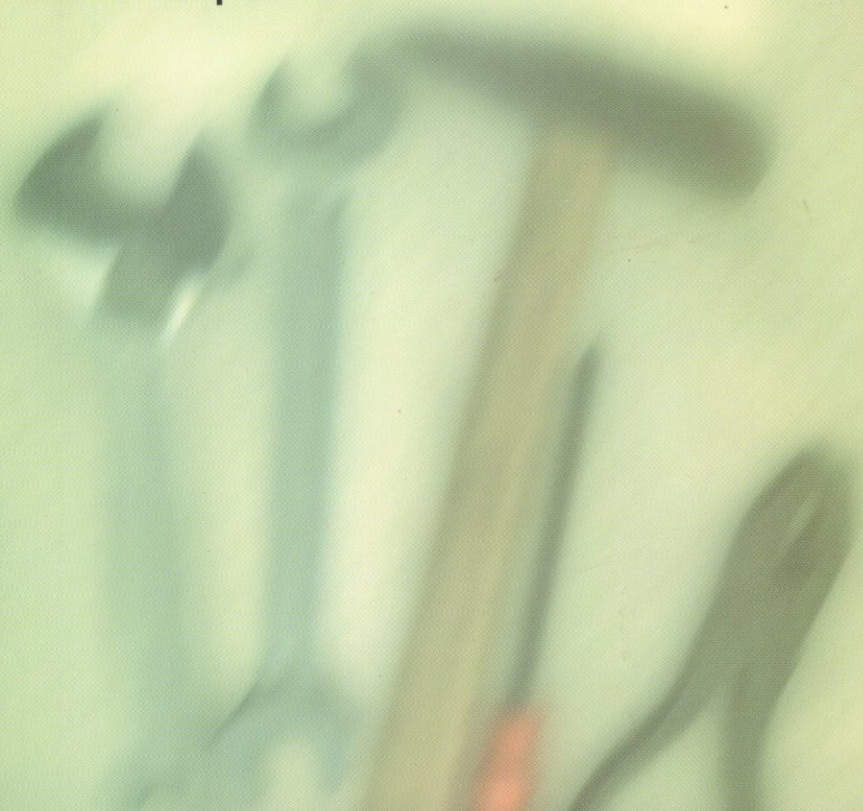


Marco Galleri

La prima cassetta degli attrezzi

Strumenti di base per tutti i dirigenti
(anche politici)

Contiene 22 strumenti noti, meno noti e sconosciuti
e 32 esercizi pratici



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Marco Galleri

La prima cassetta degli attrezzi

**Strumenti di base per tutti i dirigenti
(anche politici)**

**Contiene 22 strumenti noti, meno noti e sconosciuti
e 32 esercizi pratici**

FrancoAngeli



TOOLS

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate la riproduzione con qualsiasi mezzo, formato o supporto comprese le fotocopie (queste ultime sono consentite solo se per uso esclusivamente personale di studio, nel limite del 15% di ciascun volume o fascicolo e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti), la scansione, la memorizzazione elettronica, la comunicazione e la messa a disposizione al pubblico con qualsiasi mezzo (anche online), la traduzione, l'adattamento totale o parziale.

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 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 106, 20127 Milano".

Indice

Introduzione	pag. 9
1. Metodo	» 9
2. Primo esempio	» 10
1. Metodologia	» 13
1. Primo strumento: il metodo razionale per risolvere i problemi complessi	» 13
2. Sette attività ineludibili	» 17
3. Sette domande sul tempo	» 17
4. Secondo strumento: un modello operativo	» 19
5. L'importanza delle persone	» 20
2. Focus	» 21
1. Premesse	» 21
2. Terzo strumento: l'origine dei problemi	» 22
3. Quarto strumento: relazioni tra i problemi	» 24
4. Quinto strumento: formule per determinare le priorità	» 25
5. Sesto strumento: la procedura per considerare e trattare le informazioni	» 29
6. Settimo strumento: la procedura per giudicare o valutare	» 32
3. Analisi	» 34
1. Ottavo strumento: la procedura per astrarre	» 34
2. Spiegare	» 36

3. Mettere in opera dei modelli	pag. 37
4. Nono strumento: fare un quadro della situazione	» 38
5. Decimo strumento: identificare i fattori critici	» 40
6. L'analisi nelle organizzazioni	» 43
4. Sviluppo	» 44
1. Ideare delle soluzioni promettenti	» 44
2. Immaginare il futuro	» 45
3. Undicesimo strumento: la procedura per prevedere	» 47
4. Dodicesimo strumento: ideare prodotti per i mercati	» 50
5. Tredicesimo strumento: la lenta diffusione delle innovazioni	» 52
6. Quattordicesimo strumento: matrice di correzione delle previsioni	» 54
7. Quindicesimo strumento: l'albero delle decisioni	» 56
8. Sedicesimo strumento: la regola della somma	» 63
9. Lo spiedo del decisore	» 66
10. Un esempio tipico	» 70
11. Diciassettesimo strumento: valutare e gestire i rischi	» 71
12. Diciottesimo strumento: procedura per concepire un piano d'azione	» 76
5. La prova	» 78
1. Quasi empirico	» 78
2. Che fortuna, si può fare una prova!	» 80
3. Diciannovesimo strumento: la procedura per agire razionalmente	» 81
4. Ventesimo strumento: la procedura per effettuare una semplice ricerca di mercato	» 83
5. Ventunesimo strumento: la formula per correggere l'errore standard	» 85
6. Un campione troppo piccolo	» 88
6. Esecuzione, verifica e revisione	» 92
1. Principi della pianificazione	» 92

