

# Minicorso tecniche di Problem-Solving

di Andrea Saviano

## Parte 5

- La riunione di condominio, premessa.
- *Veni, vidi, vici*
- La legge della selezione naturale: aiuto, c'è un'emergenza!
- L'analisi del rischio: prevenire è meglio di curare, ma se c'è già una malattia?
- Il libero arbitrio: scegliere non è subire
- Meglio soli che mal accompagnati?

## Premessa

Vi è mai capitato di partecipare ad una riunione in cui, invece di risolvere il problema oggetto della convocazione, si parla solo d'aria fritta?

\* \* \*

### LA RIUNIONE DI CONDOMINIO

-----

Come accade in tutti condomini, anche presso il “*residence delle rose*” l'amministratore aveva convocato una riunione per esporre a tutti i comproprietari i preventivi di tre ditte per risistemare l'impianto elettrico dello stabile che non era a norma. Ognuna delle tre ditte aveva fornito una soluzione differente al problema. Un primo preventivo, dell'azienda Filo, prevedeva la semplice messa a norma. Un secondo, dell'azienda Presa, un impianto sottotraccia con la predisposizione per il citofono. Il terzo, dell'azienda Spina, oltre al rifacimento dell'intero impianto con predisposizione per citofono e antenna centralizzata, prevedeva tutte le relative opere murarie.

Il **sig. Verdi**, che è un pensionato, chiese subito: « Chi dei tre ha preteso di meno? »

L'amministratore, ovviamente, rispose: « L'azienda Filo ha fornito il preventivo con il minor importo. »

Il **sig. Rossi**, che è un avvocato, intervenne: « Qui “chi più spende, meglio spende”. Un impianto non a norma è un pericolo per le cose e le persone. Vi immaginate se ci fosse un incendio dovuto ad un corto circuito? »

Il **sig. Neri**, che abita all'ultimo piano, aggiunse: « Già che ci siamo potremmo sistemare quelle fastidiose infiltrazioni di umido dal tetto! »

Il **sig. Verdi**, che invece abita al piano terra, intervenne di nuovo: « Spendiamo già troppi soldi per la manutenzione dell'ascensore! »

Il **sig. Rossi**, che abita proprio sotto al **sig. Neri**, aggiunse: « Se è per questo, cosa dovrei dire io, visto che quando lei inaffia i fiori il mio balcone sembra una pozzanghera! »

Sentendosi accerchiato il **sig. Neri** passò al contrattacco: « Allora già che ci siamo, potremmo far dipingere le strisce per i posti auto. Ogni inquilino con lo stesso spazio! Così anche chi ha un'utilitaria avrebbe il suo “posticino” e magari certi enormi fuoristrada sarebbero lasciati altrove... »

« Ma quali posti auto! » Urlò il **sig. Verdi**. « Cosa m'interessa avere un parcheggio, se non ho nemmeno l'auto! Vediamo piuttosto di ridurre le spese in questo condominio! »

La discussione proseguì coinvolgendo, uno dopo l'altro, tutti i proprietari che si aggredirono verbalmente su tutte le questioni personali aperte:

- il cane di uno che abbaia troppo,
- il gatto dell'altro che rovina le piante in giardino,
- quelli che salgono le scale con le scarpe infangate,
- chi ascolta la televisione fino a tarda notte con il volume alto,
- quelli che sbattono le porte di casa come se ci fossero solo loro,
- i mobili di quelli del piano di sopra spostati in ogni momento e ad ogni ora,
- i panni stessi da quello di sopra che finiscono per coprire la finestra di quello del piano di sotto,
- i ragazzini che giocando facendo gli schiamazzi nel cortile condominiale,
- l'odore di soffritto che stagna sulla tromba delle scale di prima mattina.

e via discorrendo.



Dopo più di due ore la riunione condominiale si concluse con un'unica decisione presa e ratificata all'unanimità: **licenziare l'amministratore di condominio**, il quale, era evidente a tutti, s'era dimostrato un incapace<sup>1</sup>!

\* \* \*

Perché tutto questo?

La risposta è persino banale e per ora è lasciata all'acume del lettore.

TEMPO

DA

DEDICARE

ALLA

RIFLESSIONE



Ora la premessa ad una riunione, non solo a quelle di condominio, è l'esistenza riconosciuta da parte di tutti di un **problema** che si vuole eliminare.

---

<sup>1</sup> Il sistema si difende sempre individuando un capro espiatorio, piuttosto che ammettendo le proprie colpe, cosicché l'errore da sistemico diventa sistematico.

Il **problema** esiste in quanto tale per il mancato rispetto dello **standard atteso**, esso è accertato e oggettivo. Il fine della riunione dovrebbe quindi essere quello di riportare la situazione allo **standard atteso**, verificando – tra le varie soluzioni proposte – qual'è la migliore.

Tuttavia:

- lo standard atteso non è stato definito (requisiti minimi per legge);
- ogni discussione che non riguarda il problema non contribuisce a risolverlo (è inutile);
- ogni soluzione che non sia inerente con lo standard atteso (compreso il conseguimento di uno standard superiore a quello atteso), non permette un corretto raffronto tra le possibili soluzioni;
- ogni negligenza altrui, non giustifica le colpe proprie;
- alcune condizioni sono da considerarsi come dei veri e propri vincoli<sup>2</sup> (le normative sulla sicurezza degli edifici e sulla responsabilità civile e penale dei proprietari, nell'esempio in esame), in quanto tali li si può solo accettare, discutere su un vincolo è solo un inutile perdita di tempo.

Ogni riunione che non tenga conto di queste premesse, è una riunione inutile e destinata quindi a:

- dilatare inevitabilmente i tempi,
- portare ad interventi fuori luogo,
- condurre la discussione fuori tema.

Possiamo concludere qui questa premessa perché l'oggetto del testo non è come organizzare e gestire le riunioni, ma come risolvere i problemi nelle organizzazioni.

*Non è importante il numero di problemi che affliggono un sistema,  
ma la capacità del sistema di risolverne almeno uno alla volta.*

## Veni, vidi, vici



La soluzione di un problema inizia nel momento in cui si prendono delle decisioni. Al fine di minimizzare i tempi d'intervento e individuare le attività da svolgere è utile focalizzare:

- il gap;
- i vincoli;
- i mezzi;
- le opportunità;
- gli obiettivi;

così da poter:

- stabilire le azioni da svolgere,
- individuare le persone e/o i mezzi necessari,
- definire la tempistica.

