



**I.S.F.O.A. HOCHSCHULE FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN UND MANAGEMENT
LIBERA E PRIVATA UNIVERSITÀ DI DIRITTO INTERNAZIONALE
INTERNATIONAL OPEN UNIVERSITY - UNIVERSITÀ TELEMATICA A DISTANZA
ENTE DI RICERCA SENZA SCOPO DI LUCRO E DI INTERESSE GENERALE**

**Istituzione Privata Svizzera di Istruzione Superiore Universitaria
e di Ricerca Accademica di Qualità Internazionale**

CORSO DI LAUREA

IN

SCIENZE POLITICHE

**STRATEGIA E TATTICA:
PRECETTI E STRATAGEMMI DELLA CULTURA CINESE**

**DALLA CULTURA MILITARE AGLI OBIETTIVI E
AI PROBLEMI D'IMPRESA**

Relatore

Prof. Edoardo Claudio Olivieri

Laureando

Paolo Carmassi

Matricola n. 264104

ANNO ACCADEMICO 2023-2024

INDICE

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 2 – IBIS REDIBIS NON MORIERIS IN BELLO.....	4
CAPITOLO 3 - LA STORIA È LA SCIENZA DEL CAMBIAMENTO.....	7
CAPITOLO 4 - STRATEGIA E TATTICA	13
CAPITOLO 5 - DINAMICHE NARRATIVE: LE STORIE CHE CAMBIANO LA STORIA	21
CAPITOLO 6 – PANTA REI.....	27
CAPITOLO 7 – LA COMPETIZIONE DI SFORZI È LA CONDIZIONE DELLA VITA.....	31
CAPITOLO 9 - IL MODELLO DI <i>PROBLEM SOLVING</i> STRATEGICO.....	47
CONOSCERE IL PROBLEMA ATTRAVERSO LA SUA SOLUZIONE	55
LA TECNICA DEL ‘COME PEGGIORARE’.....	59
LO ‘SCENARIO OLTRE IL PROBLEMA’	60
LA TECNICA DELLO ‘SCALATORE’	60
LA TECNICA DEL ‘COME PEGGIORARE’ IN AZIONE.....	61
COME SI FORMA UN PROBLEMA: LE ‘TENTATE SOLUZIONI’ RIDONDANTI E FALLIMENTARI.....	65
LO ‘SCENARIO OLTRE IL PROBLEMA’ IN AZIONE.....	69
L’EFFETTO DEL ‘COME SE’	69
DAL ‘COME SE’ ALLA ‘PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA’	70
LA TECNICA DELLO ‘SCALATORE’ IN AZIONE.....	72
CONCLUSIONI.....	78
BIBLIOGRAFIA	81

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

«Generali e comandanti che hanno un'accurata comprensione dei vantaggi e dei benefici dei modi ottimali per modificare, adattare e variare le loro azioni allo scopo di creare, incrementare, modificare o agevolare le possibilità e le prestazioni, e che inoltre trasformano gli svantaggi in vantaggi, sanno come pianificare e dirigere l'effettivo uso delle operazioni e forze militari.»

Stralciato da *La Tecnologia della Guerra*¹, questo precetto del generale Sun Tzu contiene alcuni elementi che potrebbero, possono, ispirare la strategia e la tattica non solo di vertici politici e militari, ma anche aziendali.

Col termine strategia si intende il proposito che uno stato o un'organizzazione - o loro parti - deve perseguire per necessità oppure per opportunità.

Col termine tattica si intende la declinazione della strategia in specifici contesti di sua applicazione: in base alle risorse e agli strumenti; in funzione di cosa fanno e di come si muovono le parti coinvolte, all'interno e all'esterno.

La Tecnologia della Guerra è un testo che contribuisce a costruire una dottrina organizzativa, a definire le linee guida, a facilitare l'operatività. In questa tesi prenderemo in considerazione il modo in cui il *problem solving* attinge o può attingere a quella cultura evidenziando, in particolare, l'interrelazione esistente fra le differenti parti che compongono il processo di *problem solving*, funzionali a un'organizzazione.

Il *problem solving* tratta due distinte complessità generate dal cambiamento: problemi fattuali, problemi relazionali. In entrambi i casi affronta come il cambiamento, scelto o subito, renda complessa la realtà. In altre parole si occupa di come affrontare la

¹ *La Tecnologia della Guerra - Come vincere senza combattere* - è il più antico testo di arte militare conosciuto. La ricerca filologica e la traduzione sono state curate da Colin I. Thorne e per l'edizione italiana da Edoardo Claudio Olivieri.

complessità adattandosi al problema o all'obiettivo, alle dinamiche del sistema, alle persone coinvolte.

Attingeremo anche da altri testi di precetti e di stratagemmi e in particolare da *I 36 stratagemmi*² - un trattato di strategia militare cinese che descrive una serie di astuzie usate in guerra, in politica e nella vita sociale - e da due testi contemporanei: *Cavalcare la propria tigre*³ e *Solcare il mare all'insaputa del cielo*⁴ dello psicoterapeuta Giorgio Nardone⁵; e poi dalla ricerca scientifica, dalla storia e dalla geopolitica per vedere se i valori e le aspirazioni di un popolo siano assimilabili a quelle di ogni organizzazione. Se le traiettorie delle nazioni intercettate dai leader abbiano qualcosa in comune con quelle di imprenditori e manager.

² *I 36 stratagemmi*, di difficile attribuzione e collocazione storica (si ritiene siano del V secolo), sono stati raccolti e trascritti durante la Dinastia Ming (1366-1610).

³ *Cavalcare la propria tigre*: stratagemmi nelle arti marziali ovvero come risolvere problemi difficili attraverso soluzioni semplici.

⁴ *Solcare il mare all'insaputa del cielo*: lezioni sul cambiamento terapeutico e logiche non ordinarie.

⁵ Giorgio Nardone è uno psicologo, pedagogo e psicoterapeuta italiano. Nel 1987 ha fondato con Paul Watzlawick il Centro di Terapia Strategica. È autore di numerosi saggi tradotti in varie lingue e di libri di carattere divulgativo destinati al grande pubblico.

CAPITOLO 2 – IBIS REDIBIS NON MORIERIS IN BELLO

Precetto di Sun Tzu:

«Conoscere il nemico e conoscere sé stessi, significa che in cento battaglie non si cadrà mai in un pericolo imminente di perdita o distruzione.»

Commento:

Conoscere ci mette nella vantaggiosa condizione di costruire scenari e quindi di anticipare pericoli, situazioni indesiderate, conflitti inutili attraverso misure o contro misure; di assorbire o ridurre il danno dovuto all’impatto; di sfruttare i nostri vantaggi o minimizzare le nostre debolezze e, viceversa, fare buon uso della conoscenza di quelli della controparte; di sfruttare il nostro potenziale in funzione delle possibilità di successo. Ci permette di fare scelte informate basate su circostanze e dinamiche, di ridurre al minimo possibile il rischio legato al decidere, sia tattico che strategico.

IBIS REDIBIS NON MORIERIS IN BELLO

Nell'antichità, la lingua latina mancava della punteggiatura che oggi conosciamo e utilizziamo. I testi latini antichi si dispiegavano senza spazi tra le parole, segni di punteggiatura o distinzione tra maiuscole e minuscole.

Questo stile di scrittura rendeva la lettura e la comprensione dei testi un'impresa complessa. *'Ibis redibis non morieris in bello'*⁶ costituisce, nell'antica tradizione, la risposta di una sibilla a un soldato che aveva consultato l'oracolo per conoscere l'esito della propria missione. La frase, come spesso avviene nei responsi oracolari, si presenta ambigua e sfuggente, dando la possibilità, in mancanza di punteggiatura, a due possibili interpretazioni: nelle parole della sibilla la vita e la morte del soldato appaiono come due destini altrettanto probabili.

Fin dai tempi remoti, l'Homo sapiens ha instancabilmente cercato di scrutare il futuro, una pratica essenziale per garantire cooperazione, sostentamento, sicurezza. La previsione delle condizioni climatiche, dei movimenti degli animali e delle stagioni ha agevolato la caccia, la raccolta e le migrazioni. La capacità di anticipare è stata la bussola per la sopravvivenza e l'adattamento.

La relazione tra gli esseri umani e l'atto di prevedere è complessa e profonda, poiché la facoltà di anticipare rappresenta uno dei tratti distintivi dell'Homo sapiens. Gli individui continuano incessantemente a formulare previsioni su molteplici aspetti della vita: dalla previsione meteorologica all'oroscopo, dalla misurazione dell'innalzamento dei mari o delle temperature medie ai trend finanziari.

Nel passato, le categorie logiche impiegate per prevedere erano spesso influenzate da credenze culturali, intuizioni personali e osservazioni empiriche. Nonostante la carenza di metodi scientifici, così come oggi li intendiamo, le civiltà hanno continuato ad elaborare diversi approcci per tentare di intercettare il futuro: divinazioni, profezie, astrologia, auspici, pratiche magiche e mitologia, ma anche esperienza, calendari, cicli

⁶ Se la frase è scritta con la giusta punteggiatura e la virgola è posta prima di 'non' (ibis, redibis, non morieris in bello), il significato del responso sarà "Andrai, ritornerai e non morirai in guerra", e prefigura un esito positivo della missione. Viceversa, se la virgola è posta dopo la negazione (ibis, redibis non, morieris in bello), il senso risulterà essere: "Andrai, non ritornerai e morirai in guerra".

stagionali e fenomeni naturali. Da una parte un approccio legato alla superstizione e al soprannaturale e dall'altro uno più oggettivo e scientifico.

Con un ardito salto temporale arriviamo ai giorni nostri: prevedere per prevenire, prevedere per prevalere, prevedere per prescegliere. Nulla di nuovo. Noi esseri umani siamo, nel nostro tempo, come i nostri più lontani antenati. Pur in condizioni completamente differenti, scrutiamo il futuro.

La capacità di prevedere continua a guidare la sopravvivenza e l'adattamento. L'importanza di anticipare eventi e situazioni per evitare futuri problemi e per ottenere vantaggi si applica a tutte le sfere della ricerca nella vita.

- Prevedere per prevenire: comprendere possibili scenari negativi può consentire l'adozione di misure preventive per evitare o mitigare i danni.
- Prevedere per prevalere: individuare tendenze emergenti o opportunità può portare a vantaggi competitivi.
- Prevedere per prescegliere: disporre di informazioni affidabili e dati concreti facilita la scelta tra scenari differenti o la creazione di opzioni, per poi ponderare e decidere.

Ci affidiamo o temiamo il prefisso 'pre' perché questo inevitabilmente ci collega al prefisso 'post', all'esito, come in un continuo dialogo fra il passato e il futuro: il viaggio di un progetto, ma anche di una vita.

CAPITOLO 3 - LA STORIA È LA SCIENZA DEL CAMBIAMENTO

Precetto di Sun Tzu:

«Non premiare o pagare nessuno più generosamente degli agenti»

Commento:

La storia non è in grado di dare risposte, ma può favorire una visione critica e aperta nei confronti del passato, consentendo di esaminare nuove prospettive e interpretazioni. La corretta esecuzione di un piano ci offre ottime possibilità di raggiungere il risultato atteso. Questo è reso possibile da una pianificazione attenta riguardo le risorse disponibili, la corretta distribuzione delle responsabilità, lo sviluppo delle fasi ecc., ma soprattutto dalla stima - che calibra e pesa vantaggi e svantaggi - e dalla quale trarre decisioni e azioni. E la stima sarà quanto più esatta quanto più le informazioni saranno ricche, precise e confermate. Fra le tante cose che ci insegna la storia delle nazioni e delle organizzazioni c'è il valore dell'*intelligence*, decisiva in ogni teatro competitivo. E la storia inizia dalla qualità e dalla certezza delle fonti.

LA STORIA È LA SCIENZA DEL CAMBIAMENTO

Studiare la storia, a differenza di altre discipline scientifiche, non offre risposte, ma può offrire stimolanti prospettive riguardo la complessità dell'evoluzione delle attività umane e riguardo alla posizione da tenere nel quadro, grande o piccolo, degli eventi. Come afferma lo storico Yuval Noah Harari:

«A differenza della fisica o dell'economia, la storia non è un mezzo per fare previsioni accurate. Noi studiamo la storia non per conoscere il futuro ma per ampliare i nostri orizzonti, per capire che la nostra situazione presente non deriva da una legge naturale e non è inevitabile, e che di conseguenza abbiamo di fronte a noi molte più possibilità di quante immaginiamo.»⁷

Harari più che domandarsi perché l'imperatore Costantino avesse scelto il cristianesimo come religione di stato, si chiede come il cristianesimo avesse potuto essere intercettato su tale traiettoria. Non il 'perché', ma il 'come'.

«Esaminare i grandi temi che hanno plasmato la storia umana, come la rivoluzione agricola, la formazione di imperi, la diffusione delle religioni, l'ascesa della scienza e della tecnologia o i grandi conflitti può aiutare a cogliere le tendenze a lungo termine che hanno avuto un impatto duraturo sulla civiltà. Questo incoraggia una visione critica e aperta nei confronti del passato, permettendo di esaminare nuove prospettive e interpretazioni. Una teoria che ben si sposa con questo approccio è la teoria dei giochi, molto citata e di rado applicata»⁸.

La teoria dei giochi è uno strumento che aiuta a capire come le persone operino scelte quando quello che fanno dipende da quello che fanno o faranno gli altri. Immaginiamo un gioco in cui le nostre mosse influenzino il risultato complessivo. E le mosse degli altri giocatori influenzino il nostro risultato. In sostanza, la teoria dei giochi ci aiuta a prevedere come le persone agiranno quando sono in situazioni in cui devono prendere decisioni sulla base di quello che pensano che gli altri potranno fare.

⁷ Harari Y. N., *Sapiens Da animali a dèi. Breve storia dell'umanità*.

⁸ Harari Y. N., *Sapiens Da animali a dèi. Breve storia dell'umanità*.

In breve, la teoria dei giochi è uno strumento tramite il quale si possono comprendere le scelte che le persone fanno quando le loro scelte influenzano le scelte degli altri e viceversa. È uno strumento utile per esaminare situazioni di cooperazione, competizione e interazioni complesse tra individui o gruppi. Nel campo della diplomazia la teoria dei giochi è stata applicata con successo in situazioni estremamente complesse come, per esempio, la decisiva riduzione alla corsa agli armamenti chiusa con il trattato INF⁹ siglato da USA e URSS o nel conflitto israelo-egiziano¹⁰ con l'avvio degli accordi che portarono alla pace siglata a Camp David.

Le fondamenta del Trattato INF siglato nel 1987 furono poste a Ginevra due anni prima.

«Nel 1985 Reagan e Gorbachev si incontrarono per la prima volta a Ginevra, per parlare della corsa agli armamenti. Prima dell'inizio del meeting formale, fecero due chiacchiere passeggiando sul lungolago [...]. In quel momento nessuno sentì i loro discorsi, eccetto i loro interpreti. La conversazione rimase quindi privata fino al 2009 quando, durante un'intervista, l'ultimo presidente dell'Unione Sovietica ne ha svelato la breve deriva fantascientifica: all'improvviso il presidente Reagan mi disse: "Cosa faresti se gli Stati Uniti venissero attaccati da qualcuno dallo spazio profondo? Ci aiutereste?". Risposi: "Senza alcun dubbio". E lui ribatté: "Anche noi".»¹¹

Come avviene in molte crisi la costruzione della fiducia personale fra due leader può essere il punto di partenza per dialogare e negoziare. La rottura del cerimoniale con le famose due chiacchiere fatte passeggiando sul lungolago pone i due protagonisti con lo sguardo verso un orizzonte comune. L'inattesa, e strana, domanda posta da Reagan a Gorbachev pone i due presidenti davanti a un obiettivo improbabile, ma comune. E tutti i buoni negoziati partono con dei primi, magari piccoli, sì. Fino a quel momento, nonostante tutti i precedenti accordi USA - URSS, il gioco delle due superpotenze era stato a somma zero: *escalation* della proliferazione nucleare. Con il *Trattato INF* il gioco,

⁹ Il *Trattato INF* (*Intermediate-Range Nuclear Forces Treaty*), noto anche come *Trattato sugli armamenti nucleari a raggio intermedio*, fu siglato tra il presidente degli Stati Uniti Ronald Reagan e il presidente dell'Unione Sovietica Michail Gorbachev nel 1987.

¹⁰ Guerra del Kippur o guerra dello Yom Kippur, del 1973

¹¹ FOCUS Storia. *Se attaccano gli alieni, mettiamo da parte la guerra fredda e ci alleiamo.*

per quanto condizionato dalla minaccia USA dello Scudo spaziale¹² con il quale la fragile economia sovietica non avrebbe potuto competere, diventa a somma diversa da zero.

Un altro elemento che giocò a favore del *Trattato INF*, inoltre, fu il forte apprezzamento espresso da Margaret Thatcher riguardo Michail Gorbachev e rivolto in via riservata a Ronald Reagan. Gorbachev fu subito notato dai servizi inglesi come astro nascente e da lì in poi divenne un osservato speciale.

Una formula semplicistica per definire la fiducia è: ‘io mi fido del fatto che tu ti fidi del fatto che io mi fido di te’. E, come sappiamo, la relazione personale fra Thatcher e Reagan era di questo livello: basti pensare, e ne parleremo, alla crisi Falkland-Malvinas.

Il *Trattato INF* restituì, sia pur con gradi di soddisfazione differenti, vantaggi ad ambo le parti e, più in generale, ai partner dei due blocchi contrapposti: gioco a somma diversa da zero e *decalation* nucleare in Europa.

Nel caso del conflitto israelo-egiziano, attraverso la cosiddetta politica della navetta, i negoziatori USA durante una situazione di stallo militare piuttosto che puntare alla fine del conflitto in corso, cercarono e trovarono i punti sui quali le parti fossero disponibili a trattare, ma anche i punti sui quali non c’era alcuna possibilità di accordo, almeno in quel momento. In questo modo, saltando da una capitale all’altra, da Gerusalemme al Cairo, innescarono il processo che portò: (1) al parziale ritiro dei due eserciti, (2) alla creazione di una zona demilitarizzata posta sotto la supervisione di una forza di *peacekeeping* delle Nazioni Unite - UNEF II: United Nations Emergency Force II, (3) al ripristino delle relazioni diplomatiche interrotte dopo la Guerra dei Sei Giorni del 1967. Egitto e Israele innescarono quel lento processo che portò, passo dopo passo, agli accordi di Camp David. In diplomazia, ma anche nel business, questo approccio è anche noto come *win-win*.

Come direbbe William Ury¹³, il negoziato è «*problem solving* comune: duri con il problema e morbidi con le persone.»

¹² La *Strategic Defense Initiative* (SDI; Iniziativa di difesa strategica) comunemente nota come Scudo spaziale o Guerre stellari.

¹³ William Ury: antropologo e negoziatore statunitense.

Un esempio classico, tratto dalla teoria dei giochi, è il ‘dilemma del prigioniero’, che descriviamo in breve. Due criminali sono arrestati e interrogati separatamente. A ciascuno viene offerta la possibilità di confessare. Le conseguenze cambieranno in base a cosa faranno entrambi. Se entrambi taceranno, otterranno la stessa pena (2 anni di carcere, ad esempio). Ma se uno confesserà e l’altro tacerà, quello che confesserà otterrà una pena molto breve (6 mesi), mentre l’altro otterrà una pena lunga (5 anni). Se entrambi confesseranno, otterranno una pena moderata (1 anno).

Appare chiaro che USA-URSS ed Egitto-Israele erano prigionieri di un gioco ‘a somma zero’. Mentre in entrambi i casi i percorsi negoziali hanno condotto a un risultato a somma diversa da zero, contrapponendo la collaborazione al conflitto, i vantaggi all’*escalation*.

In ambito organizzativo il ‘dilemma del prigioniero’ trova applicazione nella verifica e nella guida alla collaborazione interfunzionale. Le persone chiamate a collaborare potrebbero confliggere o sfuggire. Esistono giochi a squadre, opportunamente progettati, che simulano un negoziato con l’obiettivo di evidenziare la predisposizione alla cooperazione o alla non cooperazione delle parti in gioco. Al termine si condividono i risultati e il *feedback*. Si discutono le decisioni prese dalle squadre. Si riflette sul fatto che la cooperazione e la formazione di alleanze portano a risultati migliori per le squadre. Si osservano le implicazioni delle decisioni e si evidenziano i benefici della cooperazione nel contesto organizzativo.

