture diverse, pervenendo alla conclusione che trattasi di una classificazione alla quale può darsi credito di *panculturalità*.⁸

1. I soggetti orientati al passato, detti *feeling types*, spendono la maggior parte del proprio tempo mentale nella dimensione di ciò che è già avvenuto, cioè nella memoria del passato, vicino o lontano che sia. Chi, come tali soggetti, tende a filtrare la propria realtà attraverso il vissuto di eventi trascorsi, è conservatore, socievole, impuntuale, interessato alle persone e non alla tecnologia. In generale è mosso da sentimenti ed emozioni più che da obiettività razionale. Talvolta nelle decisioni da prendere (che comunque i *feeling types* prendono con difficoltà, decidere è per loro sempre una lacerazione psichica) sono portati a dare a determinati accadimenti maggior peso e importanza rispetto a quanto gli stessi meriterebbero. Nel gergo clinico questa modalità cognitiva è chiamata *overdetermination*.

2. Gli individui orientati al presente, classificati come *sensation types*, hanno un rapporto istintivo con il mondo che li circonda, finalizzato alla fruizione dell'immediato. Il prima e il dopo rappresentano per essi aspetti di minore rilievo, la loro spinta motivazionale sta nel 'qui e ora' del presente. Caratterizzati da un meccanismo stimolo/risposta di rapida reattività, sono edonisti che cercano il soddisfacimento dei propri bisogni e desideri immediati. Raramente sono ispirati da ideologie. Più che ai progetti guardano ai risultati, alle realizzazioni concrete. Dotati di capacità persuasiva, sono bravi negoziatori e abili improvvisatori. Iperfocalizzati sull'attualità, sono molto attratti dal potere, che cercano di perseguire e, laddove raggiunto, di mantenere.

3. Per i tipi orientati al futuro (*intuitive types*), la dimensione più significativa è il domani, piuttosto che l'ieri o l'oggi. Proiettati verso ciò che sarà o che potrà essere, talvolta megalomani, vivono il susseguirsi degli eventi quotidiani con impazienza e frustrazione, attribuendo scarsa importanza sia alla memoria del passato che al presente. Attratti dall'avvenire, rispetto alla realtà che li circonda sono sempre 'altrove'. All'interno di questo gruppo esistono due sottogruppi: il primo è composto dagli ottimisti, i quali sono portati a vedere il bicchiere mezzo pieno anziché mezzo vuoto. Quando sostenuti da intelligenza, volitività e spirito imprenditoriale, credono nelle nuove iniziative e possono raggiungere ambiziosi obiettivi. Lo stesso non avverrà per i sognatori le cui visioni, seppur sostenute da fiduciosa aspettativa, mancando di realismo attonano alla sfera del puro immaginario. Il secondo sottogruppo è formato dai pessimisti, che vedono il domani sempre più nero dell'oggi. Se questo atteggiamento è radicato e profondo, vuol dire che, nella difficoltà di gestire il proprio futuro, sono inconsciamente partecipi della stessa angoscia esistenziale espressa da Sartre: "Non so cosa sarò, ma so che non sarò quello

⁶ C. G. JUNG, *Psychologische Typen*, Rascher Verlag, Zurich und Stuttgart 1921.

⁷ H. MANN – M. SIEGLER – H. OSMOND, *The many worlds of time*, in "The Journal of Analytical Psychology" (1968).

⁸ MORELLO G., *Time and temporality – Research for a new culture of time*, cit.

che sono, e che niente di quello che sono determinerà che cosa sarò. L'angoscia del mio essere è la libertà di diventare quello che non sono, l'essere già nella condizione di non esserlo".⁹

4. Esistono, infine, uomini e donne in cui passato presente e futuro, difficilmente distinguibili, si ritrovano, a livello mentale, in eguale misura (33,33 %). Per questi *thinking types* il tempo scorre in modo lineare dal passato attraverso il presente verso il futuro. I loro tratti distintivi sono la continuità, l'ordine, il processo. Coerenti, sistematici, attenti alla puntualità, talvolta sono poco flessibili, al limite intransigenti e dogmatici. Portati a esaminare razionalmente tutti gli aspetti del sistema in cui operano, gli appartenenti a questa tipologia sono i più vicini alla figura del dirigente aziendale. Tuttavia, le caratteristiche d'innovazione, leadership, flessibilità e creatività che costituiscono requisiti importanti del manager di successo sono da ricercare nelle altre tipologie temporali, e segnatamente: per la valorizzazione dell'esperienza, nei *feeling types*; per il principio di realtà, nei *sensation types*; per l'innovazione e la creatività, negli *intuitive types* ottimisti.