2. Ventiduesimo strumento: la procedura per organizzare	pag. 93
3. Le cinque caratteristiche dell'obiettivo	» 95
4. La messa in atto	» 96
5. Il piano B	» 96
6. Delega e controllo	» 98
7. Gestione del tempo	» 100
8. L'importanza dell'autodisciplina	» 102
9. Verifica e valutazione del tipo di revisione	» 103
7. Standardizzazione, consolidamento e miglioramento	» 105
1. La standardizzazione	» 105
2. Il consolidamento	» 106
3. Il miglioramento attraverso l'innovazione	» 107
8. Studi recenti	» 112
1. Decidere d'impulso	» 113
2. Altruismo campanilista	» 114
3. Il dilemma del viaggiatore	» 115
4. L'immortalità simbolica	» 120
5. Decisioni finanziarie	» 122
6. Dissonanza cognitiva	» 130
7. Dieci modi per decidere	» 131
8. Un metodo molto praticato	» 138
9. Il cavaliere infangato	» 139
10. L'imbutto delle conoscenze e la danza soltrice	» 139
Ringraziamenti	» 142
Indici	» 143
Indice delle figure	» 143
Indice delle tabelle	» 144

Introduzione

A Marietta, con riconoscenza

Nella mia vita ho avuto l'opportunità di conoscere molti dirigenti di organizzazioni private e pubbliche. Da tempo ha cessato di sorprendermi la constatazione che pochi di loro conoscono alcuni degli strumenti basilari per risolvere i problemi complessi che sono (o dovrebbero essere) il loro *pane quotidiano*.

In genere i miei interlocutori non sono in grado di descrivere il loro metodo d'azione, sebbene spesso lo usino! O meglio, ne praticano dei frammenti procedurali che derivano dalla loro esperienza o dal loro intuito, come preferiscono dire. In realtà il metodo razionale per affrontare e risolvere i problemi complessi è molto semplice da descrivere.

1. Metodo

Si mettono a fuoco i problemi, se ne sceglie uno, si analizza bene, si sviluppano delle soluzioni promettenti, si sceglie la migliore, quando è possibile si fa una prova, poi si mette in atto il progetto, si controlla bene durante l'esecuzione, si verifica lo scostamento tra i risultati attesi e quelli ottenuti e si applicano i miglioramenti periodici.

Non sono difficili neppure le procedure razionali per svolgere al meglio le principali attività connesse al processo decisionale e cioè: **analizzare, informarsi, scegliere, elaborare una strategia, decidere, prevedere, valutare i rischi, determinare le priorità, pianificare, agire, controllare, innovare.**

Eppure quando chiedo ai dirigenti come fanno, per esempio, a cercare e trattare le informazioni, è solo dopo un giro di consultazione che posso ordinare i loro frammenti.

Per informarsi bisogna trovare le fonti, cercarvi le informazioni pertinenti, analizzarle e sintetizzarle.

Molti lo fanno *inconsapevolmente*, cioè senza una visione procedurale chiara, il cui maggior pregio è di **prevenire errori altrimenti evitabili**. Anche un mio caro e vecchio amico, che ricopre un prestigioso incarico per l'ONU, non sapeva nulla dell'albero delle decisioni, sebbene lo usasse mentalmente, ma in modo incompiuto e con bassa efficienza. Non sono pochi neppure coloro che conoscono metodi e procedure, ma le considerano *roba burocratica*, un vincolo alla loro italiana intelligenza creativa. In effetti per praticare un qualunque metodo sono necessarie l'autocritica, l'autodisciplina e l'autocontrollo, in una parola l'**automiglioramento attraverso l'esercizio**, attività che costa parecchia fatica o, se preferite, un notevole sforzo cognitivo ed emotivo. Al proposito mi pare opportuna una citazione¹.

A quegli osservatori che riescono a vedere un olimpo di dèi e di dee al completo dove altro non c'è che semplici nuvole, o a quelli che, avendo davanti agli occhi Giove Tonante, lo chiamano vapore atmosferico, non ci stancheremo mai di ricordare che **non basta parlare di circostanze, con la loro divisione bipolare in precedenti e conseguenze, come si fa per ridurre lo sforzo mentale**, ma è necessario considerare invece ciò che infallibilmente si situa fra gli uni e le altre, diciamo per esteso e nell'ordine, **il tempo, il luogo, il motivo, i mezzi, la persona, il fatto, la maniera**, se non vi abbiamo messo e non abbiamo ponderato tutto, alla prima prova ci attende l'errore fatale. L'uomo, senza dubbio, è un essere intelligente ma non quanto sarebbe auspicabile e questa è una verifica e una confessione di umiltà che sempre dovrà cominciare da noi stessi, come si è soliti dire per la carità ben intesa, "prima che ce la sbattano in faccia"².