Un esempio, invece, di prigionieri intrappolati nel dilemma e costretti all’*escalation* lo troviamo nella crisi Falkland-Malvinas del 1982, dopo l’occupazione operata dal governo militare argentino delle isole rivendicate. Anche in quel caso i negoziatori USA tentarono di applicare la politica della navetta, ma fu un insuccesso. Senza entrare nel merito della particolare situazione e contesto, la sola distanza fra Londra e Buenos Aires ne spiega l’inefficacia: per volare da Londra a Buenos Aires occorrono 15 ore di volo, mentre da Gerusalemme a Il Cairo la distanza è di una sola ora.

Studiare la storia, come afferma Harari, non ci consente di avere risposte, ma di sicuro ci consente di immaginare possibilità. Se, tornando al conflitto fra Argentina e Gran Bretagna, fosse stato possibile avere a NYC, nella sede dell’ONU, due plenipotenziari,

come sono stati definiti i super diplomatici fino allo scoppio della Seconda Guerra Mondiale, forse un accordo si sarebbe potuto trovare.

Oggi, dopo trent'anni, a seguito della declassificazione dei documenti operata dal governo britannico, sappiamo che avrebbe potuto esserci margine di manovra. L'obiettivo della giunta militare argentina, infatti, era quello di distogliere l'attenzione del popolo dalla terribile crisi economica (inflazione a due zeri e causa di scioperi e di repressioni violente) e dalla cosiddetta guerra sporca avviata nel 1976 dopo il colpo di stato: 30.000 *desaparecidos* con la conseguente pacifica, e visibile, protesta delle Madri di *Plaza de Mayo*.

La giunta militare argentina guidata dal generale Galtieri commise una serie di errori tattici e due decisivi errori strategici:

- ritenere valido il fatto che la distanza fra le isole Falkland e la madre patria (circa 13.000 km) avrebbe dissuaso il governo britannico dall'intervenire militarmente e avrebbe fatto accettare l'occupazione argentina delle isole come un dato di fatto
- sottovalutare il ruolo che avrebbe tenuto il governo di Ronald Reagan in un conflitto fra due alleati e previsto dagli argentini come neutrale, mentre messo alle strette il governo USA scelse il campo inglese.

Questi errori portarono al conflitto, alla sconfitta e al ritorno della democrazia in Argentina.

Dall'altra parte individuiamo un grave errore tattico da parte dell'intelligence e della diplomazia britannica. Il Foreign Office e l'MI6 non valutarono la possibilità, peraltro ampiamente sbandierata dai media argentini¹⁴, che la dittatura militare potesse arrivare a tanto. Ma per la Gran Bretagna conservatrice degli anni '80 tutto quanto concerneva l'oltremare a ovest di Suez rivestiva un superiore valore strategico.

La teoria dei giochi, in ogni ambito d'impiego, ha l'obiettivo di ottenere il massimo vantaggio possibile per ciascuna delle parti coinvolte e lo studio della storia, anche delle organizzazioni, ci offre nuove prospettive e possibili interpretazioni.

¹⁴ Nel 1982 ricorreva il centocinquantenario dell'occupazione inglese delle isole.

CAPITOLO 4 - STRATEGIA E TATTICA

Precetti di Sun Tzu:

«Colui che è esperto nella pianificazione e direzione dell'uso efficace delle operazioni e forze militari sottomette le forze del nemico senza combattere.»

«Il combattere abilmente e perfettamente dà come risultato il fatto che le nostre forze militari non vengono demoralizzate, mitigate o rovinare e il nostro vantaggio, beneficio e guadagno saranno totali.»

«Il generale è l'assistente della nazione. Quando la sua assistenza alla nazione si estende ovunque, è completa, capace e fatta con efficienza, la nazione è sicuramente forte e potente.»

Commento:

Lo stratega è colui che è in grado di vedere il risultato atteso. È colui che informa ed educa, che indica la direzione e gli elementi fondanti di un piano, che sceglie le risorse e ne conosce forza e limiti potenziali, che sovrintende, che innesca il processo di delega e motiva. È colui che guida e serve. Il tattico ha l'onere del presente, del contingente. Ha il compito di mettere in ordine. Di tradurre e declinare la strategia in pratica, adattandola alle questioni concrete del momento. Collabora con gli altri tattici. Offre sostegno allo stratega. Il ruolo e le funzioni dello stratega e del tattico sono complementari.

STRATEGIA E TATTICA

Spesso le parole strategia e tattica vengono utilizzate come fossero sinonimi. Capita anche in ambito giornalistico, aziendale e persino in quelli accademico e politico. In realtà strategia e tattica sono questioni molto diverse. Riferendoci a uno Stato la strategia è il proposito assoluto che una collettività persegue come necessità: soddisfare un bisogno impellente e inevitabile oppure cogliere un'opportunità di valore, un salto di qualità. Per dirla con le parole dell'analista geopolitico Dario Fabbri «Rappresenta un percorso obbligatorio. Se volessimo fissarla in punti, è andare dal punto A al punto B, necessariamente.»¹⁵

La tattica, invece, è la declinazione della strategia. Sono tutti quei punti che possono collegare il punto di partenza A alla meta B; e la meta la si può raggiungere passando per 1, per 6, per 9 o per 12 e così all'infinito in base alle risorse disponibili, agli strumenti culturali ed economici e, tornando alla teoria dei giochi, in base a ciò che fanno le altre parti coinvolte - *partner* e *competitor*.

Henry Kissinger, nel quadro ampio della leadership, ci descrive un profilo dello statista che ben si adatta al concetto di stratega, e così ne sintetizza il ruolo e l'azione:

«Gli statisti pensano e agiscono all'intersezione di due coordinate: l'asse tra passato e futuro, e l'asse tra i valori profondi e le aspirazioni dei popoli che essi governano. Il loro primo compito è affrontare un'analisi che parta da una valutazione realistica della società e sia basata sulla storia, i costumi e le capacità della società stessa. Poi devono trovare un equilibrio tra quanto sanno perché l'hanno giocoforza appreso dal passato e quanto intuiscono del futuro, che è per sua stessa natura aleatorio e incerto. È questa lucida intuizione della direzione da prendere che consente ai leader di porsi obiettivi e studiare strategie. Perché la strategia ispiri la società, il leader deve assumere la funzione dell'educatore, informando sugli obiettivi, dissipando dubbi e guadagnando sostegno. Benché lo Stato abbia per definizione il monopolio della forza, fare assegnamento sulla coercizione è indice di leadership

¹⁵ Fabbri, D. *Grandi leader e comunità*.

inadeguata: i buoni leader suscitano nelle persone il desiderio di seguire il loro cammino.»¹⁶

Ma lo stratega non può raggiungere i suoi obiettivi se non con l'aiuto dei tattici. La tattica, come detto, è la declinazione della strategia. Il tattico è colui che è chiamato a inventare, a trovare soluzioni. Posto davanti alla visione strategica è chiamato a realizzarla. Il tattico ha una conoscenza tecnica degli elementi di cui si occupa. Il tattico è un esperto d'area e non si spinge in campi che non appartengano alla sua conoscenza di base, e collabora con gli altri tattici. Il tattico agisce nell'immediato per evitare che la mancata declinazione nella realtà della strategia comporti un fallimento. «Se lo stratega è il soggetto che salta a piè pari il presente, in quell'andare dal punto A al punto B, come se si muovesse tra il passato e il futuro, il tattico ha l'onere del presente,»¹⁷ del contingente, del pianificare, dello scegliere e del decidere o coadiuvare nella presa di decisioni. Ha il compito - per dirla coll'etimo della parola tattica - di mettere in ordine.

Il tattico può, infine, come è successo a tutti i leader, intraprendere un percorso che lo condurrà a essere uno stratega. Quindi stratega e tattico svolgono due funzioni essenziali, differenti e complementari. E ancora con le parole di Henry Kissinger:

«Il buon governante deve far sì che i suoi stretti collaboratori traducano il suo pensiero in pratica, adattandolo alle questioni concrete del momento. La presenza di una squadra, di collaboratori dinamici è il complemento visibile dell'innata vitalità del leader, giacché essi offrono sostegno nel suo itinerario e gli alleviano l'onere di prendere decisioni. I governanti possono essere resi migliori - o peggiori - dalle caratteristiche di chi li circonda. Gli attributi essenziali di un leader che voglia assolvere questi compiti, e gettare un ponte tra passato e futuro, sono il coraggio e il carattere: il coraggio di scegliere una direzione tra varie opzioni complesse e difficili, il che significa disponibilità a trascendere la routine, e la forza di carattere necessaria a restare fedeli a un piano d'azione i cui rischi e benefici si intravedono solo in parte al momento della scelta.»¹⁸

¹⁶ Kissinger, H. *Leadership. Sei lezioni di strategia globale.*

¹⁷ Fabbri, D. *Grandi leader e comunità.*

¹⁸ Fabbri, D. *Grandi leader e comunità.*

Lo stratega riesce a gettare un ponte tra il passato e il futuro. Riesce a collegare la storia, che lo informa e lo ispira, alla capacità predittiva che lo indirizza e lo guida. E si circonda di tattici, di collaboratori che sono esperti d'area in grado di tradurre la visione strategica nell'operatività.

È evidente che errori strategici ed errori tattici hanno conseguenze differenti. «Se il fallimento di una strategia - afferma Dario Fabbri - porta alla fine di una collettività con la sua estinzione o alla sua sottomissione ad altre collettività, gli errori tattici rappresentano un dramma di percorso, ma non la distruzione di una potenza, non l'obliterazione della sua importanza.»

Descriviamo un esempio di fallimento strategico e un esempio di fallimento tattico. In entrambi casi, con ruoli differenti, incontreremo Winston Churchill.

L'attore inglese David Niven durante la Seconda Guerra Mondiale rinunciò, già famoso, alla carriera cinematografica e a Hollywood per tornare in patria, arruolarsi e combattere. In quegli anni di conflitto ebbe alcune volte la possibilità di incontrare Winston Churchill. In uno di questi incontri l'attore chiese al premier se davvero credesse che la Gran Bretagna avrebbe potuto vincere la guerra. Il primo ministro gli rispose che ne era certo. David Niven gli chiese da dove gli venisse quella certezza e Churchill gli rispose «dal fatto che io studio la storia».

Churchill fu il più tenace oppositore della politica dell'*appeasement* portata avanti dal governo britannico e, in qualche modo, anche dal governo francese a partire dalla metà degli anni '30: fu una strategia diplomatica adottata in risposta all'espansionismo aggressivo della Germania di Hitler. La politica dell'*appeasement* aveva l'obiettivo di evitare un conflitto armato con la Germania attraverso la concessione di alcune richieste politiche, territoriali e militari, per placare l'aggressività rivendicativa nazista e mantenere la pace in Europa¹⁹.

¹⁹ In realtà parte delle classi dirigenti delle democrazie europee temevano il comunismo più del nazismo e vedevano nel nazifascismo un baluardo contro il bolscevismo; una frase tipica dell'epoca era "meglio Hitler che Stalin".

Le palesi violazioni di Hitler al trattato di Versailles furono molteplici, a partire dal riarmo, che possiamo sintetizzare in: sviluppo oltre i limiti concordati della Wehrmacht per effettivi e dotazioni; creazione della Luftwaffe; tipo di naviglio e tonnellaggio complessivo sviluppato dalla Kriegsmarine; ricerca, sviluppo e produzione di nuove armi. Tradotte prima in azioni terroristiche, in particolare in Austria e Cecoslovacchia, e poi militari:

- il 7 marzo 1936 la rioccupazione militare della Renania demilitarizzata
- il 13 marzo 1938 l'Anschluss, l'annessione manu militari dell'Austria
- il 10 ottobre dello stesso anno l'occupazione dei Sudeti
- il 15 marzo del 1939 l'occupazione della Cecoslovacchia.

Nessuna azione fu in grado di bloccare l'avanzata di Hitler. Anzi, in un certo senso Hitler fu favorito, come risultò dall'esito della conferenza di Monaco del '38: ebbe 'mano libera' nei Sudeti. Come disse Hitler a Chamberlain, durante la conferenza, «questa è l'ultima richiesta tedesca». Ma il 28 aprile del '39 Hitler rivendicò dalla Polonia il corridoio e la Città Libera di Danzica. Il resto è storia, è la Seconda Guerra Mondiale.

Nel gergo della politica e della diplomazia questa scelta anglo-francese ha un nome preciso: *appeasement*. La pace, costi quel che costi.

Lo storico Alessandro Barbero, riferendosi a Neville Chamberlain e Edouard Daladier, descrive bene lo scenario del tempo:

«Almeno Chamberlain e Daladier sono in buona fede. Su questo è difficile avere dubbi: loro hanno un incubo come tutta la generazione che ha visto la Prima Guerra Mondiale, come tutta la generazione che ha visto il macello della Prima Guerra Mondiale. I politici (delle democrazie) di quegli anni hanno in mente, quando c'è una crisi, una cosa sola: tutto ma non una nuova guerra, mai più una guerra, a nessun costo o, meglio, la pace a qualunque costo [...] L'ironia tragica di questo è che erano disposti a tutto pur di non far scoppiare la guerra e il risultato è che l'hanno fatta scoppiare.»²⁰

E ora un fallimento tattico: la campagna di Norvegia²¹. Dopo circa otto mesi di quasi totale inattività militare, la cosiddetta 'strana guerra', la campagna di Norvegia fu la prima

²⁰ Barbero, A. *Come scoppiano le guerre*.

²¹ 9 aprile - 10 giugno 1940.

vera operazione bellica e il primo scontro diretto tra le forze franco-britanniche e la Germania nazista nella Seconda Guerra Mondiale.

Una serie di errori, però, compromise l'esito dell'operazione. I principali:

- l'intelligence era inadeguata riguardo la presenza e la dislocazione delle truppe germaniche
- le forze erano mal coordinate e mancanti di un piano di attacco unificato
- l'operazione subì ritardi significativi, dando il tempo alla Germania nazista di rafforzare le proprie posizioni, anche grazie a un'intelligence più efficace di quella alleate
- le forze non erano equipaggiate e addestrate per affrontare le dure condizioni climatiche
- pur disponendo di una notevole superiorità navale, le forze franco-britanniche, a differenza di quelle germaniche, non disponevano di un supporto aereo adeguato per coprire le operazioni terrestri e navali
- l'operazione soffrì di problemi logistici, inclusi ritardi nel trasporto di truppe e di forniture.

La reazione alleata, tesa a contrastare l'operazione tedesca Weserübung in Scandinavia, fu un successo per la Germania. I risultati principali:

- il controllo dei porti norvegesi
- l'isolamento della Scandinavia dagli Alleati
- l'instaurazione di un governo collaborazionista
- l'approvvigionamento di fondamentali materie prime norvegesi a scapito degli alleati
- il rafforzamento delle posizioni difensive tedesche nella regione
- l'affondamento o la cattura di naviglio alleato e norvegese.

Da un punto di vista offensivo la Norvegia si trasformò in un'ottima base per la Luftwaffe durante la Battaglia d'Inghilterra, e per colpire i convogli artici diretti in Russia e nord atlantici diretti in nord America.

Da un punto di vista politico, infine, creò una forte instabilità a Londra e Parigi proprio mentre gli Stati Maggiori dei due eserciti erano impegnati nella reazione alla campagna lanciata dai tedeschi il 10 maggio dello stesso anno.

Alla prima vera prova di forza gli alleati subirono una cocente sconfitta, ma, per quanto disastroso, si trattò di un fallimento della tattica, poiché - oggi lo sappiamo - non scalfì la determinazione britannica guidata da Winston Churchill, uno stratega in grado di collegare il passato al futuro e, parafrasando le sue parole, di un leader che 'studia la storia'.

Il fallimento della strategia diplomatica dell'*appeasement* portò alla Seconda Guerra Mondiale, alla distruzione materiale di nazioni, a un numero imprecisato di morti - circa 50 milioni in Europa; circa 20 milioni nel resto del mondo - e alla fame i milioni che le erano sopravvissuti, azzerò economie floride, creò nuovi stati e nuovi confini. Il fallimento tattico della campagna di Norvegia fu destabilizzante, ma non portò alla distruzione di una potenza - quella britannica - né alla obliterazione della sua importanza nel teatro bellico, né sullo scacchiere geo-politico, almeno fino alla fine del conflitto.

Le parole di Henry Kissinger che seguono descrivono bene Winston Churchill, pur non essendo riferite a lui, e il contesto nel quale il leader britannico operò fra il '39 e il '45:

«Il coraggio fa appello alla virtù quando occorre decidere, mentre il carattere rafforza la propria fedeltà ai valori nel lungo periodo. La leadership è assolutamente essenziale nei periodi di transizione, quando valori e istituzioni perdono la propria rilevanza e i contorni di un degno futuro appaiono sempre più incerti. In tempi del genere, agli uomini e alle donne di governo si chiede di pensare in maniera creativa e di fare diagnosi lucide.»²²

Eppure alle elezioni politiche del 1945 lo stratega vittorioso Winston Churchill perse le elezioni e il premierato: una batosta inaspettata.

È un paradosso? No. Se lo stratega non agisce all'intersezione delle due coordinate sopra citate - (1) l'asse tra passato e futuro e (2) l'asse tra i valori profondi e le aspirazioni del popolo - perde la *leadership*. L'aspirazione degli inglesi, dopo anni di sofferenza, era legata all'occupazione e al *welfare* piuttosto che a rigide politiche conservatrici. Come ampiamente dimostrato in seguito, la scelta del popolo britannico non fu assolutamente

²² Kissinger, H. *Leadership. Sei lezioni di strategia globale*.

un voto contro il leader della vittoria, ma, piuttosto, contro le potenziali politiche restrittive che avrebbe potuto adottare il suo partito.

Quando, il giorno stesso del risultato elettorale, Charles McMoran - medico personale di Churchill - si lamentò con lui dell'ingratitude del popolo britannico, Churchill, a conferma di quanto affermiamo, gli rispose: «Non la chiamerei così. Hanno passato anni terribili.» In quel momento la proposta politica del partito conservatore non era nella traiettoria del popolo britannico e il grande stratega, ora, lo sapeva.

CAPITOLO 5 - DINAMICHE NARRATIVE: LE STORIE CHE CAMBIANO LA STORIA

Precetti di Sun Tzu:

«La Via è ciò che fa sì che le persone siano in completo accordo con le idee, le intenzioni e le mete dei loro leader. Di conseguenza, esse acconsentono a partecipare con i loro leader nella vita e nella morte e non contrasteranno, metteranno in pericolo o tradiranno i loro leader.»

«Il Comando viene definito come l'abilità di amministrare per ottenere cose fatte, positività, prudenza ed etica, coraggio e disciplina.»

Commento:

Attraverso i manuali, le biografie, la cinematografia ecc. siamo abituati a una narrazione storica di tipo deterministico che enfatizza la convinzione che gli eventi storici siano guidati da leader che sono l'inevitabile causa e forza, che ne determinino da soli l'esito. Questo tipo di narrazione suggerisce che la storia segua un percorso predeterminato, in cui gli eventi siano il risultato necessario di cause e condizioni specifiche, e che l'umanità abbia poco o nessun controllo sul loro sviluppo.

La narrazione storica post-moderna restituisce un approccio alla storia che mette in discussione le narrazioni tradizionali basate su una visione unificata, lineare e oggettiva della storia incentrata sui leader. Nel pensiero post-moderno, si sottolinea la complessità della storia e la sua soggettività, evidenziando come le storie siano plasmate da una varietà di punti di vista, contesti culturali e narrazioni alternative.

DINAMICHE NARRATIVE: LE STORIE CHE CAMBIANO LA STORIA

Il Re è disperato.

Sua figlia, la principessa, è stata rapita dal cattivo.

Lui è vecchio, male in arnese e non è in grado di andare a liberarla.