Questo era il modo di agire di un grande stratega: Giulio Cesare (da cui il motto iniziale). Per ogni condottiero è importante prendere rapide decisioni, perché la strategia è una scienza che poggia innanzi tutto su calcoli precisi effettuati nel momento in cui gli eventi accadono. Questo perché i movimenti dei due campi si rispondono in simmetria, finché non appare una falla (l'occasione), per questo sarebbe inutile architettare prima lo stratagemma, mancherebbe inevitabilmente l'obiettivo.

La strategia può quindi essere definita come "la branca dell'arte militare che studia, imposta e coordina nelle grandi linee le operazioni di guerra" o



<sup>2</sup> Elemento inamovibile, poiché ad ogni azione corrisponde una reazione uguale e contraria, il tentativo di spostare un vincolo porta solo all'allontanamento dalla soluzione del problema.

anche come “l’arte di conseguire un obiettivo insito in uno scopo, con l’uso della forza e nonostante un’opposizione altrui”.

Dunque, nell’attuare una strategia in ambito militare, bisogna decidere tra le varie tattiche quella che, con gli uomini e i mezzi a disposizione, pur rispettando tutti i vincoli, permette di conseguire gli obiettivi nonostante sia presente un gap. Come si vede il problem-solving e la strategia militare hanno molti punti in comune.

## Il gap



Se c’è un problema, allora esiste uno scostamento negativo tra una situazione presente e lo standard atteso. Ora **la distanza tra lo stato dell’arte e la situazione minima desiderata rappresenta il gap da colmare**. È importante comprendere che **un problema può considerarsi in via di risoluzione non appena il gap comincia a diventare accettabile**.

## I vincoli



Per vincoli s’intendono le condizioni al contorno alle quali la soluzione deve rispondere. Ogni decisione deve, infatti, sottostare a condizionamenti esterni, cioè ad ambiti che diventano esterni al sistema perché su di essi l’organizzazione non può influire.

I vincoli hanno la peculiarità di non poter essere rispettati in parte. Si tratta di una categoria di requisiti a cui si risponde o sì o no. Un esempio pratico di vincolo è l’adempiere ai requisiti di legge: o si è adempienti o si è inadempienti, non esiste l’essere in parte in regola.

La tipica obiezione ai vincoli è: “*dipende dal contesto...*” che poi nel “bel paese” degenera in una serie di:

- ma... se per una volta,
- dai, bisogna essere elastici,
- insomma, per così poco,
- nemmeno fosse una questione di vita o di morte.

Andate da un professore di matematica e scrivetegli su un foglio:  $4 + 3 = 6$ , se vi corregge, provate a dirgli una delle frasi-fatte elencate poco sopra.

Se s’intende risolvere seriamente un problema, le organizzazioni devono capire in fatto importante: se si falsano le regole, poi è ovvio che i conti non tornano, perché non esistono scorciatoie, anche se il nostro si ritiene il paese dei “furbi”<sup>3</sup>, piuttosto che il paese dei seri professionisti.

Si comprende allora che le caratteristiche salienti di un requisito consistono nel fatto che i vincoli:

- non possono essere rispettati solo in parte;
- sono sempre definiti in maniera inequivocabile;

<sup>3</sup> Qualcuno mi spieghi perché, con tutti questi furbi in giro, siamo un paese dannatamente pieno di problemi.

- sono sempre misurabili oggettivamente;
- hanno sempre tutti lo stesso peso;
- costituiscono le condizioni irrinunciabili per la soluzione (realizzano un filtro passa – non passa).

Ecco perché i vincoli sono importanti, se si considerano con attenzione prima di sviluppare una qualsiasi soluzione (inefficace), facendo così risparmiare tempo e denaro.

### Vincoli Vs preferenze

Non si devono però confondere i **vincoli** con le **preferenze**. Se i vincoli sono sempre “rigidi”, le preferenze sono invece “flessibili”, vale a dire che il loro mancato o parziale rispetto non inficia la validità di una soluzione rispetto le altre, ma la rende solo “meno appetibile”. In altri termini il rapporto tra vincoli e preferenze potrebbe considerarsi alla stessa stregua della dotazione di serie rispetto agli optional.

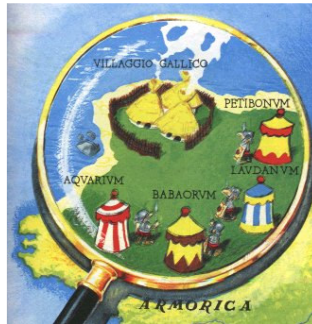
Si comprende così che le caratteristiche salienti di un requisito di questo tipo consistono nel fatto che le preferenze:

- non si possono misurare oggettivamente;
- sono spesso espresse in termini qualitativi soggettivi;
- non hanno sempre tutte lo stesso peso;
- esprimono aspetti migliorativi di una soluzione già di per sé efficace;
- costituiscono le gradazioni di una medesima soluzione.

In pratica,

- i vincoli portano ad acquistare un’automobile in quanto necessaria ad assolvere alcune attività,
- le preferenze portano a sceglierne un modello fra tanti, con determinati optional rispetto alla dotazione di serie<sup>4</sup>.

### Gli obiettivi



Se esiste un gap, è pia illusione pensare che da oggi a domani, magari utilizzando una bacchetta magica, le cose si risolvono. Ne deriva che, per recuperare un divario, sia necessario prevedere una serie di “punti di passaggio” – i quali si possono utilizzare anche come “punti di verifica” – che definiscono una successione di stati intermedi.

Insomma, come le cause tendono a concatenarsi in un albero a forma di lisca di pesce, così la loro eliminazione graduale individua degli stadi intermedi per la soluzione del problema.

È importante che questi stadi intermedi siano chiariti in maniera esplicita, perché non c’è nulla di peggio che nutrire **attese inesprese** (obiettivi impliciti) contando sul “buon senso comune”. Se c’è qualcosa di tipicamente soggettivo – quindi non condiviso – è proprio il buon senso che è tutto, fuorché comune.

È importante esplicitare gli obiettivi, perché:

- la scelta è solo lo strumento per raggiungere gli obiettivi e non un obiettivo;
- non si giunge ad alcuna scelta se non è chiaro ciò che si desidera come obiettivo<sup>5</sup>;
- se non si condivide l’obiettivo, non si può giungere ad una soluzione condivisa<sup>6</sup>;

<sup>4</sup> Anche se non è l’oggetto del corso: attenzione a coloro che nelle riunioni sollevano come fosse una questione delle banali preferenze, sono dei **perdi-tempo** che allontanano il gruppo da un rapido sviluppo della soluzione solo per il gusto di fare i Bastian contrari.