È opportuno soffermarci ancora su due punti. Primo: quando parliamo di orientamento al passato, parliamo di memoria. La differenza fra memoria remota e memoria recente – problema tuttora in fase di studio – potrebbe risultare importante, ai fini di una corretta definizione dei tipi orientati al passato. Secondo le nuove teorie della genetica moderna, la memoria remota opera a seguito di una modifica stabile dell'intero sistema molecolare strutturato intorno al DNA. Solo quando i pertinenti circuiti neuronali si fissano in modo definitivo, i ricordi possono riemergere anche dopo molti anni nell'individuo, la cui corteccia prefrontale funziona come una sorta di centralina esecutiva. Nella memoria recente, invece, non variando la sintesi proteica, le modifiche che via via si vanno determinando nel sistema molecolare sono di più modesta entità, ragion per cui il sistema neurologico non arriva a incidere sulla tenuta mnemonica del cervello che terrà traccia soltanto degli eventi vicini. Ciò potrebbe portare a una ridefinizione dei *feeling types* e forse anche delle altre tipologie prospettate da Jung (il quale comunque suddivideva già ciascuna delle sue categorie in due gruppi diversi: introversi ed estroversi).

Il secondo punto da sottolineare riguarda il fatto che tutte le tipologie esaminate identificano le caratteristiche prevalenti, cioè non esclusive, dell'individuo normale, non schizofrenico né paranoico. In altri termini, ogni individuo normale si muove lungo tutto il percorso passato-presente-futuro con continuo interscambio tra le tre dimensioni temporali, e non soltanto all'interno di una di esse. Sta all'abilità del selezionatore cogliere le prevalenze attitudinali e caratteriologiche dei soggetti, utilizzando con cautela eventuali test di temporalità e altre prove psicometriche, al fine di posizionare "l'uomo giusto al posto giusto".

4. Metodologie e tecniche

La problematica del tempo attiene in modo fondamentale alla condotta di ogni impresa, piccola e grande, privata e pubblica, locale e internazionale. Le domande da porsi sono sempre non solo "che cosa" e "come" gestire le attività aziendali, ma anche "quando". Talvolta un'azione, concettualmente e tecnicamente corretta, posta in essere nel momento sbagliato, può produrre effetti indesiderati e controproducenti. Ciò vale in tutti gli ambiti dell'attività aziendale: strategie, politiche, tattiche e logistiche. Chi avesse dei dubbi in proposito, chieda a quell'azienda multinazionale, ben nota in Italia, che avendo in un determinato anno sbagliato la sincronizzazione fra campagna promozionale e disponibilità del prodotto nei canali di distribuzione, ha visto per quell'anno, vanificarsi il proprio (ingente) investimento pubblicitario.

Nei buoni corsi di formazione manageriale, l'importanza della temporalità emerge dalle analisi di casi concreti, in cui si discutono problemi di produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi. Per esempio, già negli anni '90 all'ISIDA venne studiata l'applicazione delle tipologie temporali sopra descritte alla segmentazione del mercato enologico (Morello 1990). Lo studio ha notevolmente contribuito al rilancio del settore vitivinicolo siciliano.

⁹ J. P. SARTRE, *L'être et le néant*, Gallimard, Paris 1943.

Ovviamente, non tutti gli eventi possono essere affrontati con metodologie e tecniche di gestione del tempo. Un modello generale di massimizzazione (max) della convenienza temporale dovrebbe cercare di rispondere alle questione del 'quando' in termini di costi/benefici, in cui ambedue i termini siano considerati non solo in valori monetari ma nella più ampia accezione di 'vantaggi e opportunità', contrapposti a 'svantaggi e minacce'. Algebricamente, un modello siffatto può essere espresso come segue:

Tav. 3 □ Modello di convenienza temporale

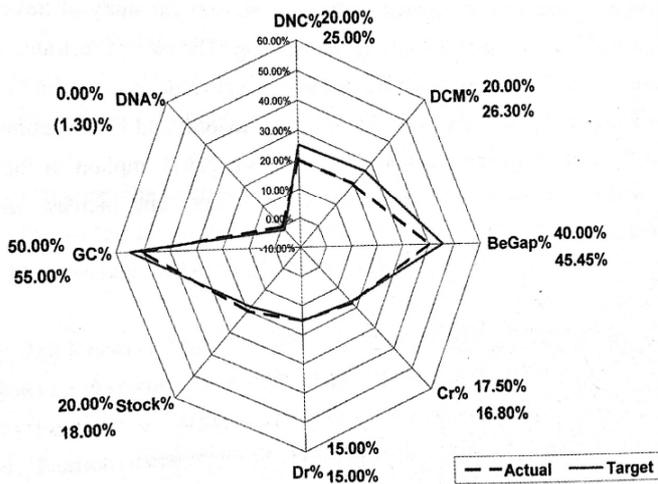
1. $O = f(E_c, E_u)$	O = Obbiettivi
2. $E_c = f(E_{t_0}, E_{t_1}, \dots, E_{t_n})$	E_c = Eventi controllabili
3. $\left(\frac{B}{C}\right)_{t_0}, \left(\frac{B}{C}\right)_{t_1}, \dots, \left(\frac{B}{C}\right)_{t_{n-1}}, \left(\frac{B}{C}\right)_{t_n}$	E_u = Eventi non controllabili
4. $V_{j,t_0} = f\left[\left(\frac{B_j}{C_j}\right)_{t_0}, \left(\frac{B_j}{C_j}\right)_{t_1}, \dots, \left(\frac{B_j}{C_j}\right)_{t_{n-1}}, \left(\frac{B_j}{C_j}\right)_{t_n}\right]$	t = Tempo
5. $D_{t_0} = \max_{j=1, \dots, k} (V_{j,t_0})$	B = Benefici
	C = Costi
	V = Valutazione
	D = Decisione

In termini descrittivi: gli obiettivi da raggiungere dipendono da eventi controllabili e non controllabili dalla direzione aziendale; per gli eventi controllabili, occorre valutare (mediante simulazione o altro) i costi e i benefici perseguibili, in tempi diversi con le diverse strategie di possibile attuazione; la decisione finale privilegerà la strategia che avrà ottenuto, a un dato tempo, la valutazione più alta.

A livello di progettazione e realizzazione di programmi, una tecnica non più recente, ma tuttora largamente utilizzata è il PERT, acronimo di *Program Evaluation Review Technique*. Questa tecnica ha trovato larghe applicazioni passando rapidamente dal campo militare (lancio, nel 1959, del missile Polaris) a quello aziendale (settori: edile, siderurgico, meccanico, chimico, ecc.) e macro-economico (pianificazione e sviluppo territoriale). Il modello è applicabile a tutti i lavori che si prestano a una scomposizione delle attività in fasi distinte, all'individuazione delle loro interdipendenze e all'attribuzione, a ciascuna attività, di una durata temporale (giorni, settimane, mesi...). Attraverso l'elaborazione matematica di un modello predisposto sulla base degli elementi sopradetti (fasi, interdipendenze e *range* di durata) la metodologia in questione consente di mettere in evidenza quelle fasi le cui durate condizionano l'intero programma e di precisare, per le altre fasi, le tolleranze ammesse nella esecuzione di esse. Ogni progetto può essere così analizzato in modo da consentire gli opportuni controlli direzionali e gli eventuali correttivi da apportare in corso d'opera, al fine di ottimizzare i risultati in termini di tempi, costi e organizzazione. Questo tipo di PERT, noto come *PERT base*, è perfezionabile introducendo per ogni fase una stima statistica del valore del tempo previsto e dei relativi costi. (Barone & Lo Franco 2012. Per applicazioni del *PERT-statistico* e del *PERT-costi* a casi concreti Morello 1963 e 1964).

Un ulteriore modello temporale, proposto da Snaith e Walker (2001) riguarda la gestione finanziaria. La rappresentazione simultanea della contribuzione del capitale circolante netto (DNC), delle attività dinamiche nette (DNA) e dell'analisi dinamica dei flussi di cassa (DCM) è prospettata, con indicazioni numeriche relative a un caso specifico, nella *radar chart* di cui alla Figura 2. Ancora una volta, in questo modello il tempo costituisce la risorsa critica a livello organizzativo, con impatto diretto sulla programmazione, l'esecuzione e il controllo delle attività dell'impresa.