Il Re convoca quindi il Principe del reame vicino e gli propone: «Figliolo, se, alla guida dei tuoi e dei miei, libererai mia figlia, al ritorno sarò tua sposa e, quando morirò, sarai re anche di questo reame».

Il Principe accetta immediatamente, perché già ama la Principessa.

È quindi disposto a fare qualsiasi cosa per liberarla: uccidere il drago, attraversare il deserto, affrontare il mare in tempesta, trovare il cattivo, farlo fuori, liberare la Principessa. E così soddisfare il desiderio del Re.

Nel fare tutto questo, il principe incontrerà alleati e resistenti.

Re. Principessa. Principe. Amore. Alleati. Resistenti. Con sei funzioni il modello narrativo²³ descrive una storia, anche fuori dalle fiabe:

- il Re: stratega
- il Principe: tattico
- la Principessa: obiettivo
- l'Amore: motivazione.
- gli Alleati: team, partner ecc.
- i Resistenti: competitor, esterni e interni, palesi o meno.

Senza dubbio, pur essendo quella britannica una monarchia, per quasi 6 anni Winston Churchill ne fu anche il Re. La Principessa: vincere. Il Principe: i sudditi dell'impero nel suo insieme politico, militare, civile. L'Amore: la motivazione incrollabile del popolo britannico, in patria e oltremare (colonie e Commonwealth). Gli Alleati, in ordine di apparizione: la Francia libera di Charles de Gaulle, gli Stati Uniti di Franklin Delano Roosevelt, l'Unione Sovietica di Iosif Stalin e tutte le nazioni e le forze partigiane che via via gli si affiancarono. I Resistenti: il complesso dei nemici, anche interni in alcune fasi del suo mandato.

²³ Il modello narrativo è una declinazione, in funzione organizzativa, del modello attanziale del linguista e semiologo Algirdas Julien Greimas.

Con le parole di Henry Kissinger e di Dario Fabbri abbiamo introdotto un concetto caro alla geopolitica che ribalta la narrazione storica di tipo ‘deterministico’. Siamo abituati, infatti, all’approccio classico centrato sulle imprese di leader quasi sempre al centro delle vicende. Afferma Dario Fabbri:

«Personaggi che apparentemente hanno informato o informano il loro tempo e che invece ne sono informati. [...]. Comprendere come il fattore umano influenzi le vicende storiche molto più dei leader, anzi, ancora più rilevante, come i leader siano informati nella loro traiettoria dalla collettività che presiedono, in uno specifico periodo storico di cui sono il prodotto. Se non quando, con illuminate decisioni, possono cogliere quella differenza causata dalla cifra antropologica e volgerla soprattutto a favore della comunità, sempre come strumento di quella collettività che li ha generati e mai, per come invece vengono raccontati dalla storiografia convenzionale, come unici artefici degli eventi.»²⁴

Nel suo famosissimo discorso del 13 maggio 1940 Winston Churchill guida, ma in realtà prima ancora intercetta, il sentire del popolo britannico. Informa il popolo, ma perché a sua volta ne è informato:

«Non ho nulla da offrire se non sangue, fatica, lacrime e sudore. Abbiamo davanti a noi un calvario del tipo più grave. Abbiamo davanti a noi molti, molti lunghi mesi di lotta e di sofferenza. Voi domandate, qual è la nostra politica? Vi dirò: è fare la guerra, per mare, terra e cielo, con tutta la nostra potenza e con tutta la forza che Dio può darci; fare la guerra contro una mostruosa tirannia, mai superata nell’oscuro e deplorabile catalogo dei crimini umani. Questa è la nostra politica. Voi domandate, qual è il nostro obiettivo? Posso rispondere con una sola parola: la vittoria. La vittoria a tutti i costi. La vittoria nonostante tutto il terrore. La vittoria, per quanto lunga e difficile la strada possa essere, perché senza la vittoria non c’è sopravvivenza.»

Ogni leader, ogni stratega affronta questo delicato compito: riconoscere i fattori strutturali legati a una comunità, a una collettività, a un target, a un’organizzazione che sono sempre preminenti. Il modello narrativo ci consente di leggere la dinamica delle funzioni in gioco.

²⁴ Fabbri, D. *Grandi leader e comunità*.

Contestualizziamo il modello narrativo, in modo semplificato, in un'organizzazione.

- il Re è lo stratega: delega, controlla, corregge; definisce la Principessa, cioè l'obiettivo. Il Re declina l'obiettivo e lo trasferisce al Principe in modo che entrambi ne abbiano una comune lettura, negoziano.
- il Principe definisce e articola la tattica, la crea; collabora e si integra con gli altri tattici, pianifica, sceglie e decide, risolve.
- gli Alleati sono le risorse umane e materiali delle quali disporrà il Principe nel perseguire l'obiettivo.
- i Resistenti: quanti sono in competizione con la missione del Principe, talvolta anche all'interno della stessa organizzazione.

Un esempio di resistenti interni è legato alla candidatura di Romano Prodi all'alta carica di Presidente della Repubblica il 19 aprile del 2013. Come candidato disponeva, o quasi, dei voti necessari per essere eletto. Alla chiusura dello scrutinio mancarono 109 voti per la sua elezione, ma 101 tutti ascrivibili al suo partito: “dagli amici mi guardi Iddio, che dai nemici mi guardo io”. Ogni cambiamento porta con sé comportamenti resistenti, anche imprevisi come nel caso della plateale mancata elezione al Quirinale di Romano Prodi.

Uno dei maggiori pericoli in cui si può incorrere quando si è alla guida è fossilizzarsi, sclerotizzarsi sull'obiettivo, perdere di vista il quadro generale. Al riguardo, il feldmaresciallo tedesco Helmuth Karl Bernhard von Moltke, riteneva che la strategia militare dovesse concepirsi come un sistema di opzioni successive, dato che solo l'inizio delle operazioni era pianificabile. Come risultato considerava principale compito dei comandanti prevedere estensivamente tutte le possibili evenienze. Il suo pensiero si può riassumere in due affermazioni: la prima è «la guerra è una questione di espedienti», concetto molto vicino al pensiero di Napoleone Bonaparte²⁵; la seconda, piuttosto nota, è che «nessun piano sopravvive al contatto con il nemico».

²⁵ «Guai al generale che si presenta su un campo di battaglia con un sistema».

Un perfetto esempio di visione strategica, benché filtrato dalla letteratura di Tucidide²⁶ ne *La guerra del Peloponneso*, è contenuto nel discorso che Pericle rivolge agli Ateniesi. Pericle descrive la strategia, e indirizza la tattica, da usare contro Sparta e i suoi alleati. Partendo dal presupposto che la ricchezza della Città, l'egemonia navale e il livello delle alleanze ateniesi fossero traguardi irraggiungibili per gli spartani e i loro alleati. Possiamo fissare, sia pur in modo arbitrario, in cinque punti la visione strategica di Pericle:

- concentrare gli sforzi economici e le risorse su una flotta di navi da guerra piuttosto che su un esercito terrestre. Atene possedeva la principale flotta greca, con equipaggi ben addestrati, che le avrebbe permesso di proiettare la potenza attraverso il mare e di mantenere un blocco sulle rotte commerciali e di approvvigionamento spartane
- ritirare la popolazione rurale all'interno delle mura di Atene e delle sue vicine città alleate e fortificate. Questa mossa avrebbe protetto la popolazione dagli attacchi terrestri di Sparta e delle sue alleate. Nel frattempo, la potenza navale di Atene sarebbe stata sfruttata per controllare il mare e impedire a Sparta di ottenere supporto esterno
- evitare scontri diretti con l'esercito spartano in campo aperto, data la debolezza dell'esercito di Atene rispetto a quello di Sparta. Invece, Atene avrebbe sfruttato le sue difese urbane e le difese costiere per sopravvivere all'assedio e costringere Sparta a intraprendere operazioni costose e rischiose
- rifiutandosi di impegnarsi in scontri terrestri e affidandosi alla flotta, avrebbe cercato di indebolire l'economia e il morale spartano, costringendo Sparta e suoi alleati a mantenere un esercito a lungo termine senza ottenere una vittoria immediata, conducendo una guerra di logoramento
- raccomandava di evitare azioni precipitose e di essere pazienti, concentrandosi sulla durata della guerra. La posizione difensiva, la potenza navale, il contributo degli alleati e le imponenti risorse finanziarie avrebbero dato ad Atene il tempo di resistere all'assedio spartano e attendere eventuali ribellioni delle città alleate di Sparta.

Infine, consideriamo le dimensioni delle due città: pur non disponendo di dati precisi, si valuta che la popolazione di Atene al tempo del conflitto fosse all'incirca di 200.000 abitanti a fronte dei circa 15.000 abitanti di Sparta.

²⁶ Tucidide: militare e storico ateniese; autore de *La guerra del Peloponneso*.

Fin quando rimase in vita, Pericle, perseguì con successo questa strategia. Alla sua morte, dovuta a un'epidemia di peste, nessun altro stratega ateniese gli fu pari. Atene si impegnò in operazioni militari terrestri via via più complesse e costose, fino alla fallimentare campagna contro Siracusa²⁷ che, di fatto, sancì la sconfitta ateniese e il prevalere di Sparta nel conflitto.

Nel riconoscere la strategia, Pericle aveva compreso il valore di quello che era successo nel 480 avanti Cristo, circa 50 anni prima della guerra con Sparta, e che aveva condotto alla vittoria nella battaglia navale di Salamina. Quell'episodio, decisivo nella storia di Atene e della Grecia, va considerato nella lucidità con cui Pericle lo interpretò. I persiani occuparono temporaneamente Atene e costrinsero alla fuga gli ateniesi. Con le parole di Dario Fabbri:

«Gli ateniesi, presi dalla paura nel vedere i medi, che incarnavano in quel momento l'etnia persiana, si lanciarono sulle navi e abbandonarono la terra per fuggire all'incendio e alla devastazione. Da quel momento non tornarono più un popolo terrestre e tutto ciò che erano stati fino a quella fase. Pericle, così come Temistocle prima di lui, interpretò quell'evento e stabilì che quell'evento dimostrava la superiorità antropologica in quella fase degli ateniesi. Pericle capì che padroneggiare gli strumenti marittimi rende un popolo superiore agli altri. La capacità di dominare il contesto avrebbe deciso tutta la sua carriera politica e militare, tutte le sue decisioni da stratega che, come sappiamo, devono congiungere il passato al futuro, bypassando il presente. Capendo la lezione del passato e immaginandola trasferita nel futuro. Capita quella lezione del 480 avanti Cristo e compreso come Temistocle avesse reso la flotta ateniese il centro della potenza della Polis, aprì i ranghi superiore della flotta agli ateniesi più umili, alle classi più basse della popolazione. Era la paura superata nello sfidare il mare che aveva reso Atene l'eccezionale potenza Marittima che era, non solo, questa superiorità Marittima consentiva il più grande lusso che possa esserci nella tattica: la capacità conservativa di aspettare l'avversario.»²⁸

²⁷ Siracusa, all'epoca era la più grande città ellenica, con oltre 300.000 abitanti e market leader, con l'Egitto, del prezioso mercato del grano.

²⁸ Fabbri, D. *Grandi leader e comunità*.

CAPITOLO 6 – PANTA REI

Precetto di Sun Tzu:

«Sono le leggi, regole, regolamenti e metodi che governano l'organizzazione e l'attività organizzativa, i modelli operativi, la catena di comando e di amministrazione dell'approvvigionamento, distribuzione, mantenimento e rimpiazzo dei materiali e del personale – logistiche.»

Commento:

La dottrina in ambito militare si riferisce a un insieme di principi, teorie e concetti che guidano le strategie e le tattiche delle forze armate di uno Stato. La dottrina militare fornisce una guida generale su come condurre le operazioni, comprese l'organizzazione delle forze, la pianificazione delle missioni, la formazione del personale e l'impiego delle risorse; riflette l'esperienza storica, l'analisi delle minacce, la tecnologia disponibile e gli obiettivi politici.

La dottrina evolve nel tempo per adattarsi ai cambiamenti delle condizioni geopolitiche, tecnologiche e di difesa. La dottrina militare in definitiva consente il corretto e puntuale impiego dello strumento militare in ogni tempo.

Leggi, regole, regolamenti e metodi costituiscono quell'insieme che consente di inserire in un processo il cambiamento atteso in ambito militare, ma anche in ambito civile. Ogni organizzazione complessa, anche se non con piena consapevolezza, governa l'organizzazione e l'attività organizzativa attraverso la propria dottrina fatta di modelli operativi, catena di comando, amministrazione, distribuzione e logistica (prodotti o servizi), manutenzione e, ultimo ma non meno importante, attraverso il valore delle risorse umane.

PANTA REI

Amare, avere, cominciare, essere, potere, sentire, volere. Quante volte ascoltiamo e pronunciamo ogni giorno questi verbi. Sono fra i più usati e importanti. E fra i più usati e importanti c'è anche cambiare. È una parola di origine greca e in origine sta a indicare l'atto del curvare o del piegare, ma anche del girare intorno. Non è un caso che nella scherma indichi l'azione con cui si cerca di deviare il ferro dell'avversario dalla linea di offesa, un cambiamento nell'azione durante un assalto per sorprendere o confondere l'avversario.

Il cambiamento è un processo: *panta rei*²⁹. Qualcosa passa da uno stato o da una condizione a un altro: ghiaccio, acqua, vapore. Il cambiamento rappresenta la trasformazione di ciò che esiste in qualcosa di nuovo o di differente in ogni manifestazione conoscibile attraverso i sensi, il pensiero e i filtri culturali, le emozioni riguardo: persone, situazioni, luoghi, idee, comportamenti, ricordi.

Pan American World Airways, più nota come Pan Am, negli anni '70 era la principale compagnia aerea del mondo. Difficile che qualcuno allora potesse ipotizzare che pochi anni dopo si sarebbe dissolta nei debiti.

Viceversa gli apparentemente fragili iniziali accordi israelo-egiziani, del 1973, avviarono il processo di pace.

L'incubo nucleare, magistralmente evocato da Stanley Kubrick in *Il dottor Stranamore*, continua ad aleggiare a ogni crisi che coinvolge direttamente o meno la decina di Paesi che dispongono di un arsenale nucleare. La guerra fredda ci sembrava ... appunto, fredda, dopo la caduta dell'impero sovietico, mentre oggi torna a scaldare la preoccupazione di almeno tre continenti. Cambiamento e persistenza sono due facce della stessa medaglia. Ma poiché non possiamo fermare il tempo o tornare allo *status quo ante* il cambiamento prevale, sempre.

²⁹ "Tutto scorre": è un aforisma attribuito a Eraclito.

Gli accordi usciti dalla Pace di Vestfalia (1648), oltre a concludere la sanguinosa guerra dei trent'anni, fissarono dei principi. *In primis* la libertà di religione. E poi il concetto di Stato e di sovranità nazionale, l'equilibrio tra le nazioni o le alleanze di nazioni per evitare l'ascesa e il predominio di una singola potenza. Gli accordi stabilirono l'impegno di non intromettersi negli affari interni di altri stati sovrani.

Purtroppo gli accordi fissarono solo dei principi, infatti vennero successivamente violati in modo costante: la spartizione della Polonia, le campagne napoleoniche, le due guerre mondiali, sono solo esempi eclatanti. Dei confini così minuziosamente segnati di quell'Europa non resta nulla, ma i principi restano e possiamo dire che abbiano contribuito allo sviluppo del diritto internazionale tra gli stati sovrani.

Le centinaia di delegati che definirono gli accordi, in realtà, non si incontrarono mai in una plenaria per sancirli, come avvenne poi al congresso di Vienna nel 1815 o a Versailles nel 1919. Tuttavia definirono un nuovo attore, lo 'Stato', e poterono applicarli pragmaticamente andando oltre le differenze religiose, culturali e di opportunismo³⁰. La Pace di Vestfalia creò l'equilibrio che ancora oggi aleggia e, in gran parte, governa le relazioni internazionali, equilibrio formato anche da interessi contrastanti e contraddittori³¹. Non intendiamo dire che tale equilibrio sia sano ma tiene in parte al riparo, attraverso un processo di omeostasi, dalle principali cause di escalation e guerra. Col cambiamento le condizioni mutano rispetto a come erano. E il cambiamento, per esempio delle forme di governo, genera nuove categorie: tirannia, oligarchia, monarchia, repubblica, impero, dittatura, democrazia. E certe volte le combina in nuove: monarchia + democrazia = monarchia costituzionale.

Siamo esseri umani e amiamo categorizzare e le categorie sono un eccellente riduttore di complessità. Ci aiutano a definire la realtà. Forse è difficile categorizzare ed etichettare i cambiamenti, più facile categorizzare i tipi di cambiamento.

³⁰ La cattolicissima Francia alleata dei protestanti in chiave anti Impero durante la guerra dei trent'anni.

³¹ Gli accordi politici e commerciali fra USA e Cina in chiave anti sovietica avviati nel 1972.

In *Il cambiamento strategico*³² troviamo un efficacissimo modo di categorizzare i tipi di cambiamento.

- ‘Catastrofico’: un’esperienza che improvvisamente rompe gli schemi del precedente equilibrio.
- ‘Graduale’: una serie progressiva di esperienze di piccoli cambiamenti che conduce al grande e radicale sovvertimento dell’equilibrio del sistema.
- ‘Geometrico esponenziale’: l’innescarsi di un processo di accelerazione progressiva del cambiamento a partire da una minima alterazione del funzionamento del sistema, sino all’effetto catastrofico finale.
- ‘Effetto scoperta’: quel fenomeno per cui in vista di uno specifico obiettivo si inciampa casualmente in un evento inaspettato che consente di scoprire qualcosa non contemplato prima.

Esiste un caso, e di sicuro non è l’unico, ampiamente conosciuto e studiato, nel quale troviamo tutti e quattro questi tipi di cambiamento: la missione lunare Apollo 13. E più avanti ne parleremo.

³² Nardone G., Milanese R., *Il cambiamento strategico*.

CAPITOLO 7 – LA COMPETIZIONE DI SFORZI È LA CONDIZIONE DELLA VITA

Precetti di Sun Tzu:

«Quindi, si investigano e comparano i cinque fattori di amministrazione delle questioni militari, usando la stima per essere in grado di ricercare e scoprire la situazione e condizione delle questioni militari delle parti coinvolte in un conflitto o in un potenziale conflitto.»

«Di conseguenza, si può affermare che l'unico modo per predire il conseguimento della vittoria è conoscere il proprio opponente e conoscere se stessi, perché nessun rischio o pericolo rimarrà imprevisto.»

«Inoltre, si pensi cosa significherebbe se una stima della situazione delle questioni militari e un conteggio dei vantaggi o svantaggi risultanti dallo scontro armato fra le parti coinvolte nel conflitto o in un conflitto potenziale non venisse fatta per nulla!»

«I sovrani non devono far suscitare nell'armata la rabbia o la collera. I comandanti non devono entrare in guerra o in battaglia portando rancore, o per un'antipatia personale o per risentimento.»

Commento:

Che sia in un teatro militare o, più in generale, nel privato o nel professionale la competizione è una condizione della vita. Forze, piccole o grandi, contrastano o respingono l'intenzione e l'agire. Si esce dall'area di comfort del cambiamento scelto per entrare in quella del cambiamento subito. La percezione è il disequilibrio, la situazione è un problema e/o un conflitto. Qui entrano in gioco capacità e creatività. Si pongono di fronte a noi domande chiarificatrici sul metodo, sullo stile comunicativo e relazionale, sul

processo, sulla progettualità, sulle parti coinvolte ecc. che ci aiutano ad aprire scenari, a fare ipotesi, a ridurre il margine di rischio, a spegnere emozioni fuorvianti. A immaginare - meglio sapere - cosa è nell'altrui intenzione, a stimare pro e contro. A visualizzare la strategia come fine ultimo e la tattica come concretezza e operatività.

LA COMPETIZIONE DI SFORZI È LA CONDIZIONE DELLA VITA

Come abbiamo già ricordato, l'abilità di risolvere problemi è stata fondamentale per la sopravvivenza e l'evoluzione dell'*Homo sapiens*. La capacità di adattarsi all'ambiente circostante, di sviluppare strumenti e tecnologie rudimentali, di comunicare e poi cooperare con gli altri membri del gruppo, e di innovare per far fronte alle sfide ha giocato un ruolo cruciale nello sviluppo della civiltà umana.