<sup>5</sup> “*Sed tu quod vis?*” diceva Ignazio di Loyola ai propri confratelli, dopo aver ascoltato pazientemente tutte le loro lamentele; gli altri disattendono le nostre attese per un semplice motivo: perché noi **non esplicitiamo a sufficienza i nostri obiettivi** e **non verifichiamo le problematiche che i nostri obiettivi sollevano negli altri**.

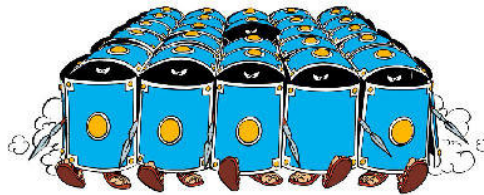
• se non si può trovare una soluzione condivisa, si finisce sempre per cercare un colpevole<sup>7</sup>.  
Darsi degli obiettivi non significa semplicemente: “rimuovere lo scostamento”, ma: “enunciare la situazione che ci si attende, una volta eliminato lo scostamento che abbiamo rilevato”. **Esplicitare gli obiettivi è qualcosa che occorre voler fare, perché non è connaturato nella natura dell’uomo farlo.**

*Esplicitare gli obiettivi in maniera esaustiva ed esauriente  
è l’unico modo per  
oggettivare il problema e condividere la soluzione*

Gli esseri umani hanno due orecchie e una sola bocca probabilmente perché per l’Onnipotente è **più importante saper ascoltare che saper parlare** o che **bisogna saper parlare poco e bene dopo avere ascoltato a lungo**. Questi pochi suggerimenti permettono di:

- escludere lunghe discussioni che poi lasciano il problema intatto;
- frenare gli interventi sul nascere, se non portano da nessuna parte;
- evitare che i rapporti interpersonali ne escano deteriorati.

### **Il piano d’azione (mezzi e uomini)**

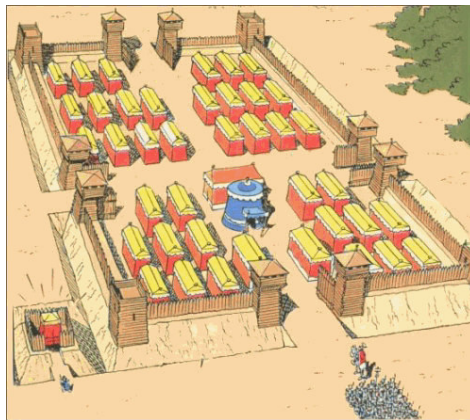


Una volta che si è preso atto del **contesto reale** e gli **obiettivi** sono stati definiti, si deve passare a mettere in atto la **soluzione** prescelta.

*É nella misura del raggiungimento dell’obiettivo,  
non nella sua eleganza che si valuta una soluzione.*

Prendere atto del contesto reale significa anche avere un’idea delle risorse:

- **necessarie**, intese come vincoli;
- **disponibili**, intese come corretta formulazione dei tempi di conseguimento degli obiettivi.



Il concetto elementare dietro a questa fase non è che: con molti uomini e molti mezzi si può fare in tempi brevi quello che in tempi più lunghi si farebbe con pochi uomini e pochi mezzi. Infatti, sono molte le

<sup>6</sup> “Ognun per sé e Dio per tutti” esprime alla perfezione questo concetto.

<sup>7</sup> Il famoso “capro espiatorio”.

battaglie vinte pur avendo pochi uomini o scarsi mezzi e dovendo affrontare eserciti più numerosi e meglio equipaggiati.

Un piano d'azione non è semplicemente un elenco d'attività da svolgere in tempi più o meno certi, ma un'attenta analisi delle risorse e dei mezzi a disposizione per ottimizzarne l'utilizzo. Insomma, **un piano d'azione attribuisce delle mansioni a uomini e mezzi che hanno già altre attività da effettuare**, quindi quando e come dedicare le risorse disponibili all'eliminazione del problema non è un elemento da sottovalutare, ma la sottile linea rossa tra un successo e un insuccesso.

Se le mansioni da svolgere sono impegnative, è importante chiarirne lo scopo e addestrare le persone, in altri termini **le aspettative riposte nelle risorse impiegate devono essere esplicitate**, responsabilizzando tutti nei confronti dei risultati ottenibili.

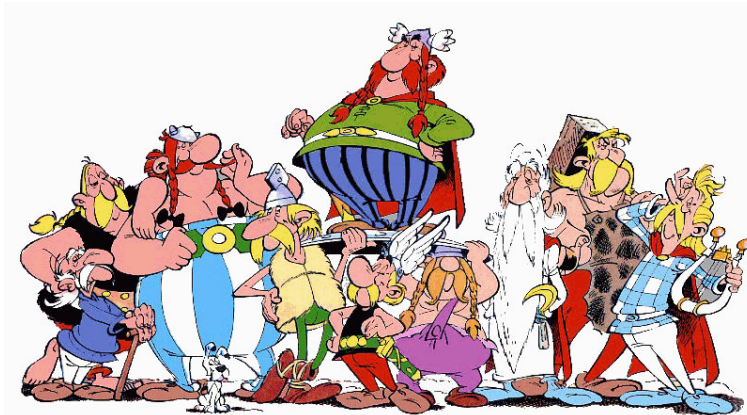
In pratica, anche se la battaglia si svolge in un susseguirsi d'improvvisazione e quindi d'incertezze, un bravo generale deve avere la certezza che: ognuno farà il suo dovere, sapendo bene qual è lo scopo finale, quali le varianti da mettere in atto.

Questa seconda parte, connessa strettamente al piano d'azione, introduce quello che è un argomento basilare nel problem-solving: l'analisi e la gestione del rischio.

Un'altra questione che si apre, nel formulare un piano d'azione, è quella dell'analisi delle priorità, cioè se sia o non sia più conveniente "investire" in nuove risorse (umane, tangibili, intangibili) pur di eliminare il problema. Il concetto d'**investimento** è differente da quello di **costo**. Investire significa aver sostenuto al raggiungimento degli obiettivi minori costi. Nella gestione militare, ad esempio, una cura particolare ha la logistica.



Nessun grande esercito è, infatti, in grado di vincere una battaglia se le truppe non sono ben nutrite, ben curate, ben equipaggiate. Anzi, la storia insegna che piccoli eserciti che avevano curato molto questi aspetti hanno vinto contro forze armate largamente superiori, almeno in numero. Sono i dettagli a fare la differenza.



### La capacità di giudizio

**Sono tutti bravi... con il senno di poi**, recita un antico adagio. Riuscire ad esprimere dei giudizi nel momento in cui è necessario farlo, non è sempre una cosa agevole.

