

MARCO GALLERI

# IL TEMPO PER LE DECISIONI IMPORTANTI

MANUALE PER DECIDERE E INNOVARE



Contiene la formula per calcolare semplicemente la priorità delle decisioni e 20 esercizi pratici per migliorarsi

**FrancoAngeli**

In copertina: *Senza titolo*. Da un soggetto di Maxfield Parrish, dipinto da Francesco Tomaso Corsini (1997)

1ª edizione. Copyright © 2006 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa						Anno										
0	1	2	3	4	5	6	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata a qualsiasi titolo, eccetto quella ad uso personale. Quest'ultima è consentita nel limite massimo del 15% delle pagine dell'opera, anche se effettuata in più volte, e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti dall'art. 2 della legge vigente. Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è severamente punita. Chiunque fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per farlo, chi comunque favorisce questa pratica commette un reato e opera ai danni della cultura.

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 196, 29127 Milano".

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. Molto, in breve</b>	»	15
1. Le tre concezioni fondamentali	»	15
1.1. Il tempo cronologico	»	15
1.2. Il tempo psicologico	»	17
1.3. Il tempo delle possibilità	»	18
2. L'orizzonte e la cornice temporale	»	18
3. Tagliare il tempo a pezzi	»	20
3.1. Il tempo X	»	23
4. Rigidità, elasticità e accessi reticolare	»	26
5. Ore disponibili per l'imprenditore	»	29
5.1. Ore lavorate in un anno	»	29
5.2. Dormire, lavarsi e mangiare	»	31
5.3. Il tempo del corpo	»	32
5.4. Il tempo del cervello	»	33
5.5. Vacanze e lavoro	»	35
5.6. Viaggiare, famiglia e altro	»	36
5.7. Ore in una vita	»	36
5.8. Quattro esempi	»	37
6. Riepilogo	»	38
<b>2. Alcuni strumenti pratici</b>	»	39
1. Una procedura razionale	»	39
2. Pianificazione	»	41
3. La regola aurea della pianificazione	»	42
4. Perdite di tempo	»	42
5. Dodici suggerimenti di buon senso (ma poco praticati)	»	43
6. La puntualità	»	46
7. Come non perdere tempo scrivendo	»	46

8. Come si guadagna tempo con le persone	pag.	49
9. Riepilogo	»	51
<b>3. Misurare il proprio tempo</b>	»	52
1. Stagionalità	»	52
2. Supporti informatici	»	53
3. Da macro a micro (e viceversa)	»	56
4. Le attività	»	57
4.1. Contemporaneamente	»	60
5. Una verifica necessaria	»	61
6. Riepilogo	»	63
<b>4. Il tempo delle decisioni</b>	»	64
1. Sistemi classificatori	»	64
2. Efficacia ed efficienza	»	65
3. Decisioni soddisfacenti	»	67
4. Due dimensioni del tempo	»	68
5. Comprare l'automobile nuova	»	69
6. Orientamento ed esecuzione	»	71
7. Dal punto di vista pratico	»	73
8. Il tempo per la riflessione	»	74
9. Riepilogo	»	76
<b>5. Urgente e importante</b>	»	77
1. Urgente vs importante	»	77
2. Una semplice formula	»	80
2.1. Un caso abbastanza difficile	»	83
2.2. Criteri	»	84
3. La gestione del tempo	»	86
4. La formula avanzata	»	88
5. Un'ulteriore miglioramento	»	91
6. Riepilogo	»	92
<b>6. Ancora sulle decisioni importanti</b>	»	93
1. Un metodo di pianificazione strategica	»	93
2. Quante decisioni importanti?	»	97
3. La regola del 37	»	98
4. La regola del tre e del quattro	»	99
5. Dilemmi morali	»	100
5.1. Convivere con la mafia	»	101
5.2. Il caso peggiore	»	103