In alcune circostanze, le più complesse, aggirare ostacoli e innovare è un atto creativo che va oltre le capacità. Come affermava Charles De Gaulle «Il mondo è pieno di forze contrastanti. La competizione di sforzi è la condizione della vita. La vita internazionale, come la vita in genere, è una battaglia.» E l'idea di un mondo di forze contrastanti che condizionano il cambiamento ci introduce al concetto di problema, a dove è possibile incontrarlo.

Nel 2016, il World Economic Forum pubblicò il rapporto *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Dal rapporto emerge che la quota di competenze di base richieste agli *owner* pone nettamente al primo posto la capacità di risolvere problemi complessi (*Complex Problem Solving Skills*). Con un rapporto tre volte superiore ad altre skill considerate, a ragione, fondamentali come la gestione delle risorse umane e tecnologiche, di contenuto.

La domanda che ci si pone ogni volta di fronte a certe competenze è: sono frutto del talento o sono pure e semplici capacità, e quindi acquisibili? Di fronte al *complex problem solving*, che impatta sul cambiamento, possiamo accettare entrambe le risposte: esistono talenti naturali, rarissimi; esistono tecnologie umane che consentono di acquisire le capacità, per poi padroneggiare la competenza. E, in entrambi i casi, in relazione al *complex problem solving* possiamo parlare di *forma mentis* e capacità così sintetizzabili: (1) distinguere un dato di fatto da un problema; (2) mettere a fuoco il risultato atteso; (3) costruire scenari di rischio; (4) identificare indicatori misurabili; (5) governare azioni e cronologia; (6) creare le condizioni per attuare il cambiamento.

Per chiarezza, quando parliamo di *Complex Problem Solving* ci riferiamo a tecnologie applicate a problemi che non possono essere risolti in *logica ordinaria o lineare*, ovvero

quei problemi nei quali possiamo conoscere o riconoscere la sequenza causa-effetto e attraverso la linearità della sequenza elaborarne la risoluzione, come nel caso dei piccoli problemi quotidiani. Se il problema è complesso, è impossibile percorrere quella strada, come per esempio nel caso di una riorganizzazione aziendale o della ridefinizione di un processo articolato. Sarà allora necessario percorrere la via della *logica non ordinaria*, e liberarsi dell'utopica idea che sia possibile individuare tutte le cause che concorrono alla generazione e alla vita del problema.

Chi possiede il dono di natura lo fa, e non chiedetegli come: difficilmente sarà in grado di spiegarvelo. In tutti gli altri casi possiamo intuire che ciascuno dei seguenti punti, già sopra citati, genera una conseguenza e che se trascurato sarà causa, a sua volta, di un problema:

- distinguere un dato di fatto da un problema
- mettere a fuoco il risultato atteso
- costruire scenari di rischio
- identificare indicatori misurabili
- governare azioni e cronologia

per creare, infine, le condizioni, le migliori condizioni per perseguirlo.

In attesa del giorno nel quale sarà possibile misurare i costi invisibili delle organizzazioni e individuare gli indicatori che permettano di rilevare e correggere le conseguenze derivanti da limiti decisionali, da inadeguatezza al ruolo, da resistenza alla collaborazione, da cattiva comunicazione, da rigidità ideologica, da confusione nelle priorità o incapacità tattico-strategica, e che sfuggono alla logica ordinaria, saremo costretti a convivervi.

Ogni volta che cerchiamo di risolvere un problema complesso - di logica non ordinaria - utilizzando soluzioni che provengono dalla logica ordinaria, rischiamo di impantanarci. Paul Watzlawick, infatti, definisce tale soluzione una 'Ipersoluzione'³³. Le organizzazioni, per quanto tecnologiche e digitali, sono pur sempre composte da persone

³³ Watzlawick P., Weakland J.H., Fisch R., *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*.

e le persone commettono errori, creano difficoltà, generano problemi anche in assoluta buona fede.

È evidente che quanto più in alto nella gerarchia compaiono errori, difficoltà e problemi tanto più grave è il danno: quanto costa all'organizzazione un dirigente che gestisce le proprie persone come se si trattasse di un personalissimo club privato? o che non vuole comunicare con un altro dirigente? o, ancora, sfugge a una trasparente collaborazione? quanto costa una promozione di grado fatta per simpatia o convenienza piuttosto che per reale merito e capacità? quanto costa rimandare una decisione perché presi in un dilemma? quanto costa il non saper definire e trasferire un obiettivo?

A grandi linee, possiamo racchiudere i costi invisibili di un'organizzazione all'interno di 8 aree critiche:

- la comunicazione, anche scritta
- la collaborazione (e la gestione delle resistenze)
- la motivazione, (con l'equità e la coerenza)
- i processi e le procedure, le funzioni e i flussi
- gli obiettivi, i piani e le azioni
- la *ownership* (ruolo, posizione ecc.), sull'obiettivo e sul processo
- le capacità di delega e decisionale, e il monitoraggio
- la gestione del tempo, coi criteri che definiscono le priorità

Sono i costi che non finiscono nero su bianco nel bilancio, e sono appunto invisibili e impattano sulla qualità. Ed è impossibile immaginare di creare un sistema perfetto e riproducibile in grado di anticipare ed evitare tutti gli errori, le difficoltà, gli imprevisti. Cercando di creare un sistema perfetto si ricadrebbe in quella che possiamo chiamare 'teoria forte' e rispetto alla quale l'organizzazione si deve adattare: non funziona. Basti pensare alle innumerevoli riorganizzazioni aziendali costruite su modelli rigidi e che hanno generato negli ultimi decenni disastri organizzativi in mezzo mondo.

Invece, l'approccio strategico prevede esattamente il contrario. Così come il modello geopolitico parte dai popoli per arrivare alla traiettoria intercettata dai leader, così il modello strategico si adatta al contesto e poi delinea la traiettoria. Si tratta, quando

necessario, di ripensare ai modelli di business, di percorrere nuove strade per raggiungere gli stessi obiettivi e/o creane di sfidanti e nuovi: prendiamo ad esempio una delle priorità della nostra epoca, il cambiamento climatico.

Nell'aria che ciascuno di noi respira - circa 15, 20 volte al minuto - c'è 60 volte l'anidride carbonica presente nel periodo preindustriale. In passato l'anidride carbonica era prodotta solo dai vulcani e dai grandi incendi boschivi, mentre oggi è prodotta in massima parte dalla antropizzazione industriale, in una percentuale, appunto, 60 volte superiore a quella prodotta dalla natura. Purtroppo il calore prodotto dal sole è, diciamo, fertilizzato dall'anidride carbonica e quindi la temperatura terrestre cresce al crescere dell'anidride carbonica presente nell'aria: non è un problema, è un fatto.

Può restare tale, e possiamo continuare a cercare palliativi che mettano dei cerotti ai problemi generati dal dato di fatto (cambiamento di primo ordine³⁴), oppure trasformare il dato di fatto climatico in un problema e trattarlo come tale (cambiamento di secondo ordine³⁵).

Quando l'astronauta Jack Swigert pronunciò la faticosa frase «*Okay Houston, we've had a problem here*» diede inizio a uno dei casi più complessi di *problem solving* mai trattati sulla terra, anche perché Apollo 13, in quel momento, era a circa 200.000 km di distanza. La missione Apollo 13 è stato un perfetto esempio di come trattare i problemi da una prospettiva di cambiamento di secondo ordine. Ed è stato, visto anche l'esito positivo, un perfetto caso studio documentato e pubblicizzato dalla NASA. Come disse il comandante della missione Jim Lovell «fu un fallimento di successo».

Durante la prima drammatica conferenza stampa Jim McDivitt, direttore del programma spaziale, dichiarò: «cerchiamo di capire cosa fare, piuttosto che continuare ad analizzare vecchi dati» e Chris Kraft, direttore della missione Apollo 13, aggiunse «è quello che faremo finché non li riporteremo a casa e, al momento, ci concentreremo su tutto quello

³⁴ Coinvolge l'applicazione di soluzioni convenzionali, senza affrontare la radice profonda del problema. Si concentra su sintomi o manifestazioni esterne del problema.

³⁵ Impatta su regole, prospettive o modelli di pensiero che guidano un sistema e può portare a soluzioni anche radicali e durature.

da cui dipende la loro sopravvivenza, piuttosto che preoccuparci dell'incidente, perché ora non possiamo farci niente.»³⁶

Nei momenti successivi all'evento, infatti, la via percorsa dei vari team fu quella di trattare tutti i problemi, ciascuno dal proprio punto di vista e priorità, cercando di capire il motivo per cui fosse successo e cercare di ottenere attraverso la sequenza causa effetto la soluzione (logica ordinaria).

Di seguito il dialogo fra Gene Kranz, capo del centro di controllo missione, e un collaboratore del Centro, che descrive benissimo lo stato dell'arte dopo la misteriosa esplosione:

- Domanda «c'è qualcosa da utilizzare all'interno dell'astronave?»
- Risposta: «sembra di no.»³⁷

Ossigeno, acqua, elettricità, dati, governo del modulo: tutto era fuori controllo.

In breve tempo si resero conto che la strada della sequenza causa-effetto avrebbe richiesto molto tempo e risorse informative da analizzare: purtroppo non disponevano né dell'uno né delle altre. Scelsero un'altra via: come o cosa farà funzionare qualcosa che non sta funzionando - logica non ordinaria - con una visione sistemica del problema³⁸. Alcuni esempi:

- modulo lunare (LEM) usato come scialuppa di salvataggio: già dalla missione Apollo 9 la NASA aveva valutato di poter utilizzare, in caso di necessità, il LEM come scialuppa di salvataggio e per questo motivo era già stato studiato il modo di trasferire il controllo e le risorse necessarie dalla capsula del modulo di comando al LEM stesso.
- allineamento del modulo lunare: esisteva già una procedura per poter trasferire i comandi e quindi il controllo della rotta dal modulo di comando al LEM.
- procedura di allineamento per il rientro: utilizzando il cosiddetto terminatore terrestre³⁹, non potendo utilizzare il computer di bordo, gli astronauti calibrarono prima e corressero poi la rotta di rientro per non rimbalzare sulla superficie dell'atmosfera o penetrarla con un angolo sbagliato che ne avrebbe potuto causare la

³⁶ Weaver Z., Weaver E., *13 cose che salvarono Apollo 13*.

³⁷ Weaver Z., Weaver E., *13 cose che salvarono Apollo 13*.

³⁸ Molti dei problemi, anche se narrati con fini cinematografici, li abbiamo conosciuti grazie al film *Apollo 13* del regista Ron Howard.

³⁹ È il confine terrestre che separa il giorno dalla notte.

distruzione. Anche in questo la procedura era già stata definita e sperimentata nella missione Apollo 8 e in questo caso, fortuna volle, proprio dal comandante Jim Lovell.

Ci furono, invece, casi di risoluzione di problemi imprevisti e gestiti durante le varie fasi della missione successive all'incidente. Uno dei più interessanti e creativi riguardò i depuratori di anidride carbonica.

Il problema dei filtri dell'aria a bordo di Apollo 13 era direttamente collegato all'accumulo di anidride carbonica (CO₂) nella capsula. L'accumulo di CO₂ avrebbe potuto portare allo svenimento e quindi alla morte l'intero equipaggio. I tre piloti vivevano nel LEM, ma il LEM era stato progettato per 2 piloti e per un numero d'ore di ossigeno inferiori a quelli nel quale era impegnato in quanto scialuppa di salvataggio. Purtroppo i filtri CO₂ del LEM si erano esauriti ma purtroppo i filtri della capsula di comando non potevano essere installati in sostituzione. La capsula di comando, infatti, era dotata di filtri dell'aria che avevano una forma quadrata, mentre il modulo lunare (LEM) per gli stessi filtri aveva fori rotondi. Questa incompatibilità rese impossibile utilizzare i filtri quadrati del modulo di comando nel LEM. Per risolvere il problema dei filtri e mantenere i livelli di CO₂ sotto controllo, gli ingegneri della NASA inventarono un adattatore per l'equipaggio di Apollo 13. Utilizzando solo parti nella disponibilità dell'equipaggio, precedentemente censite dall'inventario di quanto disponibile a bordo di Apollo 13, gli ingegneri costruirono un filtro che potesse essere adattato al LEM, in particolare furono utilizzati: sacchetti dei rifiuti, fogli di carta e copertine rigide dei manuali, tessuto isolante, tubi delle tute spaziali e, indispensabile, il nastro adesivo. L'equipaggio improvvisò in questo modo un manufatto artigianale, un adattatore chiamato "filtro quadrato a buco rotondo", e fu essenziale per far funzionare il sistema di filtraggio dell'aria nel LEM.

Soddisfacendo la logica del prevedere, i primi tre esempi di soccorso all'equipaggio, come molti altri in quelle ore, furono il frutto di procedure ipotizzate per eventuali scenari di rischio e create ben prima della missione Apollo 13. Nel caso dell'adattatore CO₂, a differenza di quanto narrato nel film di Ron Howard, gli ingegneri della NASA subito dopo l'incidente e il conseguente accertamento della perdita di ossigeno nel modulo di comando, avevano già iniziato lo studio del problema, costruito l'adattatore, testato per ore il funzionamento e steso una procedura per la realizzazione da parte dell'equipaggio

a bordo del LEM.

La Missione durò 6 giorni e 3 ore. E, dal momento dell'incidente, 4 giorni e 7 ore. Nello spirito della NASA, nei primi momenti successivi all'incidente, si ragionò sul come proseguire la missione lunare, ma un dato di fatto è per sua natura imm modificabile. Il focus fu portato su come risolvere i problemi emersi. Il nuovo risultato atteso divenne quindi come riportare a terra l'equipaggio nel modo più veloce e sicuro. Poiché uno dei compiti degli ingegneri della NASA era stato quello di prevedere gli scenari di rischio e di sviluppare tutta una serie di procedure d'emergenza, durante la missione Apollo 13 fu possibile applicare con successo ciò che era già stato immaginato e, in alcuni casi, testato. A terra erano chiari, di volta in volta, gli indicatori di successo come nel caso della correzione della rotta. E piani e procedure vennero quindi governati perché già conosciuti. Più in generale possiamo dire che il Programma Apollo aveva già creato le condizioni che avrebbero portato al ritorno a terra di Jim Lovell, Jack Swigert e Fred Haise. Certo, con un po' di fortuna, nella sfortuna.

Nel creare le condizioni giocarono un ruolo decisivo le persone. Il team NASA era di prim'ordine: selezionato, formato, esperto, motivato, competitivo nel senso più alto. L'equipaggio era composto da piloti collaudatori abituati, oltretutto formati, a gestire situazioni di crisi. Pochi sarebbero stati in grado di conservare la lucidità in quelle condizioni.

«Ritengo che questa Nazione debba impegnarsi a raggiungere l'obiettivo, prima della fine del decennio, di mandare un uomo sulla Luna e riportarlo sulla Terra sano e salvo.»

Il 25 maggio 1961, davanti al Congresso degli Stati Uniti, il presidente John Fitzgerald Kennedy definì con queste parole l'ambiziosa strategia di governare lo spazio⁴⁰, la nuova frontiera, il luogo della nuova escalation con l'URSS. 8 anni dopo l'obiettivo venne raggiunto. Il team di manager, ingegneri e piloti coinvolti furono coloro che lo seppero inventare e realizzare.

⁴⁰ Visione e ambizione condivisa dal popolo statunitense.

Citiamo ancora Henry Kissinger: «Gli statisti pensano e agiscono all'intersezione di due coordinate: l'asse tra passato e futuro, e l'asse tra i valori profondi e le aspirazioni dei popoli che essi governano.» Il popolo statunitense degli anni '60 voleva vincere quella sfida e l'intento di J. F. Kennedy intercettava tale aspirazione. E la strategia, come ricordato da Dario Fabbri, «rappresenta un percorso obbligatorio. Se volessimo fissarla in punti è andare dal punto A al punto B, necessariamente.»

La tattica è la declinazione della strategia. Sono tutti quei punti che possono collegare il punto di partenza A e la meta B; e la meta la si può raggiungere passando per 1, per 6, per 9 o per 12 e così all'infinito in base alle risorse disponibili, agli strumenti culturali ed economici e in base a ciò che fanno le altre parti coinvolte. E, chiaramente, risolvendo i problemi complessi che via via si possono presentare, previsti o meno, come nel caso della Missione Apollo 13. Riprendendo ancora le parole già sopra citate di Henry Kissinger:

«Il buon governante deve far sì che i suoi stretti collaboratori traducano il suo pensiero in pratica, adattandolo alle questioni concrete del momento. La presenza di una squadra, di collaboratori dinamici è il complemento visibile dell'innata vitalità del leader, giacché essi offrono sostegno nel suo itinerario e gli alleviano l'onere di prendere decisioni.»⁴¹

Quello che accadde in quei giorni era già parte della storia, vissuta o simulata, di quanti si impegnarono, equipaggio in primis. Tornando alle parole di Yuval Noah Harari:

«A differenza della fisica o dell'economia, la storia non è un mezzo per fare previsioni accurate. Noi studiamo la storia non per conoscere il futuro ma per ampliare i nostri orizzonti, per capire che la nostra situazione presente non deriva da una legge naturale e non è inevitabile, e che di conseguenza abbiamo di fronte a noi molte più possibilità di quante immaginiamo.»⁴²

L'essenza del *problem solving* sta nell'affrontare e risolvere le sfide, le difficoltà o le situazioni complesse che si presentano nella vita quotidiana. Si tratta di un processo attraverso il quale individui o gruppi cercano soluzioni efficaci per superare gli ostacoli

⁴¹ Kissinger, H. *Leadership. Sei lezioni di strategia globale.*

⁴² Harari, Y. N., *Sapiens. Da animali a dèi. Breve storia dell'umanità.*

o raggiungere obiettivi desiderati. Il 'pensiero critico' e la creatività sono fondamentali per sviluppare l'abilità di risolvere problemi e prendere decisioni, per creare le condizioni di efficacia.

Capitolo 8 - LO STRATEGA E IL TATTICO

Precetti di Sun Tzu:

«Le questioni militari sono una questione vitale dello Stato. Sono il territorio della vita e della morte. È la via della sopravvivenza o della distruzione.»

«Quindi, la strategia e pianificazione militare ideale consiste nel distruggere i piani e la strategia del nemico.»

«Il potere di combattimento grande, abbondante e competente fa affidamento per la sua esistenza sui vantaggi, ma dipende anche dalle leggi, regole e metodi.»

«In battaglia si combatte in mezzo alla confusione e al disordine, eppure non si diventa confusi o disordinati.»

«Le procedure operative militari convenzionali, tattiche e disposizioni strettamente standardizzate e prescritte accompagnate da procedure operative militari, tattiche e disposizioni strabilianti, vantaggiose, straordinarie, insolite, opportune, uniche, fortuite o non convenzionali si completano a vicenda.»

«Ora lo scopo di utilizzare Gong, tamburi, gonfaloni e bandiere è che gli occhi e le orecchie delle forze vedono e sentono all'unisono.»

Commento:

Che sia uno Stato o un'azienda la strategia è il proposito assoluto e la tattica ne è la declinazione. Lo statista, l'imprenditore o il manager intercettano la traiettoria che collega il passato al futuro, i valori alle aspirazioni e definiscono la strategia in funzione

della necessità o dell'opportunità; affidano al team, ai tattici, la complessità della messa a terra. Il rispetto di leggi, regole, metodi sostenuti dalla disciplina e dalla capacità, anche creativa, di risolvere problemi e aggirare ostacoli imprevisti sono le condizioni necessarie per il conseguimento del risultato. La comunicazione efficace e tempestiva è il collante che tiene insieme e indirizza, a tutti i livelli, verso la stessa meta l'organizzazione, per quanto complessa sia.

LO STRATEGA E IL TATTICO

Vista come competizione di sforzi, interni o esterni all'ente, la definizione di *problem solving* comincia a stare stretta a un approccio di questo tipo, perché stiamo sconfinando dal risolvere problemi alla visione strategica, alla declinazione tattica, al creare le migliori condizioni.