Innanzitutto, è necessario non esprimere giudizi basandosi su mere sensazioni. L'intuito inteso come "sesto senso" in grado di permettere ad una persona di percepire "senza errore" la verità... non esiste, si tratta solo di una rielaborazione inconscia dei fatti in base a:

- percezione diretta<sup>8</sup>;

<sup>8</sup> Percezione che essendo inconscia non è mai oggettiva, bensì soggettiva.

- testimonianza riportata da altri<sup>9</sup>.

Se queste due forme di input portano a valutare come verità:

- pregiudizi;
- semplici sensazioni;
- ipotesi non verificate;

il pericolo di esprimere dei giudizi errati è notevole.

Tale rischio aumenta a dismisura se i dati di fatto vengono utilizzati a supporto di false credenze, si ha così una bugia camuffata da verità<sup>10</sup>. Basta poca verità in una bugia per renderla credibile.

La statistica, ad esempio, è un'arma micidiale in mano a degli incompetenti. Chiunque conosca la teoria della statistica e della probabilità sa benissimo, infatti, che la scelta del campione influenza moltissimo il risultato. È possibile così ottenere un'inflazione inesistente scegliendo un paniere *ad hoc*, piuttosto che verificare come si suddivida la spesa del ceto a minor reddito. Si pensi a cosa può accadere se si pesa alla stessa maniera **un bene tecnologico voluttuario** (notoriamente in regime di deflazione), il cui acquisto se avviene è comunque sporadico, con **un bene commestibile necessario** (notoriamente in regime inflativo), il cui acquisto avviene quotidianamente...

Ovviamente esistono opportuni test di verifica relativamente a dei dati statistici, ma non assicurano nulla riguardo alla rappresentatività del campione scelto.

Ecco che occorre sempre effettuare queste cinque fasi:

- **registrare**, osservare con cura e/o prendere nota di tutto ciò che accade;
- **esaminare**, effettuare supplementi d'indagine al fine di appurare i fatti;
- **analizzare**, elaborare le informazioni in modo da esprimere un giudizio;
- **misurare**, osservare con cura e/o prendere nota di tutto ciò che accade;
- **verificare**, controllare se gli eventi confermano le attese.



I bravi generali osservano la battaglia nel suo svolgersi, sapendo bene che il realizzarsi di un'asimmetria apre di volta in volta un'opportunità per una o l'altra parte. Parare un colpo allora non diventa solo un'attività difensiva, ma la possibilità di crearsi un'opportunità offensiva<sup>11</sup>.

Saper separare gli elementi esterni (quelli su cui non si può avere influenza) rispetto a quelli interni (quelli su cui si può influire) è essenziale. Se è vero che nessun ammiraglio possa prevedere con esatta certezza il tempo che ci sarà tra un paio di settimane, non è altrettanto vero che un ammiraglio non possa prevedere dove porre la propria flotta al riparo.

Ne deriva che l'esterno diventa il luogo dove si annidano i rischi, ma **c'è una grande differenza tra subire gli eventi e reagire agli eventi**.

Una serie di elementi come:

- riuscire a mantenere la propria freddezza nei momenti difficili;
- saper mediare tra coscienza e conoscenza;
- non tenere in alcun conto il giudizio degli altri nel caso di un fallimento;
- estraniarsi dai sentimenti e dalle passioni;

---

<sup>9</sup> Le persone, inconsciamente, tendono a mentire, sempre.

<sup>10</sup> L'esperienza comune è quella che sia il Sole a girare intorno alla Terra e non viceversa. Si tratta riutilizzare dei dati di fatto per vestire da verità una bugia.

<sup>11</sup> Chi abbia esercitato la "nobile arte" (il pugilato) sa bene che non bisogna mai piantare i piedi a terra per colpire a meno che non si sia sicuri di andare a bersaglio, perché ricevere un colpo "d'incontro" mentre si piantano i piedi a terra e come attraversare la statale senza guardare nell'ora di punta del traffico.

- mantenere la testa sulle spalle nei momenti in cui tutti gli altri la perdono;
- giudicare tutte le proprie vittorie alla stessa stregua delle sconfitte;
- sperimentare sulla propria pelle i problemi vissuti e raccontati dagli altri;

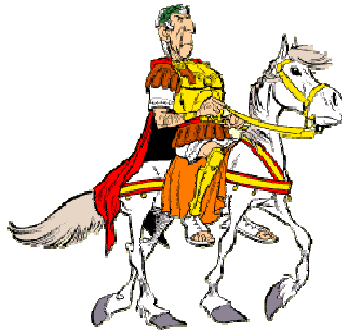
il tutto sintetizzabile nel motto: *munditias facere*, cioè saper fare pulizia (selezione) tra le informazioni buone/cattive che si ricevono, **usare l'esperienza senza farsi usare dall'esperienza.**

Questo si traduce nell'aver sempre presente:

- lo scopo per cui si effettuano le scelte;
- la qualità delle persone che devono svolgere le attività, in base al loro livello di:
  - autonomia/responsabilità,
  - formazione/addestramento,
  - abilità nell'utilizzare i mezzi a disposizione;
- la quantità e la complessità delle attività da svolgere;
- la possibilità di ricevere informazioni/misure di ritorno.

Si comprende quindi che la capacità di giudizio sia un qualcosa di simile all'arte. L'artista si esercita per acquisire la tecnica, pur sapendo che da sola la tecnica non è in grado di liberare l'arte. Tuttavia, fino a quando l'artista dovrà impegnare la propria mente nel governare la tecnica, allora non sarà mai in grado di creare arte.

### L'attitudine ad assumere decisioni



**Con i se e con i ma non si fa la storia**, così recita un altro antico adagio.

Partiamo dal significato di leadership per quanto concerne i seguenti due termini<sup>12</sup>:

- **imprenditorialità**, attitudine ad assumere decisioni rischiose al fine di introdurre comportamenti aziendali;
- **managerialità**, capacità di sviluppare le decisioni attualizzandole in maniera ragionata attraverso delle strategie.

Si comprende come non solo decidere, ma saper organizzare in maniera razionale le decisioni sia fondamentale per un'organizzazione.

Ora, se risolvere un problema è decidere scegliendo tra differenti soluzioni, decidere è l'attività fondamentale.

Decidere è così importante che nessun generale si assumerebbe l'onere di dover decidere tutto nel bel mezzo della battaglia. Per comprendere il significato del termine è opportuno rammentarne l'etimologia che deriva dal latino *de caedere* = tagliar via. È la stessa radice di recidere e incidere.