6. Interessi e valori	pag.	105
7. Riepilogo	»	106
<b>7. Innovazione in azienda</b>	»	107
1. La velocità dei trasporti	»	107
1.1. Commenti minimi	»	109
2. La velocità delle comunicazioni	»	112
3. Come fare innovazione	»	114
4. La diffusione delle innovazioni	»	114
5. Metodo per rendere sistematica la ricerca di idee	»	119
6. Sette errori da evitare nell'innovazione	»	124
7. Introdurre le innovazioni in azienda	»	127
8. La caduta dell'innovazione	»	130
9. Riepilogo	»	131
<b>8. Cenni sulla creatività</b>	»	132
1. Come funziona la creatività	»	132
2. Il pensiero creativo	»	133
3. La personalità creativa	»	135
4. Le tecniche specifiche	»	137
5. Quattro verità sperimentali	»	138
6. Riepilogo	»	140
<b>9. Per concludere</b>	»	141
1. La crisi corrente	»	141
1.1. Rischio stagflazione	»	143
2. Decisioni magiche	»	144
3. Dagli sciamani agli indovini	»	144
4. Magia e scienza di fronte al tempo	»	148
5. La lentezza	»	150
6. Fermare il tempo	»	151
7. Riepilogo	»	152
<b>10. Conclusioni</b>	»	153
<b>Appendice</b>	»	155
1. Riepilogo sulle decisioni	»	155
1.1. Strategia vigilante per la soluzione dei problemi	»	155
1.2. Sistema empirico di valutazione della strategia vigilante	»	155
1.3. Regole semplicistiche	»	156
1.4. Metodo di soluzione dei problemi	»	158

1.5. Tre metodi per le scelte ottimali	pag.	159
1.6. Quattro regole per scelte soddisfacenti	»	162
1.7. $4 \times 4$ cose da ricordare	»	163
2. Note su dieci assunti errati dell'economia neoclassica	»	164
3. Indice degli esercizi	»	167
4. Bibliografia essenziale	»	167
5. Informazioni aggiuntive	»	168

Ringrazio sentitamente:

Cinzia Paoli e tutto il Consorzio Servizi Formazione dell'Associazione degli Industriali di Firenze, per aver voluto pervicacemente organizzare, nel luglio del 2005, il corso *Time management*. L'evenienza mi ha permesso di chiarire alcuni aspetti ancora incerti delle due dimensioni del tempo.

Maurizio Himmelmann, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, che ha avuto l'arte, non solo matematica, di ben esprimere la relazione tra l'importanza e l'urgenza di una decisione.

## Introduzione

*Alice ebbe un sospiro di sconforto. «Mi pare che dovrete spendere meglio il vostro tempo, invece di starvene a proporre indovinelli che non hanno risposta».*

*«Se tu conoscessi il Tempo come me», rispose il Cappellaio, «non parleresti di perderlo. È lui che fa così».*

*«Non capisco», disse Alice.*

*«Lo so che non capisci!» disse il Cappellaio, scuotendo la testa con aria sprezzante. «Scommetto che non hai mai parlato col Tempo!».*

*«Non mi pare», rispose Alice prudentemente. «Ma so che quando studio musica debbo batterlo».*

*«Adesso capisco!» disse il Cappellaio. «Ma lo sai, almeno, che lui non sopporta di essere battuto? Se tu riuscissi a restare in buon accordo con lui, ti farebbe con l'orologio tutto quello che desideri tu. Per esempio supponi che siano le nove del mattino, l'ora in cui devi cominciare le lezioni. Ecco, basterebbe che tu mormorassi una parolina al Tempo e in un attimo sarebbero già le dodici e mezza, l'ora del pranzo!».*

*«Magari fosse l'ora del pranzo!» mormorò tra sé la Lepre Marzolina.*

*«Sarebbe bello davvero», disse Alice assorta. «Però se fosse così, potrei non aver fame».*

*«Al principio forse no», disse il Cappellaio. «Però potresti fermare l'orologio sulle dodici e mezzo finché ti piace».*

*«Fate così voi?» domandò Alice.*

*Il Cappellaio scosse la testa tristemente. «No, io no purtroppo!» sospirò.*

Caro lettore,

nessuno e non solo il Cappellaio Matto, può ambire a fermare il tempo. Spero però che, alla fine del libro, si sia scovata qualche nuova idea per gestire meglio quello per le decisioni importanti.

Il mio ambizioso obiettivo è di favorire la strutturazione delle conoscenze, probabilmente già note per studio e per esperienza diretta. Riuscirci non sarebbe un risultato da nulla perché l'imprenditore e il dirigente ne hanno molte.



Ci sono però alcune novità; la principale è la formula empirica per calcolare la priorità di problemi, decisioni e azioni. È in due versioni, una molto semplice, l'altra un po' meno. A me pare che funzioni e che possa costituire un utile strumento pratico in azienda (e non solo).