Tutti gli esempi citati nei capitoli precedenti, dalla guerra del Peloponneso alla fine della Guerra dei Trent'anni e fino alla sfida spaziale USA-URSS, rientrano per le loro epoche e i relativi contesti in problemi riconducibili all'analisi geopolitica. La guerra del Peloponneso ci racconta di successo e/o fallimento strategico. La pace di Vestfalia sancisce la nascita dello stato e delle regole di diritto internazionale. Il progetto Apollo rientra nella competizione globale indiretta e senza esclusione di colpi fra USA e URSS nel clima della guerra fredda.

Ma lo stesso intento può essere condotto fuori dallo scenario bellico e geopolitico? Può essere traslato da Stato a impresa? Pur non essendo possibile fare un confronto diretto fra il PIL di una nazione e il fatturato di un'azienda, con una forzatura, possiamo dire che ci sono delle multinazionali che hanno un giro d'affari superiore al PIL di molte nazioni.

Le multinazionali, così come le conosciamo oggi, sono un prodotto del XX secolo. Esse vivono in equilibri di potere. E a strategie applicate errate, come nell'esempio già citato di Pan Am, corrispondono veri e propri fallimenti e obliterazioni dal mercato. Alcuni famosi esempi.

- Eastman Kodak, leader nel settore della fotografia, subì un collasso finanziario a causa della sua incapacità di adattarsi rapidamente alla transizione dalla fotografia analogica a quella digitale.
- L'ex gigante delle telecomunicazioni Nokia perse la sua posizione dominante nel settore della telefonia mobile a causa della sua lenta adozione del sistema operativo Android e della sottovalutazione di un nuovo entrante come Apple.
- Lehman Brothers, nel 2008, dichiarò bancarotta a causa delle decisioni finanziarie e relativo investimento in titoli collegati alle ipoteche, i famosi *subprime*.

- Blockbuster venne superata dal cambiamento nelle abitudini dei consumatori indirizzati allo streaming e alla distribuzione digitale dei contenuti, alternativi al noleggio.

Aldilà delle dimensioni di un'organizzazione, delle finalità profit o no profit per tutti valgono gli stessi principi, come ricorda Dario Fabbri: «lo stratega è il soggetto che salta a piè pari il presente, in quell'andare dal punto A al punto B, come se si muovesse tra il passato e il futuro»

È come se l'analisi geopolitica e storica offerta dagli esempi dei citati Barbero, Fabbri, Harari e Kissinger ci confermasse che tali principi sono validi in ogni complessa impresa umana. Prevedere ovvero essere capaci di anticipare è parte della nostra capacità di orientamento per prevenire, prevalere, prescegliere.

La nostra esperienza, o meglio, le nostre esperienze condivise sono il patrimonio di storia, come somma di storie, che ci offrono opzioni, prospettive, direzioni. Come afferma Harari: «per ampliare i nostri orizzonti, per capire che la nostra situazione presente non deriva da una legge naturale e non è inevitabile, e che di conseguenza abbiamo di fronte a noi molte più possibilità di quante immaginiamo.» E, come già detto, a chi studia la storia si apre una visione critica nei confronti del passato, permettendogli di esaminare nuove prospettive e interpretazioni.

Ma nell'equazione delle opzioni, le variabili e gli imprevisti giocano un ruolo decisivo. Certo, la 'teoria dei giochi' ci invita a prevedere come le persone agiranno sulla base di quello che pensano gli altri possano fare, nella sequenza di scelte influenzate dalle scelte degli altri e viceversa. Un bel rompicapo.

Qui entrano in gioco la strategia e la tattica o meglio lo stratega e il tattico. Le due parole circoscrivono con precisione l'area d'intervento e ne sanciscono la complementarietà. Parlando di uno Stato, abbiamo detto che la strategia è il proposito assoluto che una collettività persegue come necessità e che la tattica ne è la declinazione.

Per un'azienda, privata o pubblica, non c'è grande differenza aldilà delle dimensioni e dell'area di intervento. Esiste un asse tra passato e futuro e un asse tra valori e aspirazioni.

Lo stratega, imprenditore o manager, intercetta tali traiettorie e definisce la strategia, affida al team, ai tattici, il compito di realizzarla, a partire da valutazioni realistiche.

CAPITOLO 9 - IL MODELLO DI *PROBLEM SOLVING* STRATEGICO

Precetti di Sun Tzu:

«In tal modo si opera tanto silenziosamente quanto il soprannaturale, perché si sta operando al di là dei limiti dell'abilità del nemico di afferrare ciò che si andrà a fare o come ci si muove.»

«Le forze e le operazioni militari impiegano astutamente metodi, modalità e mezzi operativi che sono inusuali, inaspettati e ingannevoli.»

«Universalmente, il levarsi di un'armata composta da 100.000 soldati per andare in una spedizione un migliaio di 'li' (circa 500 chilometri. N.d.R.) lontano costa un migliaio di pezzi d'oro al giorno di esborsi dalle famiglie del 'clan' (gli aristocratici. N.d.R.) e dalle tasse pubbliche.»

«Perciò, generali e comandanti che hanno un'accurata comprensione dei vantaggi e dei benefici dei modi ottimali per modificare, adattare e variare le loro azioni allo scopo di creare, incrementare, modificare o agevolare le possibilità e le prestazioni, e che inoltre trasformano gli svantaggi in vantaggio, sanno come pianificare e dirigere l'effettivo uso delle operazioni e forze militari.»

Commento:

Il meteo sta peggiorando. Il team deve rientrare alla base velocemente e bisogna attraversare il fiume. Il team dispone di una sola canoa da due posti, bisogna fare più viaggi e muoversi velocemente. Il team è composto da 4 elementi con performance differenti. Questi sono i tempi minimi per ciascuno di loro:

- Aldo 1 minuto
- Bruno 2 minuti
- Carlo 5 minuti
- Daniele 10 minuti

Tenendo conto che (a) il tempo viene determinato dal più lento della coppia, (b) all'andata saranno in due, (c) e al ritorno sarà uno solo, quale potrà essere la migliore combinazione da scegliere per attraversare il fiume nel minor tempo possibile? È un problema logico: risolto? Di solito il risultato della migliore combinazione, ovvero la migliore performance del team, è 19 minuti.

Lo abbiamo sottoposto alla macchina A.I.⁴³: come primo risultato restituisce proprio il numero 19. Solo dopo 9 inviti alla verifica e alla correzione, la macchina A.I. è riuscita a risolvere il problema logico. La migliore performance è 17. Se oggi inserite il quesito, la macchina vi risponderà elencando le combinazioni esatte di andata e ritorno e il totale esatto: 17 minuti⁴⁴. Si è addestrata attraverso il dialogo e non sbaglierà più: potete verificare. Ma 19 minuti è il risultato della logica ordinaria perché tenta di fare uso del più performante Aldo (1 minuto), all'andata e al ritorno. È una 'tentata soluzione' e, più avanti, approfondiremo questo tipo di disfunzionalità.

La macchina A.I. dimostra di non essere sempre in grado, almeno per ora, di risolvere problemi logici non ordinari, come questo rappresentato. Con le parole di SunTzu, di affrontare quanto per lei è il 'soprannaturale' e 'al di là dei limiti della (sua) abilità'. Per farlo è necessaria un'elevata capacità intuitivo-creativa oppure la conoscenza di tecniche di logica non ordinaria.

Allo stato attuale consideriamo l'intelligenza artificiale un'alleata, basti pensare alla medicina e in generale alla ricerca, ma per ora ha bisogno di Homo sapiens capaci e creativi per addestrarsi ed evolversi.

Un altro piccolo, ma interessante, esempio di dialogo con A.I.

⁴³ Si intende un modello di linguaggio basato sull'intelligenza artificiale.

⁴⁴ La migliore combinazione è: andata Aldo+Bruno in 2'; ritorno Aldo in 1'; andata Carlo+Daniele in 10'; ritorno Bruno in 2; andata Aldo+Bruno 2'. Totale 17'.

Domanda: cosa intende Pellegrino Artusi con l'abbreviazione 'Q.B.'?

Risposta: quando Pellegrino Artusi utilizza l'abbreviazione 'Q.B.', si riferisce alla locuzione latina "Quod Bene" che significa "Che va bene" o "Che è bene". Tutti, o quasi, sappiamo che Q.B. sta per "Quanto Basta": la macchina ha inventato. Usare senza controllo e conoscenza l'intelligenza artificiale ci espone alle sue 'tentate soluzioni' ridondanti e fallimentari: grave e pericoloso.

E ancor più grave e pericoloso è scoprire che prima di rispondere al quesito la macchina abbia, in modo impeccabile, descritto e circostanziato Pellegrino Artusi e, con questa premessa alla risposta, si sia guadagnata la nostra fiducia.

Allo stesso modo partire con un progetto complesso non può e non deve essere un avventurarsi senza criterio: impegna le persone, usa le risorse economiche dell'organizzazione, può causare scompiglio nei team e/o fra i partner, può sottrarre risorse - umane, tecnologiche ed economiche - ad altri progetti/team, scombina le priorità ecc. Il rischio di applicare soluzioni, solo apparentemente tali, è facile, spesso comodo. Progettare la complessità, come ci ricorda Sun Tzu, può essere materia per «metodi, modalità e mezzi operativi che sono inusuali, inaspettati e ingannevoli.»

Quindi i leader in grado di usare in alternanza logica ordinaria e logica non ordinaria, secondo i casi, sapranno «come pianificare e dirigere l'effettivo uso delle operazioni e forze militari.» O, per dirlo meglio con le parole SunTzu, le due logiche «si completano a vicenda e danno vita le une alle altre in quanto tornano le une alle altre come un circolo ininterrotto.»

La logica ordinaria è nella nostra capacità e nella nostra storia. Soluzioni di logica non ordinaria la alimentano. Ed è come se la logica non ordinaria addestrasse la logica ordinaria. A.I. oggi sa risolvere il problema logico della canoa e sa che per Pellegrino Artusi Q.B. significa 'quanto basta'.

IL MODELLO DI *PROBLEM SOLVING STRATEGICO*

Il *Complex Problem Solving* ha il proposito di sostenere lo stratega e/o il tattico nel cambiamento.

L'approccio 'strategico', nato in ambito clinico e poi esportato con successo a quello organizzativo e manageriale, ha messo a punto in alcuni decenni una vera e propria tecnologia dedicata al cambiamento. Da tale approccio deriva, e ne parleremo più avanti, il Modello di *Problem Solving Strategico*. Ci concentreremo sulle organizzazioni e sull'applicazione del Modello nel *one-to-many*, verso l'interno e verso l'esterno delle organizzazioni stesse.

Per poterlo definire 'strategico', il Modello risponde a delle precise caratteristiche:

- efficace: capace di produrre l'effetto e i risultati voluti
- efficiente: rispondente in pieno alle proprie funzioni e/o ai propri fini
- minimale: mira, all'inizio, a piccoli cambiamenti all'interno del sistema
- adattato: usa la logica e il linguaggio delle persone coinvolte
- flessibile: si adatta al problema e poi alle persone
- predittivo: tende a ipotizzare, opzioni e/o scenari, quello che potrà succedere
- auto-correttivo: modificabile se i risultati sono insoddisfacenti, in base al feed-back ricevuto interagendo con il contesto.

E la cosa migliore per descriverlo è raccontare una storia.

Beatrice, la chiameremo così, è a capo della divisione operativa italiana di un'azienda manifatturiera presente in più di 100 paesi, con un fatturato globale di alcuni miliardi di dollari. Afferiscono a lei i processi attinenti logistica, pianificazione, vendita, *back office* e credito. In Italia sono assenti siti produttivi e l'insieme di questi processi rappresenta il principale flusso di valore aziendale. Dal lavoro dei suoi numerosi collaboratori dipende gran parte della soddisfazione dell'articolato sistema distributivo e di migliaia di clienti; la reputazione dell'azienda.

L'azienda in cui lavora opera in regime di *Total Quality*⁴⁵ e sta per rivedere gran parte dei processi organizzativi della sede italiana su direttiva della casa madre, con l'obiettivo di aumentare il grado di interfunzionalità tra i reparti coinvolti, semplificare la comunicazione, rendere più efficiente il lavoro e i passaggi tra i reparti. Fino a quel momento la creazione o la revisione dei processi veniva fatta in maniera saltuaria e per silos aziendali: ogni reparto è organizzato sulla parte di propria competenza, ma non vengono tenute nel giusto conto le attività svolte dagli altri reparti coinvolti. Conseguenze? Disfunzionalità e ridondanze. E violazioni delle cosiddette *no fly zone*⁴⁶: i limiti invalicabili dei silos aziendali.

Intervenire sui processi e di conseguenza sulle procedure è sempre un lavoro delicato perché porta con sé cambiamenti⁴⁷ delle abitudini professionali delle persone e nella loro area di comfort: una classica obiezione che sorge è 'ma ho sempre fatto così' e spesso non è facile aggirarla. E, se non si preparano le condizioni, può risultare traumatico per le persone, appunto, e per il business. Come spesso accade, sempre o quasi in realtà, gli obiettivi organizzativi non sono scelti, ma gerarchicamente subiti. Concordati, ma subiti. Beatrice non aveva margine negoziale, c'era solo la data 'x' entro la quale era necessario completare la revisione dei processi: nella prima fase, quella formativa, accompagnati dai colleghi della casa madre.

Quando parliamo di processi aziendali ci riferiamo a un insieme di attività interdipendenti, per lo più legate alla prassi e non informatizzate, che consentono a un'azienda di perseguire i propri obiettivi. Si distinguono dalla procedura perché hanno degli indicatori misurabili, dei KPI (*Key Performance Indicator* o Indicatore Chiave di Prestazione), mentre la procedura definisce delle responsabilità operative e funzionali. Semplificando un po': il processo persegue l'obiettivo operativo, la procedura lo fa funzionare.

⁴⁵ Il *Total Quality Management* (TQM) è un insieme di prassi, di tecniche e di metodi orientati al cliente - business to business e/o business to consumer - per il costante miglioramento dei prodotti e dei servizi. La genesi, frutto della collaborazione nippo-statunitense, risale al dopoguerra quando fu necessario far ripartire, con uno sforzo ciclopico, l'industria giapponese azzerata dal conflitto.

⁴⁶ *No fly zone*: così come nello spazio aereo, esistono spazi professionali nei quali intervenire senza accordi innesca conflitto e resistenze.

⁴⁷ In questo caso, di solito, un cambiamento di tipo 'catastrofico'.

Ad esempio la previsione di vendita risponde a un processo articolato e strutturato. Di solito coinvolge Marketing, Logistica, Vendita e ha come obiettivo di prevedere i risultati attesi di vendita per i mesi successivi per ogni prodotto, mentre la procedura a supporto di questo processo complesso descrive con una documentazione strutturata chi sono gli *owner* di ogni passaggio cruciale: le persone chiamate a guidare, valutare, approvare, decidere.

Due parole sul concetto di *owner*: è un termine giuridico anglosassone diffuso in molte organizzazioni. Intraducibile se non col senso originario di ‘proprietario’ o anche ‘possessore’, e va ben oltre il concetto di responsabile, che è colui che risponde. Non è necessariamente un manager, piuttosto una persona che nell’organizzazione governa, a qualsiasi livello gerarchico, qualcosa di specifico. Per esempio il capo di una linea di montaggio. L’assenza di una chiara *ownership* espone, tanto quanto una delega maldestra, all’insuccesso. Come anticipato, l’azienda in cui opera Beatrice lavora in regime di *Total Quality*: un insieme di prassi, di tecniche e di metodi orientati al business e tesi al costante miglioramento.

Come sappiamo, talvolta, i modelli tradizionali possono essere esposti al rischio del loro stesso successo: il metodo vincente si può trasformare in una teoria forte per il semplice fatto che ha funzionato. E quindi, poiché ha funzionato, è replicabile al di là delle differenti condizioni. Alcuni esempi di potenziali pericoli, al variare delle condizioni: il tipo di problema e le persone coinvolte, le dimensioni dell’organizzazione e le caratteristiche del business, l’area geografica e l’epoca, la percezione del cambiamento e le potenziali resistenze, la cultura aziendale e la dottrina organizzativa.

Di fronte a un lavoro così importante per complessità e dimensione nell’azienda di Beatrice avevano deciso di applicare, appunto, il metodo TQM. Infatti il team di progetto era stato coinvolto in un percorso formativo per applicare il metodo ai processi *core* dell’azienda e, dopo un periodo di applicazione, il team aveva manifestato una forte frustrazione. Con le loro parole tratte da una loro relazione a Beatrice, «un metodo lungo, complicato e che paradossalmente finisce per aumentare i passaggi e la complessità anziché ridurla.»

Il metodo era strutturato in maniera rigida. Lasciava poco spazio a soluzioni alternative o creative perché imponeva un incasellamento delle attività previste con una struttura che si potrebbe definire preconfezionata: *prêt-à-porter* piuttosto che sartoriale. Lo sforzo dei collaboratori coinvolti - contro natura per un tattico - era diventato quello di capire e studiare le regole del metodo TQM per riuscire a riempire nel modo più corretto possibile le caselle delle schede, ma perdendo così di vista il vero obiettivo, che era quello di revisionare il processo, semplificarlo, ottimizzando dei passaggi, tenendo conto delle richieste e degli impatti di tutti i reparti coinvolti. Nel nostro incontro avevamo così concordato l'obiettivo verso il quale orientarci: sottoporre un processo di media complessità a un team di progetto composto da *owner* di processo, applicando il Modello di *Problem Solving Strategico*.

Non era la prima volta che lavoravamo su un processo, ma esiste una notevole differenza fra creare un singolo processo, per quanto complesso, e un metodo per creare o verificare-migliorare un gran numero di processi. Giocava a nostro favore il fatto che Beatrice conoscesse già l'efficacia applicativa del Modello e le principali caratteristiche della strategia d'intervento per produrre effetti e risultati desiderati:

- introdurre piccoli e realistici cambiamenti
- adattarsi al problema e poi alla logica e al linguaggio delle persone coinvolte
- prevedere e anticipare scenari di rischio e individuare indicatori di successo
- tenere conto della retroazione e, in base ai risultati o al feed-back, modificare la strategia.

La principale criticità era legata alle resistenze manifestate da parte di alcuni membri del team di progetto. In particolare quelli più affezionati, diciamo così, al metodo TQM: benché affaticati, come evoca il 'mito della caverna'⁴⁸, sembrava preferissero restare nella loro *discomfort zone*.

Ma l'autorevole *endorsement* di Beatrice, i vantaggi prospettati e la promessa di un intervento 'breve' ci permisero di coinvolgerli e di far loro sospendere, almeno per un po', il (pre)giudizio:

- saremmo partiti dai risultati prodotti dal metodo TQM (area di comfort)

⁴⁸ Platone, *La repubblica*.

- la sperimentazione (la simulazione) avrebbe richiesto una sola giornata
- avremmo condiviso da un punto di vista metodologico ogni singola fase
- se avesse funzionato avrebbe potuto aprire nuovi scenari operativi.

La strategia d'intervento prevedeva di individuare:

1. le 'tentate soluzioni', generate dal metodo durante la revisione dei processi, messe in atto e causa della persistenza del problema, attraverso la tecnica del 'come peggiorare'⁴⁹
2. gli indicatori di successo (KPI) attraverso la tecnica dello 'scenario oltre il problema'⁵⁰
3. la precisazione o la ridefinizione dell'obiettivo
4. le fasi e/o le azioni, minimali e concatenate, che producessero il cambiamento⁵¹ atteso attraverso la tecnica dello 'scalatore'⁵².

Giunto il primo giorno dell'intervento strategico, il team si cimentò sul primo dei processi identificati. Seguendo il Modello fu possibile definire un embrione di metodo, poi replicato ad altri tre processi via via di maggiore complessità fino a definire, nero su bianco, il nuovo metodo da lì battezzato dal team 'meta-processo': il processo che crea i processi. Superata con successo la simulazione - e coinvolti coloro che manifestavano resistenze operative - emerse il vero obiettivo: portare il metodo in azienda a tutti gli *owner* di processo. Da lì venne sviluppata la strategia d'intervento:

1. l'attività formativa del team di progetto sul modello di *problem solving strategico*;
2. la messa a punto, contestuale, del meta-processo;
3. la verifica della replicabilità del metodo attraverso la simulazione su altri processi coinvolgendo nuovi *owner* estranei al team di progetto.