Davanti ai dubbi prima che si concretizzino i rischi occorre "tagliar via".

Ciò che ha caratterizzato per secoli l'occidente rispetto all'oriente è che le arti marziali erano collettive. L'oplita (falange) e il legionario (manipolo) non combatteva da solo, ma in gruppo, insieme agli altri. Il soldato non era un individuo contro una moltitudine, ma era parte di un'organizzazione che si frapponneva in maniera coesa ad una moltitudine.

I legionari della prima linea, ad esempio, erano trattenuti per la cintura da quelli dietro di loro, perché nella foga della battaglia non avanzassero troppo, rompendo il fronte della battaglia. Inoltre, ad intervalli di pochi minuti e con giravolte che non dovevano avere niente da invidiare alle arti marziali orientali, tutti i legionari della prima linea venivano sostituiti da quelli della seconda e così via. I nemici, incapaci di simili manovre,

<sup>12</sup> Definizioni secondo Joseph Alois Schumpeter (Triesch, 1883 - Taconic, Connecticut, 1950) economista.

si ritrovavano costantemente di fronte un avversario bello fresco. Questo concetto di combattimento “ordinato”, inteso come “arte” marziale collettiva, è andata perduta con le invasioni barbariche, che hanno fatto prevalere il combattimento individuale.

Inoltre, ogni combattente aveva tre persone che erano dedicate alle attività collaterali (cure mediche, preparazione del vitto, riparazione dell’equipaggiamento, etc.) in modo che ogni combattente fosse sempre al massimo della sua efficace ed efficiente.

La fine dell’impero romano quindi risiede nell’inquinamento di elementi anarchici all’interno di un’organizzazione governata da un collettivismo ferreo.

La forza della legione era quindi nella **tattica** e nella **logistica**, in sintesi nella capacità di comportarsi come un organismo multicellulare. Ciò permetteva non tanto di vincere tutte le battaglie, bensì tutte le guerre, utilizzando anche le sconfitte a proprio favore come fattore di “usura” del nemico.

Nelle organizzazioni questo fenomeno si rileva come la carriera del singolo a scapito del benessere dell’organizzazione.

Da tutto ciò si evince che **un modo pratico per** andare incontro ad una sconfitta certa e quello di **non arrivare mai a nessuna decisione** è per fare ciò non c’è nulla di meglio che:

- non chiarire mai quale sia lo scopo (eliminare il gap);
- ignorare i vincoli dando più rilievo alle preferenze ;
- non mettere mai in evidenza i mezzi a disposizione;
- non mettere mai in ordine le priorità;
- non accennare mai alla tempistica.

*Nel torbido, si pesca meglio!*

In fin dei conti nelle organizzazioni è molto facile mascherare le proprie inefficienze se le si nasconde dietro le inefficienze del sistema (**tutti colpevoli = nessun colpevole**).

Se si tengono bene a mente queste premesse, il decidere diventa un esercizio naturale. Le decisioni si fissano allo stesso modo in cui una freccia scocca dall’arco, quando la tensione “chiede” alla mano di liberare il colpo, senza che sia il cervello a mediare la cosa. In questo modo la catena tra necessità e attività s’accorcia fino ad annullarsi ed il bisogno, da solo, origina la soluzione<sup>13</sup>.

### **La legge della selezione naturale: aiuto, c’è un’emergenza!**

A volte **da un male può nascere un bene**. Nelle organizzazioni dove non si riesce mai a decidere nulla, dove la disorganizzazione regna sovrana, un grido sovrasta ogni cosa: *aiuto, c’è un’emergenza!*

Subentra, fortunatamente, a questo punto la legge della selezione naturale e tutti diventano stranamente abili nel risolvere le situazioni di emergenza. Ora, il problem-solving non è l’arte dell’aggirare i problemi (eliminare gli effetti), ma quello di mantenere una situazione di stabilità (rimuovere le cause).

All’epoca del fulgore dell’impero romano, nessun generale tollerava che le proprie guarnigioni fossero impegnate eccessivamente in scaramucce. Quando ciò avveniva, pianificavano un’operazione militare in grande stile per ripristinare la cosiddetta *pax romana*.

*si vis pacem, para bellum*<sup>14</sup>

Il concetto alla base è quello dell’eliminazione delle criticità secondo l’espressione della legge di Murphy:

*Se un elemento può cedere, a causa di un difetto intrinseco, prima o poi lo farà e, quasi certamente, durante una criticità.*

La presenza di un “anello debole” in una catena porta necessariamente al suo cedimento (rottura della catena) durante il momento in cui la sollecitazione supera la sua capacità di resistere.

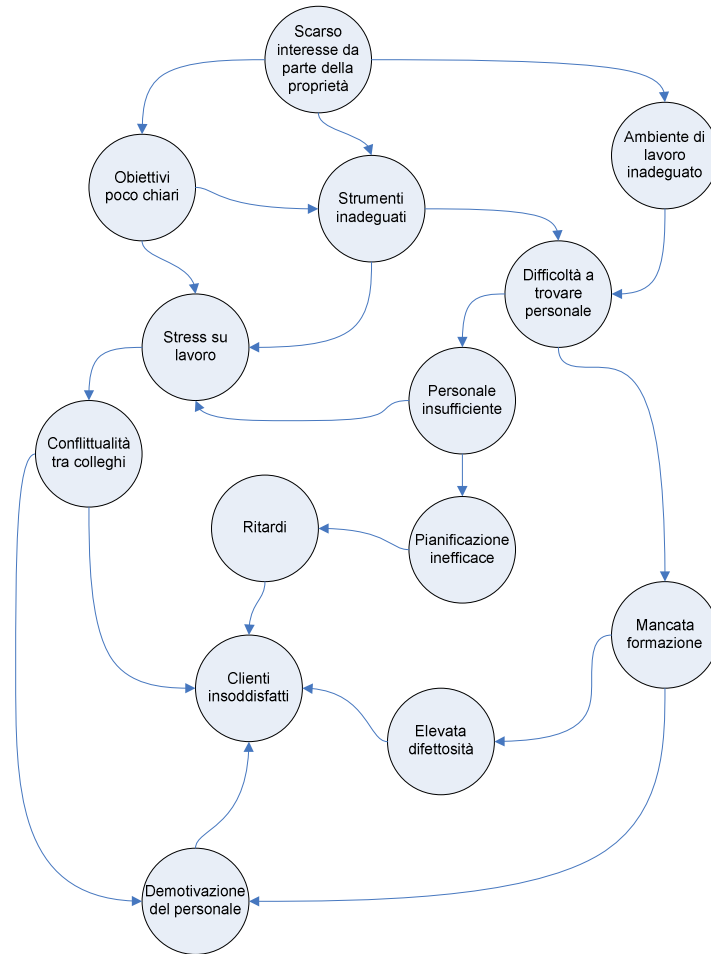
L’emergenza si traduce quindi nel momento in cui il cedimento dell’anello debole porta alla sua immediata riparazione.

<sup>13</sup> Si tratta delle cosiddette “intuizioni felici”.

<sup>14</sup> È ricavata dalla frase: *Igitur qui desiderat pacem, praeparet bellum*, contenuta nel libro III dell’*Epitoma rei militaris* di Vegetio.

La legge della selezione naturale è quella che il graduale cedimento di tutti gli anelli deboli porta ad elevare la capacità di resistere della catena nel suo complesso... sempre che l'organizzazione sia in grado di sopravvivere a tutti questi cedimenti.

Infatti, nelle organizzazioni spesso ci si ritrova ad effettuare il "gioco" della coperta corta<sup>15</sup> o delle tre carte<sup>16</sup>. Il flussogramma presentato in precedenza evidenzia come una causa a monte si rivela sotto forma di molteplici effetti non graditi. È pur vero che si possono affrontare di volta in volta quando insorge un'emergenza, ma è altrettanto vero che l'organizzazione finisce per vivere in uno stato di continua emergenza.



Se l'organizzazione è troppo piramidale e il mal funzionamento del vertice porta a problemi che vive esclusivamente la base sulla propria pelle<sup>17</sup>, quello che s'innescia è un continuo stato d'emergenza e un utilizzo isterico delle risorse.

Tuttavia emergenza deriva da emergere<sup>18</sup>, quindi si dovrebbe trattare di qualcosa che era invisibile e che all'improvviso è affiorato manifestandosi, cioè un evento che era del tutto imprevedibile. Risulta abbastanza evidente che spesso – troppo spesso – ciò che si definisce emergenza non sia tale, piuttosto si tratta di una debolezza intrinseca nota che, per realizzarsi delle condizioni necessarie, si estrinseca.

Si tratta di quel medesimo fenomeno che, accumulando ritardi e disservizi su una questione importante, la fa diventare urgente. Non esiste nessuna lotta tra urgente e importante, se qualcosa non è di grande rilevanza la sua esecuzione non può essere una questione pressante.

<sup>15</sup> Per coprire delle aree scoperte si scoprono altre aree fino allora coperte.

<sup>16</sup> Per la questione di mancanza di tempo della risorsa predefinita, si cominciano a scompaginare i ruoli precostituiti, per cui alla fine nessuno fa il suo e tutti fanno qualcosa di altrui.

<sup>17</sup> Qui, pensando ai governi che in Italia si sono succeduti, nasce spontaneo un grido di dolore: povera patria!

<sup>18</sup> Dal latino *ex* = fuori e *mergere* = tuffare, nel senso di affiorare.

Cosa accade alle organizzazioni che non sanno concentrare le proprie risorse su obiettivi chiari e con tempi certi? Su di esse cade inesorabile la falce della grande signora nera: madre natura<sup>19</sup>. Essa elimina le specie deboli per lasciare spazio a quelle più forti. Le organizzazioni che si aggrappano agli alibi e non prendono atto delle loro deficienze in questi ambiti, automaticamente decretano la propria estinzione.

Questo, per far comprendere che la realtà è un continuo divenire e che il primo problema da risolvere è sapersi adattare ai cambiamenti (evolversi), perché chi si ferma è perduto. Il “si è fatto sempre così”, dunque, non è una buona scusa a tramandare comportamenti che si rivelano col passare del tempo sempre più errati.

Il ripetersi delle emergenze deve quindi essere recepito come il segnale di esaurimento della carica di una batteria. Intervenire in fretta e con fermezza.

### **L'analisi del rischio: prevenire è meglio di curare, ma se c'è già una malattia?**

Se nelle organizzazioni ci sono così tanti campanelli d'allarme, allora mantenere in efficienza un “vivo” offre maggiori garanzie rispetto a curare<sup>20</sup> un “morto”.

Un'affermazione che troppe volte capita di udire nelle riunioni è: “*i tempi ci sono dettati dal mercato*” o a questa affermazione possono seguire **investimenti** oppure **i tempi sono dettati dalle risorse disponibili**. È ovvio che per aspirare ad una medaglia d'oro nei 100 metri piani dovrei correrli in poco più di 9”, ma devo constatare che con il mio stato di forma (fisico e età<sup>21</sup>) la cosa non è poco probabile, bensì impossibile. Casomai posso migliorare il mio stato fisico (purtroppo non l'età) migliorando le mie performance atletiche. Si tratta quindi di conseguire un obiettivo di miglioramento tenendo ben presenti quali siano i vincoli, il resto è pura e sterile teoria.

È altrettanto vero, però, che anche se sono il campione in carica dei 100 metri piani e detengo anche il record del mondo, non posso certo permettermi il lusso di camminare i primi 10 metri per poi mettermi a correre, sperando di raggiungere gli altri atleti che, probabilmente, nel frattempo sono già arrivati.

Concludendo, le urgenze sono il frutto di mali che nell'organizzazione si sono ormai cronicizzati. Di fronte ad un male acclamato non esiste prevenzione esiste solo la cura. La cura consiste nella scelta di **una terapia tra le molte disponibili**, nella **speranza** che ci sia guarigione. Avendo coscienza e conoscenza delle possibili **controindicazioni**. Nessuna scelta è esente dall'assumersi il rischio del fallimento, come nessuna misura è certa, ma è solo la stima della misura reale<sup>22</sup>.

Innanzitutto, occorre condividere l'obiettivo che perciò deve sempre essere:

- **esplicito**, chiarito nei suoi aspetti principali;
- **univoco**, compreso e accettato da tutti;
- **osservabile**, percepibile da tutti come reale;
- **misurabile**, almeno in termini booleani di sì/no;
- **realistico**, effettivamente conseguibile.

A questo punto fornire una risposta a questi tre semplici quesiti:

- **cosa vogliamo?**
- **in che misura?**
- **entro quando?**

questo permette di pianificare in forma ottimistica (cioè nel caso che tutto vada bene) le attività. Successivamente si devono analizzare i rischi che le nostre scelte comportano, perché la pianificazione deve avere l'altra faccia della medaglia che è quella pessimistica, perché il rischio non s'elimina, ma sottovalutarlo è la cosa peggiore che si possa fare.

Oggettiviamo la cosa: **non esiste attività umana esente da rischio**, ne deriva che ogni decisione viene assunta, assumendo al contempo e consapevolmente un certo margine di rischiosità o , come recita una nota massima: **chi non risica non rosica**.

### **Io faccio lo stuntman, il pericolo è il mio mestiere**

Esistono delle professioni per le quali il rischio è una presenza continua, ma non assillante, si pensi, ad esempio, agli stuntman, questo perché non tutti i rischi sono dello stesso tipo. Riconosciamo, infatti, in ogni attività:

---

<sup>19</sup> La morte è un evento naturale, né benigno, né maligno; sacrifica l'obsoleto per lasciar spazio all'innovativo e, in questo modo, garantisce alla vita la possibilità di attraversare indenne le ere.

<sup>20</sup> Curare ha un significato differente da guarire.

<sup>21</sup> Mentre scrivo questa dispensa ho quasi 44 anni, sono alto 1,78 e peso 84 kg.

<sup>22</sup> Il concetto alla base è che tutto ciò che è percezione è affetto da errore, nulla è certo, ma alcune cose sono più affidabili di altre.

- **rischi intrinseci**, quelli che sono connessi con l'esercizio dell'attività specifica;
- **rischi residui**, sono quelli che rimangono una volta applicate le giuste contromisure.

Fare lo stuntman è un'attività rischiosa, ma con le giuste contromisure diventa un lavoro come molti altri, tuttavia il rischio di morire colpiti da una meteora permane (su tutti noi e non solo per uno stuntman).

Ne deriva che è necessario analizzare il rischio intrinseco per poter predisporre le giuste contromisure e al contempo è necessario valutare il rischio residuo, perché è l'unico rischio reale, salvo che...

### **Io faccio l'assicuratore: dobbiamo temere solo ciò che può realmente accadere**

Nel campo assicurazioni esistono polizze sulle più disparate situazioni, citiamone alcune:

- per responsabilità civile verso terzi;
- di tutela giudiziaria;
- per infortuni/malattia;
- fenomeni naturali (alluvioni, terremoti, cavallette, etc.);
- atti vandalici e fenomeni socio-politici;
- contro furto;
- contro incendio;
- su beni trasportati.

Chi più ne ha più ne metta, eppure nessuno pensa di dilapidare i propri averi assicurandosi contro tutti gli eventi naturali e non, nemmeno il più "sfigato" tra gli esseri umani.

Il concetto che si cela dietro a questo tipo di scelta è che nella vita si teme solo ciò che ha una plausibile probabilità di accadere. Ad esempio, Almeira è uno dei luoghi meno piovosi d'Europa, si suppone che sia anche uno dei luoghi dove si stipulano meno polizze in caso di alluvioni.

### **Io faccio il medico: una terapia la devo prescrivere**

Per prescrivere una terapia ogni buon medico, dopo aver effettuato tutto l'iter per giungere ad una diagnosi, si chiede:

- l'evento negativo che il rischio configura aggraverebbe la situazione?
- la probabilità che l'evento si concretizzi è significativa in relazione alla gravità del problema da risolvere?

Appare evidente a questo punto che l'assunzione di un rischio vada sempre accettata se comporta conseguenze di un'entità inferiore a quelle causate dalla non soluzione del problema,

### **Il libero arbitrio: scegliere non è subire**

Siamo ormai in dirittura finale. Abbiamo:

- reso oggettivo e condiviso il problema evidenziando l'esistenza di un GAP;
- abbiamo fissato gli obiettivi e li abbiamo filtrati con i vincoli e le preferenze;
- abbiamo pianificato le risorse verificando che fossero adeguate agli scopi;
- sappiamo cosa vogliamo, in che misura e quando;
- abbiamo fatto l'analisi dei rischi e pianificato le giuste contromisure;

insomma, abbiamo realizzato una hit-parade delle soluzioni, a questo punto non sarebbe nemmeno necessario decidere, tutto è accaduto da sé, ma... non siamo del tutto convinti che sia la "cosa giusta".



La notte ci siamo girati e rigirati nel letto senza trovar come degli improbabili polli allo spiedo perché nel profondo di noi (solitamente nella pancia) eravamo convinti che qualcosa non quadrasse o che l'osservazione mossa da qualcuno durante un incontro non fosse poi così balzana.

I sintomi solitamente si basano come dati di fatto come:

- la soluzione non era stata accolta con entusiasmo;

- per arrivare a decidere si è ricorsi ad un voto di maggioranza;
- c'era stata la richiesta di maggiori approfondimenti;
- la manodopera ha sollevato delle obiezioni.

Se proprio non si riesce a dormire, allora è meglio sedersi ad un tavolo con carta, matita, gomma (la penna non è l'ideale quando le idee sono confuse) e:

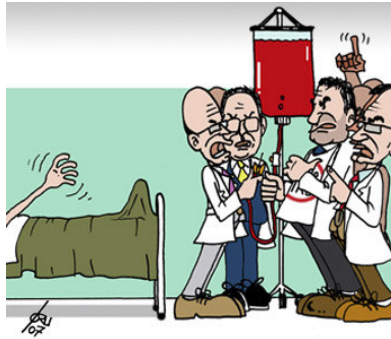
- cercare di precisare le cause dell'insoddisfazione;
- rivedere la graduatoria delle preferenze;
- rivedere i criteri di valutazione dei rischi.

Gran parte delle attività preliminari sono spesso di gruppo, ma il momento cruciale della decisione è solitamente solitario, un po' come accade allo sprovveduto che, quando viene chiesto ad un volontario di fare un passo avanti, non faccia un passo... indietro. Ne deriva che alcuni degli elementi che costituiscono la revisione<sup>23</sup> sono necessariamente soggettivi, poiché:

- **chi decide si assume i rischi in prima persona;**
- **le obiezioni sono spesso solo dei segnali di resistenza al cambiamento.**

Tutto questo senza scordarsi che Dio ci ha dato due orecchie e una sola bocca, perché è più importante saper ascoltare che saper parlare<sup>24</sup>.

### Meglio soli che mal accompagnati?



Allora se:

- in fin dei conti nel momento cruciale, quando di dover decidere, si è sempre da soli;
- quando le cose vanno male, gli altri si limitano a additarci con il dito indice ben teso come unici responsabili di ciò che è accaduto;
- sono sempre quelli che non sanno fare che sono sempre pronti a dare consigli;
- ognuno punta a risolvere i propri problemi e non quelli dell'organizzazione;

perché si dovrebbe ricorrere agli altri per prendere delle decisioni?