Fig. 2 – DFM Radar Chart



Dagli anni '80 in poi, l'avvento di internet e la sua diffusione planetaria hanno generato il proliferare di nuovi approcci e metodologie che hanno portato a realizzare forme di comunicazione e di scambio "alla velocità del pensiero".¹⁰ Ogni minuto nel mondo vengono scambiati oltre 200 milioni di messaggi di posta elettronica. Nella maschera di Google ogni minuto vengono inserite 2 milioni di richieste. Amazon realizza ogni secondo oltre 60 mila Euro di vendita. Tutto ciò ha dato vita a una cultura della velocità, dell'immediatezza e della continua innovazione. La stessa qualità ha finito con il perdere d'importanza strategica, non tanto perché non più necessaria per il successo di un prodotto, ma perché, essendo posseduta a un alto livello da molte marche concorrenti, risulta meno discriminante in termini di vantaggio competitivo. Ciò vale anche per i servizi. Si sceglie un ospedale non solo per la perizia dei suoi medici ma anche per i tempi di raggiungibilità e per la tempestività dell'accoglienza, per la durata del trattamento, per l'assistenza durante il tempo di degenza. La rapidità, la puntualità e l'anticipazione tendono dunque a sostituire l'accezione tradizionale di qualità, nella scala di priorità di scelta dei consumatori. In realtà, non sono mancate le critiche all'eccessiva celerità e alla troppo rapida obsolescenza, che tanti guasti e dissesti hanno provocato a livello sociale e relazionale.¹¹ Per questo, fermo restando che sul piano competitivo "sempre il veloce batte il lento",¹² in antitesi alla cultura della velocità si è andato viva via affermando un movimento che tende a privilegiare il rallentamento e la tranquillità, non solo a livello gastronomico (*slow food*), ma come modalità esistenziale e stile di vita. Ragionevolmente, non si tratta di negare il progresso tecnologico e il cambiamento di costumi attraverso un anacronistico ritorno al passato, ma di avvicinarsi maggiormente alla cultura della complessità, vista come sistema di articolate interdipendenze multidimensionali e multiculturali. Oltre la capacità di discernere fra i pregi della velocità e quelli del rallentamento, la consapevolezza della complessità richiede un'intelligente reattività a ogni gradino della scala operativa dell'impresa, al fine di promuovere e sostenere non solo innovazione e sviluppo, ma anche una modulazione più umana di qualità della vita.

5. Stili manageriali e *time management*

Quanto sopra vale per tutte le problematiche aziendali che richiedono programmazioni e realizzazioni a breve, medio e lungo termine e che, proprio per la complessità dell'ambito globale in cui vengono affrontate, richiedono al management elevata preparazione professionale e forte equilibrio psico-fisico, ambedue necessari per affrontare i sempre più frequenti imprevisti e l'imprevedibilità della 'società del cambiamento'. Buon manager è colui che sa gestire senza angoscia l'incertezza e la turbolenza; come vuole l'immagine che lo vede come un cavaliere sereno su un cavallo imbizzarrito. Ciò comporta uno

¹⁰ W. H. GATES, *Business @ the speed of thought*, NY: Warner Books inc., New York 1999.

¹¹ K. A. GEISSLER, *Wart' mal schnell*, S. Hirtzel Verlag, Stuttgart und Leipzig 2002.

¹² R. VARVELLI – M. L. VARVELLI, *L'imperfezione manageriale*, Milano: Il Sole 24 Pirola 1995.

spiccato senso di percezione del tempo, inteso come tempestività di azione, e una consapevolezza del divenire che va oltre il tradizionale “sentimento del tempo” di cui parla Ortega y Gasset.¹³ Previsioni, sequenze, durate, coordinamento, sincronizzazione, periodicità, ritmi, congruenze, anticipazioni, procrastinazioni costituiscono tutti momenti della temporalità che vanno attentamente studiati, nel rispetto dell’ambiente, per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni organizzazione.

Per quanto concerne gli stili manageriali e precisamente il momento terminale in cui la comunicazione incide sull’esecuzione del lavoro si è soliti menzionarne quattro: *to tell, to sell, to consult, to join*, che esprimono un crescendo di condivisione rispetto alle disposizioni impartite. Nel primo caso il manager esprime ‘ordini’ non discutibili (personalmente o con regolamenti, circolari, ordini di servizio, ecc.). Nel secondo caso cerca di convincere della bontà dei suoi provvedimenti, al fine di ottenere l’adesione dei collaboratori. Nel terzo caso, prima di prendere una decisione, il manager consulterà, in posizione di apertura mentale, chi di dovere, comprese le parti sociali e le organizzazioni sindacali. Infine, come nella *Mittbestimmung* tedesca, l’atto decisorio e i conseguenti provvedimenti emergeranno dalla decisione del gruppo.

Perché parliamo di queste varianti di condotta funzionale del manager? Perché, anche in questo caso, il tempo non resta fuori dalla porta. Ogni azione manageriale ha da fare i conti con il prodotto (beni e servizi) che l’azienda produce, direttamente o per *outsourcing*; con il mercato nazionale e internazionale; con la concorrenza di ogni ordine e grado; con tutti gli altri *stakeholders*, ivi compreso il sistema normativo nel cui ambito svolge l’attività. Quando possibile, è giusto attivare tavoli di concertazione, effettuare ricerche di mercato, studi di settore, raffronti di produttività e quant’altro. Ma talvolta il manager non ha, materialmente, il tempo di attivare una comunicazione che implichi tempi lunghi di elaborazione e consultazione. Se d’improvviso arriva la tempesta, il capitano della nave non può radunare tutti gli uomini in coperta per consultarli in merito ai compiti che l’emergenza richiede. Fermo restando che le decisioni di gruppo hanno sempre il vantaggio della pluralità dei punti di vista e della democraticità dei comportamenti, talvolta il manager deve comunque decidere e agire. Questo è il suo ruolo, il suo mestiere. Come ci ricorda Peter Drucker (2005), prima ancora di gestire la struttura in cui opera, il dirigente d’azienda deve gestire se stesso, superando ogni remora all’azione. Solo così può passare con successo dal *decision making* al *problem solving*.

Il tempo entra non solo nelle decisioni strategiche e nelle grandi scelte del top management ma anche nella gestione del lavoro d’ufficio, tipico della quotidianità operativa. Delle 500.000 ore che un giovane di 20 anni ha davanti a sé nel suo progetto di vita, una buona parte è impegnata nel lavoro di ufficio, nell’espletamento corrente dei compiti aziendali. La gestione del tempo di ufficio è quanto forma oggetto del *time management*. Nell’opuscolo del corso sono menzionate sette “leggi del tempo”, che chiamerei principi, trattasi di considerazioni largamente approssimative basate sull’esperienza:

- il principio di Pareto, secondo cui il 20% delle attività svolte produce l’80% dei risultati;
- il principio di Parkinson: il lavoro dura sempre il tempo necessario per compierlo;
- il principio di Fraisse: il tempo è una variabile soggettiva, dipende dal nostro modo di intenderlo e trascorrerlo;
- il principio di Illich: superata una certa soglia di lavoro, l’efficacia personale tende a decrescere;
- il principio di Murphy: il lavoro prende più tempo di quanto inizialmente previsto;
- il principio di Douglas: l’accumulo di lavoro tende a espandersi fino a occupare ogni spazio temporale disponibile a contenerlo;
- il principio di Carlson: svolgere un’attività in maniera continuativa prende meno tempo che frazionarla.

¹³ J. ORTEGA Y GASSET, *El tema de nuestro tiempo*, Alianza Editorial, Madrid 1987.

In merito all'uso quotidiano del tempo lavorativo e all'importanza di evitarne i frequenti sprechi, potrebbero esprimersi tanti altri suggerimenti utili: identificare bene le priorità delle cose da fare; evitare le interruzioni; eliminare i 'perditempo'; riservarsi tempo per ascoltare, riflettere, programmare, ecc.

Conclusione

Tempo e cultura d'impresa costituiscono un binomio indissolubile. Per il buon esito di ogni attività, tutte le componenti di questo binomio vanno attentamente valutate, prima, durante e dopo la loro realizzazione organizzativa. Spero che il tempo da voi dedicato al mio tentativo di esprimere questi concetti sia trascorso velocemente e vi auguro che, nel lavoro e nella vita, possiate gestirlo con successo.