Una volta svolta l'attività di formazione e messo a punto il metodo, fu possibile organizzare dopo qualche tempo una sessione di mezza giornata coi nuovi team, guidati dai loro colleghi oramai esperti, per realizzare 4 nuovi processi. E tutti i team, entro il tempo dato, costruirono i processi commissionati.

⁴⁹ Tecnica utilizzata per costruire scenari di rischio.

⁵⁰ Tecnica utilizzata per individuare indicatori misurabili.

⁵¹ Cambiamento geometrico esponenziale.

⁵² Tecnica utilizzata per delineare un piano.

Verificata l'appropriatezza del meta-processo, il team di progetto produsse *ex post*:

- le linee guida aziendali per l'autonoma applicazione del metodo in ogni area dell'azienda
- la presentazione al board per l'approvazione e l'adozione del metodo
- il flusso organico del metodo come processo (flow chart per diagrammi)
- la presentazione per i colleghi per la condivisione e la diffusione.

Per descrivere il risultato dell'intervento strategico preferiamo usare parte dei concetti contenuti nella presentazione del team di progetto al board e ai colleghi:

«In azienda, ora, abbiamo persone che condividono un metodo per creare o variare i processi aziendali. È un risultato importante e vediamo insieme il perché.

- È veloce: in poche ore di lavoro - fra le due e le quattro - è possibile delineare un processo con attori, fasi, tempi, risorse necessarie e criticità.
- È intuitivo: estremamente facile da capire e applicare e vale anche per i neofiti del metodo.
- È proficuo: funziona davvero! Abbiamo la facoltà di dirlo perché lo abbiamo sviluppato, modellato e infine testato su diversi processi aziendali.
- È coinvolgente: applicandolo si percepisce fin da subito il valore del fare insieme, il valore e il senso del lavoro del team, porta al confronto e stringe le relazioni, spinge il team verso il continuo miglioramento.
- È su misura, flessibile e autocorrettivo: pensato dai dipendenti della nostra azienda per agire sui nostri processi organizzativi. Per questa ragione il metodo è applicabile a 360°, garantendo processi capaci, all'occorrenza, di auto correggersi grazie all'introduzione di indicatori (KPI).»

L'intervento strategico fu un percorso che portò il team dal 'perché non funziona' al 'come funziona', dal processo al meta-processo, dal prêt-à-porter all'abito sartoriale. A scoprire, via via, il problema attraverso il disvelamento, congiunto, della soluzione.

CONOSCERE IL PROBLEMA ATTRAVERSO LA SUA SOLUZIONE

Gli esseri umani hanno sempre dovuto tener conto, nel bene e nel male, di un fondamentale riduttore di complessità: la Logica. Perché l'utilizzo delle logiche di pensiero e di azione, consapevoli o meno, è intrinseco al perseguimento degli obiettivi

umani. La genesi della Logica affonda le sue lontane radici, come disciplina, nel mondo ellenico in occidente e nell'antica Cina ad oriente. Era un mix di arte e scienza finalizzato al conseguimento di differenti obiettivi: vincere una guerra, cacciare con successo, persuadere un interlocutore, risolvere complessi problemi individuali e sociali.

Come afferma lo psicoterapeuta Giorgio Nardone:

«Con Aristotele abbiamo la prima formulazione di un modello rigoroso di Logica, all'interno del quale, però, tutto ciò che non era in esso contemplato ne veniva escluso e bollato come metodo non rigoroso. Così l'arte, la creatività ma soprattutto le dinamiche non lineari bensì circolari, contraddittorie e paradossali, per quanto decisamente frequenti già allora nelle dinamiche umane, venivano escluse dall'olimpio della Logica razionale. Da allora per oltre due millenni e qualche secolo il pensiero occidentale è stato dominato dalla "dea ragione", dal razionalismo di cui la Logica aristotelica ne è stato il principale cardine. Difatti, tutt'oggi nella filosofia accademica si fa riferimento alle logiche tradizionali e razionali come il punto di riferimento essenziale del pensiero e della pianificazione di azioni, mettendo ancora una volta fuori da questo contesto le logiche di tipo non lineare, non-ordinarie. Il fatto curioso è che se andiamo ad analizzare la costante dinamica che ognuno di noi vive con sé stesso, gli altri e il mondo ci accorgiamo che ciò che la fa da padrone non è la ragione né la razionalità bensì la contraddizione, il paradosso, la credenza, tutto ciò che viene definito ambivalenza logica.»⁵³

L'ambivalenza logica si riferisce a una situazione in cui una proposizione o un concetto ha due significati contraddittori o ambigui, rendendo difficile determinare quale sia la sua interpretazione corretta in un contesto specifico. Riguarda la presenza di più significati possibili, spesso in conflitto tra loro, all'interno di un'idea o di una frase.

Il presidente Eisenhower affermava: «La cosa interessante dell'ambivalenza è che può essere sia un vizio che una virtù. A volte ti rende indeciso, altre volte flessibile.»

La logica strategica, in quanto modello di pianificazione di azione fondato sugli obiettivi da raggiungere e sui problemi da risolvere, anziché essere limitata dalla rigidità di una

⁵³ Nardone G., *Introduzione a Logica strategica e al problem solving*.

teoria predefinita, ha sempre considerato le ambivalenze logiche come strumenti operativi: paradossi, contraddizioni, profezie⁵⁴ e autoinganni⁵⁵.

Afferma ancora Nardone:

«Solo verso la metà dello scorso secolo alcuni studiosi si occuparono di riportare l'attenzione su questa forma di Logica, che per quanto così influente per la vita degli esseri umani, veniva esclusa dagli studi accademici. La Scuola di Palo Alto ha l'indubbio merito di aver dimostrato la effettiva importanza delle dinamiche non lineari: 'la causalità circolare' che andava a sostituirsi alla 'causalità lineare', così come i paradossi comunicativi e le profezie che si autorealizzano, come elementi costitutivi di numerosi e importanti relazioni tra gli esseri umani e la loro realtà.»⁵⁶

Giorgio Nardone, quale allievo diretto del più noto tra i Maestri della Scuola di Palo Alto, Paul Watzlawick, non solo ha fatto sua questa tradizione di studi, ma ha evoluto i modelli di logica non ordinaria. Tutto questo all'interno di un modello di logica strategica che permette, dato un problema, di costruirne l'effettiva soluzione in tempi rapidi, proprio in virtù del ricorso a stratagemmi logici non-ordinari. Cosa, questa, che già avveniva nell'antico mondo ellenico così come in quello cinese e che, nonostante l'avvento della logica aristotelica ha continuato ad avvenire nella storia dell'umanità ad opera di artisti, scienziati, statisti, condottieri, imprenditori e manager.

Il merito di Nardone è quello di aver formalizzato un vero e proprio "Modello di Logica Strategica", che da una parte rispetta quelli che sono i criteri della ricerca scientifica e del suo rigore, dall'altra favorisce l'inventività e la flessibilità applicativa e il ricorso ad espedienti che violino la Logica ordinaria. Grazie a tutto ciò, quello che dapprima era un approccio sviluppato dall'abilità personale è diventato negli anni una vera e propria tecnica di *Problem Solving*, in quanto i modelli di soluzione strategica messi a punto per le differenti classi di problemi si sono evoluti, divenendo non solo sempre più efficaci ed efficienti in virtù del loro progressivo affinamento, ma anche replicabili, trasmissibili e

⁵⁴ È una previsione che si realizza per il solo fatto di essere stata espressa. Più avanti 'profezia che si autoavvera'.

⁵⁵ In psicologia, processo mentale per cui il soggetto inganna sé stesso senza rendersene conto, ignorando gli aspetti negativi della realtà e sostituendoli con altri positivi.

⁵⁶ Nardone G., *Introduzione a Logica strategica e problem solving*.

predittivi nei loro effetti. Con le parole di Lao Tse: «Il segreto è che non ci sono segreti». L'invenzione creativa non è il guizzo di genio, ma l'analisi di un problema che permette di vederlo da prospettive non ordinarie. Come ci insegna Alexander Fleming, «il caso aiuta solo le menti preparate».

Il Modello di *Problem Solving Strategico*, messo a punto nel corso di almeno tre decenni da Nardone a partire dal lavoro svolto presso l'MRI di Palo Alto e in particolare da Watzlawick, trova come ottimo spunto e punto di partenza il processo di ricerca scientifica delineato dal famoso filosofo Karl Popper e che, attraverso alcune fasi, conduce alle scoperte:

- si inciampa in un problema
- si studiano tutti i tentativi messi in atto come soluzioni
- si cercano soluzioni alternative
- le si applicano
- si misurano gli effetti
- si aggiusta la strategia sino a renderla efficace.

Questo costituisce il fondamento di ogni processo di *problem solving* ed è, in sostanza, un metodo rigoroso per trovare soluzioni a problemi seguendo le fasi intraprese nei processi di ricerca scientifica. Mentre la scienza si impegna a fornire spiegazioni ai fenomeni che studia, il *problem solving* rappresenta la 'tecnologia per trovare soluzioni', ossia i metodi per raggiungere gli obiettivi specifici di un progetto. Il *problem solving strategico*, evolvendosi sulla base di quanto detto sopra, aggiunge alle convenzionali fasi della ricerca scientifica alcune tecniche che sfruttano logiche non lineari per scoprire nuove prospettive che permettano di risolvere anche ciò che sembra insormontabile.

La sequenza schematizzata è la seguente:

- definire il problema
- accordare l'obiettivo
- analisi e valutazione delle 'tentate soluzioni'
- tecnica del 'come peggiorare'
- tecnica dello 'scenario oltre il problema'
- tecnica dello 'scalatore'
- aggiustare il tiro progressivamente
- soluzione

LA TECNICA DEL ‘COME PEGGIORARE’

*Se vuoi drizzare una cosa, impara prima come storcerla di più*⁵⁷

Questa tecnica⁵⁸ rappresenta una parte fondamentale del modello di *problem solving strategico*. Essa si pone come un potente strumento per affrontare situazioni complesse o apparentemente cristallizzate. Consiste nell’indagare le azioni da intraprendere e quelle da evitare in modo deliberato per peggiorare deliberatamente la situazione attuale, che invece vogliamo migliorare. In altre parole, ci domandiamo cosa fare o pensare per complicare volontariamente il problema anziché risolverlo. E poi farne scaturire una lista dettagliata.

Questa tecnica si basa sul paradosso: «se vuoi imparare a correggere qualcosa, prima impara come peggiorarlo». Ciò che accade quando ci sforziamo di pensare a tutti i modi per peggiorare la nostra situazione è duplice:

- si identificano tutta una serie di atti controproducenti, verso i quali si matura un’immediata avversione che, naturalmente, condurrà a evitare di realizzarli
- la mente, spinta in tale direzione, come una molla rimbalzerà nel suo opposto, ovvero nel riuscire a vedere da altri punti di vista la situazione escogitando spesso soluzioni prima nemmeno lontanamente contemplate.

Non è un caso che molti grandi scienziati abbiano utilizzato questa strategia mentale e paradossali e per potenziare la loro capacità inventiva. È celebre la citazione di Thomas Edison «Non ho fallito 2.000 volte. Ho scoperto con successo 2.000 modi per non creare una lampadina.»

⁵⁷ “Se vuoi drizzare una cosa, impara prima come storcerla di più” è uno stratagemma. Indica nell’impossibilità, per esempio, di drizzare un ferro piegato di piegarlo ancora di più per poi riportarlo dritto. La tecnica del come peggiorare usa tale principio: peggiora la situazione per condurla per reazione a una condizione funzionale.

⁵⁸ Tecnica ideata da Giorgio Nardone.

LO ‘SCENARIO OLTRE IL PROBLEMA’

*Creare dal nulla*⁵⁹

Questa tecnica consiste nell’immaginare uno scenario ideale⁶⁰ una volta che tutti i problemi e le difficoltà attuali siano stati completamente superati. In pratica, ci chiediamo quale sarebbe lo scenario ideale rispetto alla situazione attuale da cambiare una volta che il problema sia stato completamente risolto, o quando si tratta di miglioramenti da apportare una volta che l’obiettivo prefissato sia stato raggiunto. In questo modo, stimoliamo la nostra mente a immaginare tutte le caratteristiche della situazione ideale dopo il cambiamento strategico. Ciò che può sembrare un esercizio di pura fantasia in realtà ci aiuta a definire concretamente le caratteristiche della ‘realtà ideale’ da raggiungere, spesso consentendoci di vedere aspetti che prima non avevamo nemmeno considerato. Sappiamo bene quanti scienziati abbiano utilizzato questa tecnica nel corso dell’evoluzione della Scienza: Isaac Newton, Charles Darwin, Albert Einstein, Niels Bohr per citarne alcuni.

LA TECNICA DELLO ‘SCALATORE’

*Far salire il nemico in soffitto e togliergli la scala*⁶¹

Questa strategia mentale rappresenta un’inversione della logica tradizionale, poiché prevede una sequenza di azioni apparentemente controintuitive⁶². Dopo aver identificato l’obiettivo da raggiungere utilizzando le tecniche precedenti, dobbiamo immaginare la sequenza di passi a ritroso dal punto di arrivo al punto di partenza, invece di seguire una logica lineare partendo dal punto di partenza per raggiungere il punto di arrivo. Il suo nome deriva dall’approccio adottato, prima dell’avvento di fotografia e video ripresa, da

⁵⁹ ‘Creare dal nulla’ è uno stratagemma. Poggia sulla profezia auto-avverantesi ovvero sulla umana capacità di riconoscere indicatori che confermano, o meno, quanto noi crediamo vero e quindi reale. La tecnica dello ‘scenario oltre il problema’ consente di ricercare in una scena ideale soluzioni altrimenti non riconoscibili in un presente problematico.

⁶⁰ La tecnica dello ‘scenario oltre il problema’ deriva da una tecnica ideata dallo psicoterapeuta statunitense Steve de Shazer e nota come *miracle question*.

⁶¹ ‘Far salire il nemico in soffitto e togliergli la scala’ è uno stratagemma. È una sequenza riconoscibile nella tecnica dello ‘scalatore’. Infatti si sarà in grado di creare il percorso a ritroso che porterà al punto di partenza iniziando dalla fine.

⁶² Tecnica ideata da Paul Watzlawick.

esperti scalatori, che, osservando, pianificano il percorso verso una vetta partendo dalla cima e procedendo a ritroso, passo dopo passo. Questa tecnica suddivide l'obiettivo complessivo in una serie di micro-obiettivi, fasi o azioni, identificando il passo più piccolo con cui iniziare il percorso di cambiamento. Questo approccio, come detto controintuitivo, ci consente di superare i pregiudizi e gli schemi mentali che spesso ci impediscono di trovare soluzioni alternative a quelle fallimentari. Con le parole di Aristotele: «le cose che esistono qui, esistono percepibili dai sensi; le cose che esistono altrove, sono percepite dalla mente.» Nel suo lavoro di ricerca Paul Watzlawick esplora, tra le altre, le trappole e le opportunità contenute nella percezione rappresentativa della realtà e nella capacità, appunto, di inventare realtà. Difficilmente un ricordo può corrispondere alla realtà in sé, viceversa è insita in noi la capacità di indirizzare la profezia, di immaginare in noi realtà ancora inesistenti.

Ricorda Giorgio Nardone:

«Negli ultimi venticinque anni grazie a questo modello di Logica, oltre a formulare protocolli di trattamento di psicoterapia breve strategica, di validata efficacia ed efficienza, ci ha permesso di intervenire con successo anche in contesti non clinici, in particolare nel mondo della performance artistica, sportiva e militare, sia individuale che di team. Così come questa evoluzione teorico-applicativa ci ha permesso di applicare il modello anche al mondo delle organizzazioni produttive - siamo intervenuti in numerose aziende private ed istituzioni pubbliche - operando all'interno di queste in direzione della soluzione delle loro complesse problematiche, così come formando i loro manager al divenire effettivi *problem solver* strategici.»⁶³

LA TECNICA DEL 'COME PEGGIORARE' IN AZIONE

La proliferazione delle riunioni: “Nel dubbio, organizziamo una riunione.”

Questa pratica in rapida crescita è influenzata da una serie di fattori, tra cui le dimensioni dell'organizzazione e, in modo più significativo, dalla cultura manageriale che permea

⁶³ Nardone G., *Introduzione a Logica strategica e problem solving*.

l'azienda stessa. Se ciò che impera è una cultura aziendale cosiddetta 'anglosassone', l'abbondanza di riunioni interne diventa presto palese.

Questi incontri iniziano a popolare i calendari delle persone, fioriscono come funghi dopo la pioggia. Il fenomeno delle riunioni in ufficio assume una nuova forma, con nobili auspici, per comunicare all'interno di complesse strutture, indipendentemente dalle loro dimensioni. Fino a un certo punto questo obiettivo è certamente positivo e condivisibile. Tuttavia, le costanti riunioni, si possono trasformare in una vera e propria piaga che può gravare sulla gestione del tempo.

Secondo un sondaggio riportato da Bloomberg, già nel 2021 il lavoratore medio statunitense veniva coinvolto in una media di 11-15 riunioni a settimana, e sottolineiamo 'in media'. L'aumento delle riunioni può essere in parte attribuito alla scarsa consapevolezza dei costi associati in termini di perdita di produttività da parte dei partecipanti. Bloomberg sottolinea che «un semplice incontro di tre dipendenti, della durata di mezz'ora, può costare all'azienda dai 700\$ ai 1.600\$», e risulterà essere un costo invisibile.

Questi costi crescono via via che si alza il RAL⁶⁴ dei partecipanti coinvolti. È evidente che in un contesto aziendale, queste riunioni possono essere giustificate solo se i contenuti sono validi e necessari, e se i benefici derivanti superano ampiamente i costi associati. La gestione saggia delle riunioni è essenziale per garantire che queste non diventino un mero esercizio, ma piuttosto un mezzo efficace per promuovere la produttività e il successo aziendale.

Vediamo come in ambito aziendale la tecnica del come peggiorare può aiutare le persone e l'azienda su un tema così comune. Ripartiamo dalla domanda, già introdotta nella descrizione della tecnica nel capitolo precedente, e immaginiamola diretta al team di un'azienda con l'obiettivo di peggiorare la qualità delle riunioni: «se, invece di migliorare, voleste volontariamente peggiorare la sua situazione: cosa dovrete fare o non fare? Cosa dovrete pensare o non pensare se, per assurdo, voleste fallire e non raggiungere l'obiettivo?»

⁶⁴ Retribuzione annua lorda.

Potremmo ottenere nel giro di pochi minuti una lista di questo tipo:

1. Uscire dal focus
2. Interrompere chi parla
3. Arrivare tardi e non comunicarlo
4. Rispondere al telefono
5. Mostrare insofferenza
6. Non dare nessun apporto
7. Non indicare il tema oggetto della riunione
8. Non leggere i contenuti dell'invito
9. Non tarare il tempo della riunione
10. Riunioni in contemporanea, in sovrapposizione
11. Non prestare attenzione
12. Uscire, rientrare, abbandonare la riunione
13. Bloccare il calendario dei colleghi senza preavviso
14. Non invitare funzioni competenti
15. Non seguire un ordine del giorno
16. Scegliere un orario scomodo
17. Schedulare una riunione troppo lunga o, viceversa, troppo breve in funzione del tema
18. Non rispondere oppure rispondere in modo fuorviante
19. Utilizzare un linguaggio troppo tecnico e non comprensibile dagli interlocutori
20. Non arrivare preparati, avendone avuto il tempo.

E fermiamoci a 20: è una lista di comportamenti disfunzionali ai quali possiamo aggiungere, citando Bloomberg, il non considerare i costi - invisibili - della riunione stessa.