Innanzitutto:

- il metodo da solo non è in grado di far arrivare alla soluzione;
- non esiste nessuno che sia un tuttologo ed è più facile farsi spiegare le cose che scoprirle;
- per quanto la propria mente sia dotata dal punto di vista della creatività, più persone si coinvolgono e maggiori sono gli spunti di riflessione che si generano;
- è impossibile in un'organizzazione attuare un piano d'azione senza che siano implicati anche gli altri.

Ci sono due tipi di fattori che influiscono sulle scelte ed è opportuno che siano controllati e non divengano fattori di condizionamento a livello inconscio:

- **fattori situazionali**, come il fatto appurato che sia relativo a una o più persone:
  - il dominio delle informazioni (dati o competenze),
  - le conseguenze del problema,
  - l'onere di svolgere attività o di pianificarle;
- **fattori personali**, come il fatto che sia relativo a una o più persone:

<sup>23</sup> Dal latino *re* = di nuovo e *videre* = guardare, nel significato di guardare nuovamente.

<sup>24</sup> Questo dovrebbe far meditare gli elettori prima delle votazioni, poiché molti uomini politici sanno parlare molto bene di facili rimedi al popolo, ma non sanno ascoltare i reali problemi del popolo.

- la capacità di gestione metodologica,
- la percezione di competenza specifica,
- la convinzione dell'importanza e dell'urgenza di arrivare rapidamente ad una decisione,
- l'opportunità di chiamare in causa altre persone oberate da altri impegni,
- la necessità per ruolo di farsi carico in prima persona della questione.

È evidente che nella prima categoria si riscontrano dati oggettivi, mentre nella seconda subentrano valutazioni soggettive. A prescindere da questi fattori, nonché dalla scelta finale assunta, subentra un concetto basilare, connesso alla cosiddetta: **intelligenza collettiva**: un aiuto non si rifiuta mai e per ottenerlo è lecito ricorrere agli "sporchi trucchi".

### **Mal comune fa un alleato**

Chiunque sia un appassionato di calcio sa bene che un gruppo può rivelare potenzialità ben inferiori alla somma delle singole capacità, questo perché non si condividono gli obiettivi. Tuttavia, chiunque, nell'organizzazione, paga sulla propria pelle le conseguenze di un problema è un "potente" alleato, perché di sicuro condividerà gli obiettivi, facendo di necessità, virtù. Si tratta della tipica situazione in cui un gruppo non "somma" semplicemente le proprie potenzialità, ma le "moltiplica", generando intelligenza collettiva.

### **Trova chi altri potrebbe essere il colpevole, sarà tuo complice**

Chiunque possa essere accusato di essere il colpevole delle cause del problema può essere un prezioso complice nel condurre gli sforzi per eliminare le prove (cioè le cause). Eliminare un problema, prima che scoppi come un bubbone è sicuramente un ottimo stimolo a generare intelligenza collettiva.

### **Volere è potere, ma ... avere le leve del potere è meglio!**

Indubbiamente un uomo dotato di grande forza di volontà e di un minimo di ambizione può arrivare a traguardi impensabili per un normale essere umano, tuttavia se non si ha la possibilità di legittimare l'intelligenza collettiva questa con il tempo tende a non crearsi più.

Una soluzione valida che non abbia autorevolezza non è una soluzione perché non origina una decisione. Quindi l'intelligenza collettiva deve non solo fondarsi su elementi di realtà esplicitamente strutturati, ma deve anche raccogliere il necessario grado di consenso di chi poi ha **il potere di attuare la soluzione**.

Ciò si esprime nel chiarire relativamente al "cliente" dalla soluzione proposta:

- le conseguenze di una mancata attuazione;
- i vantaggi che comporterebbe l'attuazione;
- il suo ruolo e il suo livello di responsabilità.

L'assenza di una committenza reale è uno delle principali cause di moria dell'intelligenza collettiva. Infatti, se il problema non riguarda direttamente il committente, questo avvia la questione, ma poi se ne disinteressa. Se, tra coloro che hanno le leve del potere, nessuno è pronto a dire: **io, avendo la necessaria autorità per farlo, ho deciso di farlo**; allora non c'è la reale volontà di risolvere il problema e l'intelligenza collettiva che si vorrebbe creata e delegittimata già al suo nascere.

### **Se fa freddo e tira vento, bussare ad una porta che sia quella di un convento**

Se si vuol risolvere un problema è necessario presentare il processo di soluzione al cliente naturale del problema che non è né colui che ne patisce le conseguenze, né colui che ne è la causa, ma **colui che ha responsabilità diretta sugli obiettivi che il problema sta mettendo in discussione**. Si tratta, di fatto, di insegnare al capo come si fa il mestiere del capo.

Ammutinamento! Diserzione!! Tradimento!!! In poche parole:



**ATTENTATO!!!!**

Salvo avere una certa predisposizione al martirio, non si tratta di spiattellare al capo la cruda verità<sup>25</sup>, piuttosto di usare gli sporchi trucchi tipici dei consulenti:

- la **persuasione**, agisce parallelamente e consiste nel convincere il superiore che:
  - esiste il problema,
  - che il problema è di sua competenza,
  - che sarebbe meglio risolverlo, piuttosto che ignorarlo,
  - che ci sarebbe già una soluzione a portata di mano che lui potrebbe fare sua;
- la **velata minaccia**, agisce dall'alto verso il basso e consiste nel prospettare al superiore che:
  - esiste il problema,
  - che il problema è di sua competenza,
  - che sarebbe meglio risolverlo, prima che più in alto vengano a conoscenza di ciò,
  - che ci sarebbe già una soluzione a portata di mano che lui potrebbe fare sua;
- l'**accenno**, agisce dal basso verso l'alto e consiste nell'avvisare il superiore che:
  - esiste il problema,
  - che il problema è di sua competenza,
  - che sarebbe meglio risolverlo, prima che le maestranze costituiscano una sorta di "gruppo di pressione",
  - che ci sarebbe già una soluzione a portata di mano che lui potrebbe fare sua;

### **Mai e poi mai**

Se si vuole realmente risolvere un problema in un'organizzazione non bisogna mai e nella maniera più assoluta:

- iniziare a lavorare da soli ad una soluzione senza informare di ciò la gerarchia coinvolgendo eventualmente gli altri come se si trattasse di organizzare una rivolta carbonara;
- porre l'esistenza del problema a un superiore in termini conflittuali ponendosi come il più becero tra i sindacalisti;
- proporre soluzioni preconfezionate senza aver fatto percepire l'esistenza del problema agli altri e senza averli coinvolti nel processo di generazione della soluzione.

---

<sup>25</sup> Diciamocelo: "Egregio dottor Tal Dei Tali, lei è un incompetente".