Sulla base della mia limitata esperienza direi che non sempre chi ha avuto la dinastia, l'abilità e/o la fortuna per giungere a ricoprire incarichi importanti è disposto a rinunciare ai privilegi che la sua condizione di potere gli garantisce. Così capita che il maggior numero di *nati imparati* si trovi proprio ai vertici delle organizzazioni; persone estremamente garantite che hanno smesso di studiare dopo la laurea e non leggeranno questo libro (che non vuole essere bello, ma utile).

2. Primo esempio

In effetti, secondo la procedura di Louis d'Hainault il primo passo per

¹ Evidenzio in grassetto alcune parole chiave, come farò sempre di seguito nelle citazioni.

² Saramago J. (1997), *La zattera di pietra*, Torino, Einaudi, pp. 100-101.

apprendere è “percepire la propria ignoranza e volervi sostituire la conoscenza”. Si deve però poi:

- **conoscere**, percepire o scoprire il fine dell'apprendimento;
- **cercare l'informazione** necessaria (al riguardo vedremo la procedura per informarsi);
- scoprire quali sono i **prerequisiti necessari** all'integrazione dell'informazione (e apprendere questi prerequisiti);
- stabilire delle **relazioni di similitudine e di discriminazione** (ovvero delle relazioni esplicative o logiche tra il sapere materiale appreso);
- **ristrutturare** la materia appresa e rilevare le relazioni (gerarchiche, logiche, esplicative);
- **fissare** la materia appresa tramite delle attività finalizzate agli obiettivi dell'apprendimento (ripetizioni, esercizi);
- **mettere in opera** il materiale appreso (nelle situazioni nuove);
- **controllare** il valore del proprio apprendimento³.

È questo il primo esempio del metodo generale; si può notare infatti che la procedura si avvia con la messa a fuoco, cui segue l'analisi, lo sviluppo, la messa in atto e la verifica. Ci tornerò nel primo capitolo. Per gran fortuna di chi assume decisioni molto importanti è stato svelato da tempo⁴ che, data la difficoltà di analizzare, prevedere e dunque decidere in contesti complessi, ciò che più conterà sarà il **significato simbolico** della decisione. Cioè come verrà interpretata da chi la conoscerà e/o subirà. Forse, molto tempo dopo, qualcuno ne scriverà la storia. Ecco dunque l'origine dell'impunità, diffusa al pari della responsabilità, dei decisori di alto livello.

Qui non mi rivolgo ai politici o ai potenti con cui reciprocamente si garantiscono, ma a quanti devono fare i conti con la responsabilità diretta e ineludibile delle proprie scelte e azioni. Tutti quei piccoli e medi imprenditori, liberi professionisti, dirigenti di qualunque organizzazione: pubblica, privata e anche senza scopo di lucro, che condividono l'incertezza del futuro (e non la garanzia di cadere sempre in piedi). Eppure, quanto sarebbe utile che anche i dirigenti politici conoscessero e usassero questi strumenti...

La rassegna che propongo non è certamente esaustiva, si limita ad alcuni degli strumenti generali che sono quelli di uso più frequente. Ho

³ D'Hainault L. (1977), *Des fines au objectifs*, Bruxelles, Labor, pp. 106-120.

⁴ March G. C. (1993), *Decisioni e organizzazioni*, il Mulino, Bologna.

evitato quelli specialistici che sono generalmente già ben conosciuti dagli interessati.

Gli altri **criteri** che ho adottato per la loro selezione sono stati:

- **semplicità.** Ci sono ottimi modelli molto complessi, che sono applicati soprattutto dai loro ideatori, ma che si fondano su competenze specialistiche, piuttosto che generali;
- **facilità di apprendimento e uso.** In genere i decisori cui mi rivolgo sono persone molto impegnate e raramente sono disponibili a occupare molto tempo nell'apprendimento;
- **ripetuta verifica positiva** dell'efficacia del modello, cioè propongo solo quelli che ho sperimentato reiteratamente con successo.

Presento il metodo e gli strumenti in ordine cronologico, ma è evidente che ognuno di essi può essere usato in modo indipendente in determinate situazioni o fasi. Adirittura il processo potrebbe essere visto come una leggera danza solutrice; ci tornerò nell'ultimo capitolo. La maggior parte degli strumenti riguarda le prime fasi del metodo sia perché sono quelle dove è più probabile e grave sbagliare, sia a causa del rapido crescere della specificità dalla fase di esecuzione in poi.

Circa la metà di questo volume riprende temi che ho già affrontato nei libri precedenti, l'altra metà contiene approfondimenti e novità. Inediti sono il *percorso per la creazione e gestione di un gruppo di lavoro sull'innovazione* (cap. 2, § 4) e il modello dello *spiedo del decisore* (cap. 2, § 9).