Nel corso di questi ultimi anni abbiamo applicato la tecnica del 'come peggiorare' a numerosi team sul tema delle riunioni - in presenza e/o in remoto - e l'elenco che abbiamo costruito è un vero proprio archivio di reali o potenziali fallimenti superiore alle 100 dichiarazioni. Chi vive, direttamente o indirettamente, le dinamiche di alcune organizzazioni conosce il problema in maniera approfondita.

Citiamo ancora Nardone:

«se mi sforzo di pensare a tutti i modi per peggiorare la mia situazione l'effetto sarà di due tipi:

- identificare comportamenti disfunzionali e controproducenti verso i quali si svilupperà un'avversione condivisa che condurrà a evitarli
- spingere la mente in tale direzione consentirà di vedere da altri punti di vista la situazione escogitando soluzioni non contemplate o precedentemente sottovalutate.»⁶⁵

Inoltre, sottolineiamo che la 'scoperta congiunta' di comportamenti disfunzionali da parte di un team renderà più difficile nascondersi dietro eventuali giustificazioni o scuse, per passare dalla costosa cultura dell'alibi alla produttiva cultura dell'errore.

La tecnica ci consente di individuare, oltre ai comportamenti disfunzionali (da ora in poi indicati come 'tentate soluzioni'), anche i potenziali pericoli. I pericoli sono potenziali 'tentate soluzioni', poiché, benché non ancora agiti, nel momento in cui lo dovessero essere si trasformerebbero in tali. Infine evidenzia i dati di fatto e i vincoli, per loro natura imm modificabili e che vanno conosciuti ed estratti dall'equazione del *problem solving*; i più comuni sono legati alle risorse umane ed economiche, al tempo, alla tecnologia, alla Legge e alle regole.

La tecnica del 'come peggiorare' ci consente di costruire un perimetro di sicurezza e questo è un elenco delle sue qualità operative:

1. svela le 'tentate soluzioni ridondanti e fallimentari', ovvero come funziona un problema, fra poco ne parleremo, e si trasforma in un riduttore di complessità
2. aiuta a prevedere pericoli reali (potenziali 'tentate soluzioni' del futuro), consentendo di mettere in atto azioni anticipatorie per evitarne l'impatto o ridurne le conseguenze
3. estrae dal processo ed evidenzia i dati di fatto e i vincoli, da osservare e conoscere, ma, per loro natura, irrisolvibili⁶⁶

⁶⁵ Nardone G., *Introduzione a Logica strategica e problem solving*.

⁶⁶ Il debito pubblico italiano, a oggi, è poco meno di 2.850 miliardi di euro e con un rapporto Debito/PIL superiore al 135%: non è un problema, è un dato di fatto e un vincolo. Ogni anno l'incremento di debito

4. restituisce eventuali eccezioni positive - punti forza reali, riconoscibili e replicabili - solo apparentemente disfunzionali, ma, a una più attenta analisi, funzionali
5. conduce dallo stato di problema a quello di obiettivo
6. restituisce tutto il valore del brainstorming, rispettando le regole del brainstorming. Nella fase 'divergente', veloce e normalmente divertente, produce una lista (nota: 10 - 15 persone producono in circa meno di 10 minuti, in media, una lista di circa 50 affermazioni). Nella fase 'convergente' si trasforma in uno straordinario strumento di analisi, di confronto, di condivisione, di apertura. Consente, dialogando su ogni singola affermazione di valore - le altre affermazioni della lista sono scartate a maggioranza - di inquadrare il problema in un perimetro più ampio e trasversale di quello di partenza
7. e infine è un simulatore, solo apparentemente virtuale. In molti campi dell'agire umano è stato possibile, grazie all'ingegno e alla tecnologia, creare dei simulatori. La tecnica del 'come peggiorare,' se ben condotta, ricrea, percorrendo la lista, le condizioni operative, spesso anche emotive, del problema che stiamo affrontando.

COME SI FORMA UN PROBLEMA: LE 'TENTATE SOLUZIONI' RIDONDANTI E FALLIMENTARI

Passare per la prima volta dalla guida di un'auto col cambio manuale a una col cambio automatico, e viceversa, non presenta grosse difficoltà. «Ricordo bene la prima volta che ho guidato un'auto col cambio automatico. Sono partito e appena ho sentito salire i giri del motore il mio piede sinistro è partito alla ricerca del pedale della frizione che non c'era. Ho incontrato, invece, il pedale grande del freno e ho bloccato l'auto. Non è successo nulla, ma ho rischiato di essere tamponato.»

È un racconto che in molti possono fare e ben descrive il costrutto di 'tentata soluzione'. Cos'è successo in quel momento? È partito un consolidato automatismo: al salire dei giri del motore si è tentato di passare dalla prima marcia alla seconda, schiacciando la frizione che, ahinoi, col cambio automatico non è prevista.

accumulato viene rinviato all'esercizio dell'anno successivo e quindi rimandato come problema irrisolvibile, ma in tempo presente è generatore di problemi.

Ogni giorno il nostro ricchissimo archivio di soluzioni risponde alle difficoltà piccole e grandi che incontriamo. E lo fa in modo automatico: aprire una finestra, rispondere al telefono, verificare il tempo di cottura di una pietanza o cercare e trovare il tasto dell'allarme dell'ascensore. Non c'è nessuna riflessione: "lo so, lo faccio". Eppure dall'esempio dell'automobile possiamo trarre una piccola lezione: certe volte la soluzione depositata nel nostro archivio storico non è la soluzione. Lo storico francese Marc Bloch definiva la storia come "la scienza del cambiamento". E la storia delle nostre soluzioni, in particolare quelle di successo, è il nostro riferimento in presenza di qualsiasi difficoltà da affrontare.

Il generale Maurice Gustave Gamelin allo scoppio della Seconda Guerra Mondiale era il Capo di Stato Maggiore della Difesa francese. Un ufficiale esperto, preparato e capace. Mentre stava fronteggiando l'invasione nazista attraverso il Belgio gli venne comunicato, a più riprese, che il nemico stava attaccando in massa anche attraverso le Ardenne: la ricognizione aerea francese aveva individuato il Blitzkrieg guidato dal generale Guderian. Per la precisione quello che la ricognizione aveva visto era un enorme ingorgo di mezzi bloccati nel difficile attraversamento delle Ardenne. Purtroppo Gamelin valutò tali informazioni non significative sia perché considerava la Linea Maginot invalicabile, sia perché era concentrato sul fronte nord, mentre oggi sappiamo che la sola aviazione francese sarebbe stata in grado di colpire e annientare le forze mobili tedesche e stroncare sul nascere quello che è appunto noto come l'azzardo delle Ardenne. Per il generale Gamelin l'aggiramento della linea Maginot attraverso le Ardenne era semplicemente impossibile. Qualche decennio dopo gli egiziani commisero lo stesso errore con gli israeliani che passarono, inattesi, attraverso il Sinai.

Capire come si forma un problema è un passaggio cruciale. Prima di descriverlo attraverso degli esempi usiamo la definizione che ne hanno dato, in *Change*, Paul Watzlawick, John H. Weakland, Richard Fisch (MRI)⁶⁷: «solitamente una iniziale difficoltà viene trasformata in problema in seguito a quello che le persone cercano di fare nel tentativo di risolverla.»

⁶⁷ Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (MRI), *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*.

E, in particolare:

- si interviene quando non si dovrebbe (il gioco impossibile)
- non si interviene quando si dovrebbe (il gioco che nega)
- si interviene in modo o al livello inappropriato (il gioco del ‘girare intorno’)

E si continua ad applicare ripetutamente la stessa soluzione anche quando non produce cambiamenti.

Il focus di un intervento strategico è quello di far sospendere le fallimentari ‘tentate soluzioni’ adottate fino a quel momento e di introdurre nuove modalità di azione che portino verso il cambiamento auspicato.

Come esempio prendiamo un tipo di contratto che conosciamo tutti, ma che di rado leggiamo, almeno fino a quando non ci serve: la polizza assicurativa⁶⁸. Premesso che in Italia, grazie alla spinta di IVASS⁶⁹ e di ANIA⁷⁰, si è fatto molto in questi ultimi anni sulla semplificazione linguistica delle polizze, restano spesso dei testi difficili da leggere. Le polizze assicurative sono comprensibili al 100% solo dal 5% della popolazione italiana⁷¹.

E quando non comprendiamo qualcosa che invece vorremmo comprendere si innesca un meccanismo di sfiducia e, nel caso specifico, tendiamo a pensare che le compagnie lo facciano apposta: non è così e, se mai lo è stato, non è più così. Nella scrittura delle polizze è possibile individuare tre chiare ‘tentate soluzioni’:

- la stratificazione
- l’abitudine
- la conformità.

⁶⁸ Di rado ci si pensa, ma la polizza assicurativa che sottoscriviamo è il prodotto stesso.

⁶⁹ Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni.

⁷⁰ Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici.

⁷¹ Carpanè, L., Contaldo P., *Te l’assicuro. Più che un metodo per scrivere nelle assicurazioni.*

La prima, la stratificazione: le polizze cambiano nel tempo e il tipico intervento è quello di aggiungere, aggiungere. In alcuni casi si sono scoperti dei copia incolla tra competitor. *È il gioco impossibile: si interviene quando non si dovrebbe.*

La seconda, l'abitudine: il giurista sa scrivere molto bene ma scrive utilizzando il linguaggio giuridico, per addetti ai lavori, e tenta di semplificare. Ma sono necessarie tecniche di semplificazione, e nessuno lo ha messo in condizione di fruirne. Quindi cosa succede? Che, di solito, continua a scrivere nel modo in cui sa scrivere, siamo in una situazione che possiamo definire del *gioco che nega: non si interviene quando si dovrebbe.*

La terza, la conformità - *compliance*. Il documento deve essere conforme alla legge, ma succede che si prendano i codici e li si trasferiscano, uno a uno o quasi, all'interno della polizza. Si realizza qualcosa che può chiaramente risultare incomprensibile. È il gioco del girare intorno: si interviene in modo, o al livello, inappropriato.

Stratificazione. Abitudine. Conformità. Tre modi nei quali delle soluzioni, nate probabilmente con le migliori intenzioni o per comodità, trasformano una difficoltà in un problema e, benché palesemente inefficaci, si continuano ad applicare anche quando non producono più i cambiamenti attesi. A proposito della scrittura e della responsabilità di chi ha l'obbligo di farsi capire, Tullio De Mauro, il più autorevole linguista italiano, faceva della chiarezza un imperativo etico⁷², e nella sua prefazione alla *Costituzione della Repubblica Italiana - UTET Libri* - evidenziava la qualità del lavoro di semplificazione linguistica svolto dai legislatori.

L'analisi delle 'tentate soluzioni' - ad esempio attraverso la tecnica del 'come peggiorare' - è un riduttore di complessità che ci permette di cogliere la struttura di persistenza del problema, fornendoci il criterio di base per la costruzione della strategia di intervento. Svelare le 'tentate soluzioni' organizzative evidenzia i costi nascosti delle organizzazioni, quelli, come già detto, che non finiscono nel bilancio: sono disfunzionalità che possono generano costi invisibili e/o alimentare relazioni malate.

⁷² Le parole sono fatte, prima che per essere dette, per essere capite: proprio per questo, diceva un filosofo, gli dèi ci hanno dato una lingua e due orecchie. Chi non si fa capire viola la libertà di parola dei suoi ascoltatori. È un maleducato, se parla in privato e da privato. È qualcosa di peggio se è un giornalista, un insegnante, un dipendente pubblico, un eletto dal popolo. Chi è al servizio di un pubblico ha il dovere costituzionale di farsi capire.

LO ‘SCENARIO OLTRE IL PROBLEMA’ IN AZIONE

Due gemelli identici: uno rimane sulla Terra mentre l'altro parte nello spazio a velocità prossima a quella della luce. Quando il gemello nello spazio tornerà, sarà più giovane del gemello rimasto sulla Terra. Affidiamo alla comunità dei ricercatori dell'*Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN)* e al loro sito *ScienzaPerTutti* il compito di approfondire in modo semplice cosa collega questo famosissimo esperimento mentale di Albert Einstein, conosciuto come il paradosso dei gemelli, alla teoria della relatività ristretta. Per Albert Einstein «L'immaginazione conta più della conoscenza» e preferiamo questa citazione alla, altrettanto nota, ma a nostro avviso utopica, di Walt Disney «Se puoi sognarlo, puoi farlo». In ogni campo - dalla scienza all'arte, dallo sport al business - l'immaginazione ha giocato e gioca un ruolo determinante. Quando Galileo Galilei formulò la sua legge dei corpi cadenti - «In un vuoto perfetto, due oggetti cadenti di peso diverso raggiungeranno il suolo allo stesso istante» - si schierò contro l'opinione secondo cui gli oggetti più pesanti dovrebbero cadere più velocemente di quelli leggeri, ma la sua geniale immaginazione l'aveva spinto 'in un vuoto perfetto'. Dall'atletica di velocità alla formula uno, dal tiro libero nel basket al calcio di rigore, restando in ambito sportivo, la simulazione mentale aiuta a creare lo stato e le condizioni per migliorare la performance, lo scenario ideale.

L'EFFETTO DEL ‘COME SE’

Per Paul Watzlawick e Giorgio Nardone ‘come se’⁷³ è un concetto chiave. Si riferisce all'idea che le persone spesso agiscono o comunicano ‘come se’ qualcosa fosse vero o reale, anche se potrebbe non esserlo. In altre parole, le persone creano una realtà o un significato attraverso i loro comportamenti e le loro comunicazioni, anche se questa realtà potrebbe essere una costruzione o una finzione. Le azioni, le parole e i gesti creano una realtà percepita, anche se potrebbe essere basata su aspetti sociali, convenzioni o aspettative; creano una/la realtà soggettiva fonte di comprensione e di processi di significato.

⁷³ ‘Come se’ è uno stratagemma.

DAL 'COME SE' ALLA 'PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA'

Allargano la prospettiva, il concetto di 'come se' conduce a un altro fondamentale della comunicazione e alla comprensione dei processi interattivi tra le persone. La 'profezia che si autoavvera' è una situazione nella quale una previsione o una credenza su qualcosa diventa realtà semplicemente perché è stata prevista. In altre parole, quando le persone credono che qualcosa accadrà e agiscono di conseguenza, possono indurre involontariamente l'evento previsto a verificarsi. Questo può accadere perché le loro azioni e le loro aspettative influenzano il comportamento degli altri o la situazione stessa.

Ad esempio, se un insegnante crede che un determinato studente sia problematico e lo tratti di conseguenza, l'atteggiamento negativo dell'insegnante può portare lo studente a comportarsi male, confermando così la credenza iniziale dell'insegnante. In questo caso, la profezia che si autoavvera ha un impatto sul comportamento dello studente. Watzlawick nei suoi testi ha sottolineato come la comunicazione e le aspettative reciproche possano giocare un ruolo significativo nella creazione di profezie che si autoavverano. Le persone tendono a comportarsi in base a ciò che si aspettano dagli altri e viceversa, creando così circoli viziosi di comportamenti che confermano le aspettative iniziali. Con le parole di William Thomas «Se gli uomini definiscono certe situazioni come reali, esse sono reali nelle loro conseguenze.»

L'ESPERIMENTO DI ROBERT ROSENTHAL E LENORE JACOBSON

L'esperimento di Robert Rosenthal e Lenore Jacobson fu condotto fra il 1963 e il 1964 presso la Oak School, una scuola elementare a sud di San Francisco. Il risultato di questo esperimento è conosciuto come *Effetto Pigmalione* o *Effetto Rosenthal-Jacobson*.

Una equipe, guidata dallo psicologo Robert Rosenthal⁷⁴ e dall'insegnante Lenore Jacobson⁷⁵, realizzò un esperimento di psicologia sociale, sottoponendo un gruppo di alunni e alunne a un test di intelligenza (Q.I.). Al termine del test furono selezionati

⁷⁴ Psicologo statunitense.

⁷⁵ Insegnante e preside della *Oak School*.

casualmente e senza tener conto dei risultati reali dei test alcuni bambini e gli insegnanti furono informati che si trattava di alunni molto intelligenti, dei piccoli geni. Dopo alcuni mesi, l'equipe di Rosenthal verificò che i bambini e le bambine selezionati, malgrado la scelta casuale, avevano migliorato notevolmente il proprio rendimento scolastico fino a divenire fra i migliori della classe. Il risultato confermò in pieno la tesi ipotizzata: gli/le insegnanti etichettano gli alunni e ne condizionano i comportamenti.

Ciò suggerì che le aspettative positive degli insegnanti riguardo a questi studenti avevano influenzato il loro comportamento e il loro apprendimento in modo positivo. L'*Effetto Pigmalione* o *Effetto Rosenthal-Jacobson* dimostrò quanto potessero essere potenti le aspettative degli insegnanti nei confronti degli studenti. Se gli insegnanti credevano che gli studenti avrebbero avuto successo, erano più inclini a fornire supporto aggiuntivo, a dare riscontri positivi e a creare un ambiente di apprendimento favorevole, il che spingeva gli studenti a raggiungere risultati migliori. Beverly Cantello - una delle insegnanti coinvolte nell'esperimento - molti anni dopo in un'intervista disse: «All'inizio mi sono offesa. Ho pensato: Come osano? Più tardi ho capito perché avevano avuto bisogno di ingannarci.»

Poiché tanti test hanno dimostrato l'efficacia dell'effetto Pigmalione, riassumiamo in 4 possibili fattori il condizionamento prodotto dalla profezia che si autoavvera che abbiamo preso in considerazione, ipotizzando i comportamenti di Beverly Cantello:

1. Il clima. Beverly, sapendo di avere a che fare con degli alti potenziali, come diremmo oggi, ha avuto un approccio più amichevole e, soprattutto, fiducioso e la fiducia crea fiducia, in un clima positivo e stimolante.
2. Il livello. La quantità di informazioni fornite ai bambini è più alta, complessa e dettagliata. Se sono piccoli geni, è credibile possano capire cose più complesse degli altri.
3. L'opportunità. Avendo creato un clima di fiducia ed esposto i bambini a una maggiore complessità, ha concesso loro maggiori opportunità di parlare, alimentando la loro autostima.
4. Il feedback. Opportunità di parlare non significa dire cose giuste. Quando il piccolo genio dice qualcosa di sbagliato, il Pigmalione investe più tempo ed energie nel correggere valorizzando.

Chiaramente il primo fattore di condizionamento è stato quello degli sperimentatori nei confronti Beverly e dei suoi colleghi: l'autorevolezza scientifica della fonte. Nell'arte militare e nella "terapia breve strategica" questo specifico stratagemma è noto come "Solcare il mare all'insaputa del cielo"⁷⁶.

Lo 'scenario oltre il problema' consente di immaginare, appunto, lo scenario ideale. È un 'come se' che consente di profetizzare le caratteristiche e/o gli indicatori - qualitativi o quantitativi - che entrano nel nostro spettro e ci consentono di vedere cose altrimenti invisibili. Come scrive Nardone «Si tratta di domandarsi quale sarebbe lo scenario rispetto all'attuale situazione da cambiare una volta che il problema fosse completamente risolto o l'obiettivo prefissato completamente raggiunto.»

LA TECNICA DELLO 'SCALATORE' IN AZIONE

"Obiettivo AF." Per gli studiosi e gli appassionati di storia militare, in particolare della guerra nel Pacifico durante il secondo conflitto mondiale, "Obiettivo AF" identifica uno dei tranelli più astuti e decisivi attuati durante lo scontro fra la US Navy e la Marina Imperiale giapponese nel teatro più vasto: l'oceano Pacifico.

In stretta collaborazione con i servizi segreti olandesi e britannici attivi nell'oceano Pacifico e Indiano, i servizi di intelligence degli Stati Uniti avevano compiuto notevoli progressi nella decrittazione del sistema di comunicazione crittografato JN-25 utilizzato dai giapponesi. Nel mese di aprile del 1942, due mesi prima della decisa battaglia navale di Midway, grazie alla decrittazione di questo codice segreto giapponese, risultò chiaro che erano prossime operazioni strategiche, ma era un'incognita l'area in cui la Marina giapponese avrebbe colpito. I servizi di informazione alleati sapevano solo che sarebbe stato colpito "AF".