Un sommario dei nove capitoli è il seguente.

1. Delle tre concezioni del tempo in filosofia ci occupiamo soprattutto di quello cronologico. La distinzione tra orizzonte e cornice temporale serve da introduzione a un modello grafico di uso pratico nelle decisioni importanti. Il modello taglia a pezzi il tempo; ci si sofferma in particolare sul tempo X, che anticipa l'attuazione della decisione. Si evidenzia la differenza tra processi rigidi e parzialmente elastici e si accenna all'analisi reticolare. Si nota che le ore in cui l'imprenditore lavora in un anno difficilmente superano le 3000 e, in una vita, è raro che si superino le 100.000. Dunque è davvero importante gestire bene il proprio tempo: che è finito e pure scarso, specialmente quello per le decisioni importanti.
2. Effettuare le sei fasi della procedura razionale è necessario (ma non sufficiente) per concepire un piano per la gestione del proprio tempo. Classificare, dividere e aggregare il proprio tempo sono suggerimenti fondamentali. La puntualità è importante perché non fa perdere tempo, così come scrivere in modo chiaro e sintetico. Obiettivi, lodi e sgridate da un minuto, fatte come si deve, aiutano a guadagnare tempo.
3. Le nostre ore di lavoro vanno divise in attività e poi aggregate. È bene tenere conto della stagionalità nella pianificazione annuale e dell'elasticità in quelle di più breve periodo. Farsi cronometrare non è affatto ridicolo, è l'unico modo certo per verificare se le nostre stime di ripartizione dell'attività sono realistiche o meno, ovvero per impostare una seria gestione del nostro tempo cronologico.
4. *Chronos*, il tempo fisico, è quello dell'efficienza mentre *Kairos*, quello psicologico, è il tempo dell'efficacia. L'esempio dell'acquisto di una nuova automobile ci mostra un modello abbastanza semplice da poter essere usato nelle aziende più organizzate. Il tempo per riflettere è quello che permette di orientarsi all'efficacia e all'efficienza.
5. A certe condizioni la strategia dell'obbligarsi è utile per affrontare la situazione in cui si hanno tanti problemi importanti e anche urgenti. Le due formule matematiche favoriscono la programmazione delle priorità. Per gestire il tempo abbiamo solo quattro alternative e se vogliamo orientarci all'efficacia è bene adottare un criterio "molto lasco" per definire la scala delle urgenze.

6. Vediamo un metodo di pianificazione strategica, le regole “del 37” e “del 3 e del 4”, tutti strumenti di applicabilità pratica e approfondiamo un poco l'argomento dei dilemmi morali, che è collegato all'etica.
7. Siamo giunti a un limite del nostro rapporto futuristico con la velocità dei trasporti, delle comunicazioni e delle decisioni. Nella dimensione intenzionale del tempo (quella dell'efficacia) la velocità è il risultato del rapporto tra l'intenzione di raggiungere l'obiettivo e il tempo. A nessuno sfugge che l'innovazione è strettamente collegata alla velocità.
8. Per fare innovazione si deve infatti tener conto della velocità della sua diffusione, rendere sistematica la ricerca di idee, evitare gli errori tipici e introdurre le novità sostenendole con l'esempio. La creatività favorisce l'innovazione, che è uno dei principali strumenti disponibili alle aziende per tentare di uscire vive dalla crisi corrente e mantenersi sane.
9. La recessione economica è strutturale; in Italia è particolarmente grave. Gli scenari sono pochi e dovremmo cercare di prevedere quali saranno le migliori strategie ma, prevedere il futuro è fuori dalla portata umana. Che Kairos ci nasconda qualcosa? Insinuiamo che la deprecata lentezza è necessaria alla riflessione, alla creatività e all'efficacia.

Nel percorso sono disseminati venti esercizi che hanno soprattutto lo scopo di favorire l'analisi, la stima e la consapevolezza del proprio tempo.

Le appendici propongono il riepilogo dei principali strumenti che già comparvero in *Tecniche per le decisioni importanti*, mentre all'approfondimento del tempo psicologico, per le decisioni importanti nella comunicazione e organizzazione aziendali, è dedicato il prossimo manuale, ora in ultimazione.

Buona lettura, cioè buon lavoro.