A Washington valutarono possibili attacchi allo sconosciuto obiettivo in un'area compresa fra le isole Aleutine (Alaska) e la costa occidentale degli Stati Uniti. Il Capitano di fregata Joseph Rochefort, a capo del servizio informazioni dell'Ammiraglio Nimitz,

⁷⁶ "Far salire il nemico in soffitto e togliergli la scala" è uno stratagemma.

non era convinto di queste valutazioni e decise di escogitare un astuto stratagemma per scoprire quali fossero le reali intenzioni giapponesi. La sua analisi ipotizzava nell'atollo di Midway il misterioso obiettivo "AF". Attraverso messaggi radio trasmessi in chiaro dalla US Navy e intercettabili dai giapponesi, finsero un'avaria al sistema di desalinizzazione dell'atollo di Midway. Questi messaggi erano destinati a far credere ai giapponesi che l'approvvigionamento d'acqua sull'atollo fosse critico, indicando una situazione di debolezza. Poco dopo intercettarono comunicazioni giapponesi che informavano la marina Imperiale che "AF" aveva problemi con l'acqua.

In questo modo il servizio informazioni riuscì a identificare con certezza il cosiddetto "obiettivo AF", menzionato nei messaggi nemici, nell'atollo di Midway.

L'Ammiraglio Nimitz prese la decisione di fare affidamento sulle deduzioni del suo ufficio informazioni, rafforzate dalle valutazioni strategiche generali dei suoi collaboratori. Joseph Rochefort e il suo servizio giocarono un ruolo cruciale nella identificazione dell'obiettivo "AF", informazione vitale per la vittoria nella Battaglia di Midway e, più in generale, nel teatro del Pacifico.

Come nel gioco dei cruciverba conosciuto come il problema del labirinto⁷⁷ per decriptare, essendo entrati in possesso del crittografo del nemico, è necessario un lavoro di *reverse engineering*. È il lavoro portato a termine a *Bletchley Park*⁷⁸ dal team guidato da Alan Turing. La tecnica è antica come l'Homo sapiens, la sua applicazione industriale decisamente più recente e soprattutto è individuabile in ambito militare e in quello dello spionaggio industriale.

Il *reverse engineering* è un processo mediante il quale un prodotto o un componente già esistente viene analizzato in dettaglio, in un percorso a ritroso, per comprenderne la sua struttura, il funzionamento interno e le caratteristiche chiave per riprodurlo e/o migliorarlo. L'austriaco Paul Watzlawick, nato a Villach in Austria, prese invece spunto nell'inventare la tecnica dello 'scalatore' dalle guide alpine della sua epoca e dal modo

⁷⁷ Per raggiungere il centro del labirinto di solito si parte dal centro.

⁷⁸ Durante la seconda guerra mondiale, fu il sito dell'unità principale di crittoanalisi del Regno Unito.

nel quale delineavano il percorso che le avrebbe condotte in cima a una montagna sconosciuta, ovvero definirlo a ritroso partendo dall'unico punto conosciuto: la vetta.

Allo stesso modo, di fronte a un obiettivo, possiamo delineare il percorso che ci condurrà al risultato atteso scendendo dalla vetta, piuttosto che individuando il punto di partenza alla base del massiccio che ci offre troppe ipotesi per iniziare la scalata.

Un esempio: un gruppo di ingegneri informatici, di un'organizzazione di alto livello che chiameremo DPD e specializzati nel trattare e finalizzare grandi masse di dati, viene coinvolto nello sviluppo e nella realizzazione del nuovo portale aziendale da un punto di vista che abbraccia hardware, software e networking. Un portale che deve diventare il luogo di comunicazione, condivisione e sviluppo con gli *stakeholder*. Lo *stakeholder* tipo dell'organizzazione è un cliente *captive*⁷⁹ e necessita di applicativi software e risorse hardware per sviluppare complessi trattamenti di dati, *in house*⁸⁰ presso DPD.

DPD ha ridondanti risorse interne - per numero e differenti competenze - per lo studio, la progettazione e la realizzazione del progetto. In un insolito processo di *reverse engineering* applicato a un'idea vedremo il risultato di una scalata nella sua prima stesura.

La stessa scalata, successivamente, è stata sistemata, integrata e definita nei modi che vedremo più avanti. Le fasi specialistiche, più per gli addetti ai lavori e prive di senso anche per lo scrivente, sono state escluse per facilitare la lettura. Come detto partiamo dalla fine, dalla vetta, dall'obiettivo "Portale aperto in rete" e procediamo verso la base della montagna.

18. Portale aperto in rete

17. Redazione attiva e distribuita nelle varie sedi

16. Ruoli definiti e redazione formata

15. Ok del CdA

14. Template (interfaccia grafica)

13. Identificazione dei redattori (gli scrittori che comunicheranno in modo efficace cogli *stakeholder*, ma anche di altre *soft skill* con la creazione di un'Academy DPD)

⁷⁹ Azienda che produce per un solo cliente o aziende controllate dallo stesso cliente.

⁸⁰ Prestazione o servizio gestiti internamente all'organizzazione di un ente pubblico o di un'azienda, senza il coinvolgimento di soggetti esterni.

12. Mappa delle competenze (per dipartimento, ruolo, certificazione, progetti realizzati ecc.); un ‘chi fa cosa’ a disposizione di chi guida i progetti
11. *Commitment* del CdA (processo autorizzativo)
10. Progetto (stesura sulla base di quanto raccolto)
9. Ascolto degli *stakeholder*, Italia ed estero (analisi dei bisogni per campione, per categoria)
8. Regole di comunicazione interna ed esterna
7. Piano di comunicazione interno
6. Briefing (documento di lancio del progetto)
5. Target (definizione e categorizzazione degli *stakeholder* beneficiari)
4. Sedi coinvolte (creazione del team trasversale)
3. *Brand identity, tone of voice* (e più in generale definizione del posizionamento)
2. Presentazione e *commitment* del CdA (processo autorizzativo)
1. Sintesi del progetto

Come si è giunti a questo risultato? Si è compiuta, come prima cosa, la Scalata in ‘Logica non ordinaria’ ovvero dalla vetta della montagna verso la base del massiccio. Successivamente le fasi di seguito rappresentate.

1. Verificato che il primo passo, nel caso specifico la sintesi del progetto, fosse reale, fattibile e nel potere del team.
2. Scalata in logica ordinaria, dalla base del massiccio verso la vetta: verifica o ricerca dei nessi logici fra ogni singola fase del percorso e la fase successiva (fra 1 e 2, fra 2 e 3, e così via); inserimento di nessi assenti o riposizionamento di fasi collocate in modo erroneo.
3. Scalata in logica ordinaria, dalla base verso la vetta: attribuzione di *ownership* a ciascuna fase del progetto, a ciascun passo.
4. Scalata in logica ordinaria, dalla base verso la vetta: individuazione delle risorse (persone, tecnologie, *economics* ecc.).
5. Scalata in logica ordinaria, dalla base verso la vetta: individuazione di potenziali comportamenti resistenti rispetto al progetto, interni o esterni.
6. Datazione in logica non ordinaria, dall’alto verso il basso: per ogni fase è stato valutato o ipotizzato un range temporale per la realizzazione del progetto, passo dopo passo. La somma dei tempi ha restituito un range di tempi realistico in funzione della

complessità e delle risorse disponibili e sostenibili rispetto al carico di lavoro dei team coinvolti nel progetto.

Cosa è stato interessante osservare? Un team di ingegneri ha inserito nel progetto aspetti di solito fuori dagli schemi e dalla logica di un ingegnere: Academy per la formazione; redattori per comunicare in modo efficace con gli *stakeholder*; regole di comunicazione interna ed esterna; un piano di comunicazione interno; la definizione del posizionamento (*brand identity*⁸¹, *brand awareness*⁸²).

Com'è stato possibile? Prima di arrivare allo 'scalatore' si è passati per la tecnica dello 'scenario oltre il problema' e si è scoperto che nella vita ideale di un "Portale di lavoro condiviso" c'è spazio ed esigenza di buona comunicazione scritta con gli *stakeholder*, che un progetto di questo livello tocca in modo trasversale tutta l'azienda e che i colleghi vanno informati, che chiunque sia ingaggiato dovrà rispettare regole condivise di comunicazione, che un portale è aperto al mondo e che l'identità di DPD deve essere chiara e definire in modo distintivo ciò che rappresenta.

Difficilmente in un progetto lineare questi aspetti sarebbero emersi e non per limiti - il team era di altissimo livello - quanto per competenze, esperienze e storie professionali con traiettorie differenti e, nel loro caso, finalizzate allo studio, allo sviluppo e alla realizzazione del progetto.

In realtà c'è stato un passo ancora precedente. La prima tecnica utilizzata col team, infatti, è stata la tecnica del 'come peggiorare'. Era evidente fin dall'inizio che sarebbe stato un progetto di *Complex Problem Solving*. Definire lo scenario di rischio era indispensabile. Individuare 'tentate soluzioni', pericoli, dati di fatto. Per esempio, fra le altre, emersero:

- instabilità del commitment a causa del fatto che in quel momento storico parte del CdA e dei vertici erano in uscita e/o in conflitto interno - dato di fatto e pericolo
- possibili ritardi per cause esterne - pericolo
- non categorizzare e non ascoltare gli stakeholder – 'tentata soluzione'

⁸¹ L'identità societaria si riferisce all'immagine che un'azienda ha, o cerca di procurarsi, presso il pubblico.

⁸² La notorietà di marca definisce la capacità di una domanda di identificare un particolare brand.

- autoreferenzialità e non coinvolgimento nel progetto dei principali e più autorevoli *stakeholder* – ‘tentata soluzione’
- confronto duro o scontro interno sulle scelte tecniche e sull’innovazione – ‘tentata soluzione’
- cattiva comunicazione del progetto, all’interno e all’esterno, di DPD - pericolo

Le ‘tentate soluzioni’, al nostro arrivo, erano già in atto e non solo riguardo a questo progetto. I pericoli erano reali e andavano anticipati. CdA e vertici aziendali sarebbero in parte cambiati durante lo sviluppo e la realizzazione del progetto: un fatto, un vincolo fuori dal potere del team, ma se non tenuto nella giusta considerazione avrebbe potuto condizionare il progetto.

Il Modello di *Problem Solving Strategico* affronta il problema con tecniche controintuitive e rispettando le risorse disponibili. Non forza, ma può consentire ai *problem solver* di alzare l’asticella in modo sostenibile.

CONCLUSIONI

«Generali e comandanti che hanno un'accurata comprensione dei vantaggi e dei benefici dei modi ottimali per modificare, adattare e variare le loro azioni allo scopo di creare, incrementare, modificare o agevolare le possibilità e le prestazioni, e che inoltre trasformano gli svantaggi in vantaggi, sanno come pianificare e dirigere l'effettivo uso delle operazioni e forze militari.»

Considerando la distanza fra intento e possibilità di riuscita, Kissinger utilizzava un'espressione che ben conosciamo «Con il senno di poi»⁸³. Questa espressione è di sicuro una scelta del traduttore ma deriva da un antico e ben più crudo proverbio toscano 'Del senno di poi ne son piene le fosse'. Kissinger si riferiva alla distanza che esiste fra il sogno imperiale americano, innescato con la dottrina Monroe, e la coerente ricerca di equilibrio e ordine mondiale perseguita dagli USA dall'inizio della 'guerra fredda' in poi. E proseguiva «Fu nella condotta delle 'guerre calde'⁸⁴ che l'America ebbe difficoltà a connettere intento e possibilità.»⁸⁵

Riprendiamo il precetto di Sun Tzu, con il quale abbiamo aperto la tesi, perché la distanza che separa intento e possibilità non ha un'unità di misura, ma invece possiede condizioni *in fieri* e precedenti ai quali guardare per ispirarsi. Per due volte, nella sua storia, la casa automobilistica statunitense Chrysler si trovò di fronte al baratro della bancarotta: alla fine degli anni '70 e poi ancora in piena grande recessione fra il 2007 e il 2009. In entrambi i casi apparvero sulla scena due solidi manager dal cognome italiano e di scuola nordamericana: Lido Iacocca, detto Lee, e Sergio Marchionne.

Senza entrare, 'col senno di poi', nelle cause strategiche che condussero alle due gravissime crisi, possiamo osservare alcuni interessanti tratti comuni nell'operato dei due manager, pur nella differenza di condizioni e contesti di partenza:

⁸³ Kissinger, H., *Ordine mondiale*. Milano, Mondadori, 2017, Pag. 809

⁸⁴ In epoca di guerra fredda le guerre calde americane sono state: Corea, Vietnam, guerra del Golfo, Iraq e Afghanistan.

⁸⁵ Kissinger, H., *Ordine mondiale*. Milano, Mondadori, 2017, Pag. 809

- presentarono, mostrando una via d'uscita, una visione chiara del futuro di Chrysler e piani credibili; dimostrarono che c'erano prospettive di crescita e prosperità per l'azienda e i suoi dipendenti
- sensibilizzarono l'opinione pubblica sulle implicazioni della crisi di Chrysler per l'occupazione e l'economia locali, sottolineando che il fallimento avrebbe avuto un impatto significativo sulla comunità e sugli Stati Uniti in generale
- seppero cogliere la complessità del momento per le due amministrazioni appena entrate in carica - entrambe coinvolte in crisi che andavano ben oltre il mercato automotive. Seppero generare interesse, e al tempo stesso pressione, al governo federale attraverso l'impatto di quanto descritto nei punti precedenti.

In entrambi i casi, il governo federale prese in considerazione l'importanza economica e occupazionale di Chrysler e fornì aiuti finanziari per sostenerla. Non possiamo sapere se Sergio Marchionne avesse fatto proprie, in parte, le intuizioni e l'esperienza vissuta da Iacocca, così come Pericle fece proprie quelle di Temistocle. Sappiamo di certo che conoscere la storia favorisce una visione critica del passato e consente di prendere in esame prospettive nuove e l'interpretazione di vie già percorse. Di sicuro entrambi, eccellenti leader e strateghi, seppero intercettare e interpretare i valori e le aspirazioni sottesi, creando un collegamento fra il passato e il futuro.

Allo stesso modo Sun Tzu - pragmatico e creativo generale, nonché fine politico - dimostrò coi suoi precetti di aver fatto tesoro delle esperienze del passato per riconoscerne la replicabile efficacia. I suoi precetti esplorano tutte le fasi che possono creare le condizioni che portano al successo: dagli strumenti di lettura dei contesti all'indirizzo operativo in funzione della scena da affrontare, fino, addirittura, a individuare indicatori emotivo-comportamentali.

Il Modello di *problem solving* descritto in questa tesi consente di precisare la strategia, più spesso di definirla, e di declinarla in tattica. Le tre tecniche illustrate e il processo descritto consentono, una volta messe in atto, di creare le condizioni per risolvere un problema e raggiungere un obiettivo. Un piano d'azione - ben strutturato - può essere perseguito e/o modificato attraverso manovre tattiche, e la sua solidità, pur al mutare delle condizioni, può permanere fino al governo di una tempestiva *exit strategy*.

I precetti di Sun Tzu anticipano e penetrano gli stessi indicatori che troviamo nell'analisi geopolitica: geografica e demografica, forze armate, risorse economiche e naturali, qualità del governo, relazioni e alleanze internazionali, tecnologia, cultura e identità, reazione dell'opinione pubblica, clima e ambiente, sicurezza e intelligence. E uscendo dal teatro bellico - reale o potenziale - ogni organizzazione si muove in queste dimensioni della competizione.

In definitiva, come ci ricorda Sun Tzu, il funzionamento di un esercito dipende dalla capacità e dalla motivazione di ogni singolo soldato, così come ogni visione ambiziosa dipende dalle azioni delle persone coinvolte e, in assenza di tali azioni, la visione rimane un sogno.

L'Homo sapiens, nella sua solitaria individualità, ha scoperto il valore della collaborazione e la decisiva importanza del prevedere per prevenire, per prevalere e per prescegliere. E per quanto possibile, nel suo agire, cerca di essere 'felice': un lemma che ha perso nel corso del tempo parte del suo intrinseco valore. Di origine greca (Phyo - Feo) significa 'produco'. Il termine implica che è la percezione dell'operare che rende 'felici'.

Gli obiettivi sono importanti da raggiungere, spesso decisivi, ma la soddisfazione che se ne trae ha breve durata, mentre il percorso che conduce al risultato atteso è 'vita', una parte della vita, e non può essere consumato, se non in casi eccezionali, dalla tensione generata dallo sforzo del conseguimento. È responsabilità dei leader alimentare l'impegno dei collaboratori lungo il percorso e cogliere con loro il frutto del successo; la conseguenza, con le parole di Sun Tzu, è anche un augurio «Il combattere abilmente e perfettamente dà come risultato il fatto che le nostre forze militari non vengono demoralizzate, mitigate o rovinare e il nostro vantaggio, beneficio e guadagno saranno totali.»

BIBLIOGRAFIA

Autore incerto, *I trentasei stratagemmi*, V secolo d.C. (circa)

Capra C., *Storia moderna*, Milano, Mondadori, 2011

Carmassi P., Lucchini A., *Budo & Business. Tecniche e valori delle arti marziali nel lavoro*, Milano, Palestra della scrittura – collana Centopagine, 2013

Carmassi P., Lucchini A., *Futuro anteriore. Il metodo per prefigurare e narrare il cambiamento, prima che avvenga*, Milano, Palestra della scrittura - collana Centopagine, 2015

Carpanè, L., Contaldo P., *Te l'assicuro. Più che un metodo per scrivere nelle assicurazioni*, Milano, Palestra della scrittura - collana Centopagine, 2022

Churchill W., *La seconda Guerra mondiale*, Milano, Mondadori, 2022

Harari J. N., *Sapiens. Da animali a dèi. Breve storia dell'umanità*, Milano, Bompiani, 2017

Kissinger, H. *Leadership. Sei lezioni di strategia globale*, Milano, Mondadori, 2022

Kissinger, H. *Ordine mondiale*, Milano, Mondadori, 2017

W. Chan Kim W. C., Mauborgne R., *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Milano, Rizzoli, 2005

Ludwig, E., *Napoleone. Vita del generale che volle conquistare il mondo*, Milano, Rizzoli, 1999

Mandela N., *Lungo cammino verso la libertà. Autobiografia*, Milano, Feltrinelli, 2013

Nardone G., *Cavalcare la propria tigre. Gli stratagemmi nelle arti marziali, ovvero come risolvere problemi difficili attraverso soluzioni semplici*, Milano, Ponte alle grazie, 2003

Nardone G., Balbi E., *Solcare il mare all'insaputa del cielo. Lezioni sul cambiamento terapeutico e le logiche non ordinarie*, Milano, Ponte alle grazie, 2008

Nardone G., *Problem solving strategico. L'arte di trovare soluzioni a problemi irrisolvibili*, Milano, Ponte alle grazie, 2009

Nardone G., Milanese R., *Il cambiamento strategico. Come far cambiare alle persone il loro sentire e il loro agire*, Milano, Ponte alle grazie, 2018

Paganini M., *Investigazione strategica. Perché la verità non rimanga l'unico segreto*, Milano, Palestra della scrittura – collana Centopagine, 2013

Sun Tzu, *La tecnologia della guerra. Come vincere senza combattere*, Roma, Layout editore, 2021

Tucidide, *La guerra del Peloponneso*, Torino, Einaudi, 1989

Ury W., Fisher R., *L'arte del negoziato*, Milano, Mondadori, 1995

Watzlawick P., Weakland J. H., Fisch R., *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*, Milano, Astrolabio, 1974

Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Milano, Astrolabio, 1971

SITOGRAFIA

Barbero A., *Come scoppiano le guerre*, <https://www.festivaldellamente.it>

Fabbri D., *Stati di tensione*, <https://choramedia.com>

Fabbri D., *Grandi leader e comunità*, <https://group.intesasanpaolo.com>

Focus. *Se attaccano gli alieni, mettiamo da parte la guerra fredda e ci alleiamo*,
<https://www.focus.it/cultura/storia>

Nardone G., *Logica strategica e problem solving*, <https://giorgionardone.com>

World Economic Forum. *The Future of Jobs. Employment. Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*,
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf