

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

3 Anno 13 - n. 3
Luglio 2016
Trimestrale
Copia omaggio

INDAF

magazine

■
VERSO
L'ECONOMIA
DIGITALE
INDICAZIONI
PER I CFO

■
DIRETTIVA
34/2013
LA GESTIONE
IN DERIVATI

**IL REBUS DELLA RIPRESA
ECONOMICA
LE FORZE POSITIVE
PER RISOLVERLO**

TAORMINA 21-22 OTTOBRE 2016

a cura di Elena Caffarena

Praxi SpA - Partner e Coordinatore Nazionale Divisione Sviluppo Risorse Umane e Formazione

Come una pera ti può cambiare in meglio la vita

Una volpe affamata, come vide dei grappoli d'uva che pendevano da una vite, desiderò afferrarli ma non ne fu in grado. Allontanandosi però disse fra sé: «Sono acerbi». Così anche alcuni tra gli uomini, che per incapacità non riescono a superare le difficoltà, accusano le circostanze.

La volpe e l'uva, *Esopo*

Finito un pasto veloce e sano, mi avvicino al cestino della frutta. Due pere fanno capolino, la prima bella grossa e la seconda leggermente nascosta sotto la prima decisamente più piccola. Quale scegliere? Con lo sguardo la scelta è già fatta: la più grossa è più soddisfacente e veloce da afferrare. Mi fermo un secondo a riflettere, sposto la pera grande, prendo quella piccola e la tocco con le mani. È più matura. Meglio una pera grande ma più acerba, o una più piccola ma più matura?

Da golosa, scelgo la piccola e matura. È fatta, afferro il coltello, la taglio in due e quindi in quattro. Sbuccio accuratamente il primo quartino, tagliato così è molto piccolo. Forse ho sbagliato... Affondo i denti in attesa di godere del primo succulento morso. Fa schifo!

Chissà l'altra come sarebbe stata? Inizio a meditare di buttarla via e di prendere l'altra. Ora sto sbucciando il secondo quartino, magari è meglio, penso. Invece è confermato: la piccola pera, che sembrava succulenta, in realtà era pessima.

Mi resta l'amaro in bocca nel pensare a come avrebbe potuto essere l'altra. Ora non mi sento di mangiarla. Fino a dopodomani non lo saprò, perché domani ho una trasferta di lavoro. Nel frattempo saranno cambiate le condizioni: non sarà più la pera grossa, ma un po' acerba, che era nel cestino della mia cucina.

Ho scelto con cura, ho soppesato le caratteristiche, ho utilizzato i miei sensi, i fatti oggettivi e le mie emozioni. A nulla è servito. Faccio due riflessioni lampo: che cosa mi ha portato a decidere e che cosa è entrato in gioco nel processo di *problem solving*?

Intanto possiamo definire il *problem solving* come la capacità di colmare la distanza fra uno stato presente e uno stato desiderato. Mi vengono in mente tre cose: nel risolvere un problema entrano in gioco fatti, emozioni (esperienze pregresse, paure, influenza degli altri, percezione del contesto ecc.) e creatività. I fatti sono quelli che ci consentono di identificare il problema, delimitarlo e descriverne tutti gli elementi.

Nella prima fase di *problem solving* è indispensabile mettere in luce tutti gli elementi oggettivi che caratterizzano il problema (*problem setting*). La fase di *problem setting* deve però essere circoscritta al tempo che ho per decidere e alla rilevanza del problema. Se aspetto troppo tempo per esaminare gli elementi oggettivi del problema la pera marcisce, oppure muoio di fame. Se decido senza aver analizzato il problema incorro in guai certi. Quale è il tempo giusto? Quello che mi concede l'organizzazione. Non c'è una procedura scritta, ovviamente. Ci sono organizzazioni che sanzionano l'errore e quindi spingono a procedere con analisi eccessivamente prolungate: non sempre, tuttavia, il tempo aggiuntivo di valutazione consente un *problem solving* di qualità superiore. Le ricerche dimostrano che dopo aver analizzato una serie di dati e fatti, il cervello imbocca autonomamente una strada di decisione. Non resistiamo a lungo senza decidere, pertanto le attività di anali-

si successive sono condotte – inconsciamente – per dimostrare che quella decisione, di fatto già formulata, è la scelta giusta. Se, ad esempio, diciamo: «*Ci penso ancora questa sera a casa*», oppure «*Chiediamo un'ulteriore verifica ai colleghi del marketing*», o «*Rivediamoci brevemente domani*», di fatto abbiamo già deciso ma non abbiamo "il coraggio" di accettare la decisione già assunta.

Da dove emerge questo coraggio? Dalla gestione dell'emozione che devo vincere per concludere il processo di *problem solving*. L'emozione che deriva dal correre rischi, dal giocarsi la faccia, dall'abbandonare opportunità per coglierne altre, dall'affrontare le sfide dei "complicatori di problemi" (soggetti numerosi in tutte le organizzazioni).

E tu come sei? *Problem solver* o Complicatore? Mettiti comodamente davanti allo specchio, non farti vedere da nessuno, e rispondi "sì" o "no" alle affermazioni che seguono ("sì" se l'affermazione risponde al tuo modo di comportarti, "no" se non corrisponde):

1. dico: «*Ho sbagliato*»
2. ho sempre delle soluzioni
3. trovo spesso delle scuse
4. ho sempre un programma
5. ascoltando gli altri penso sovente che sono noiosi
6. dico frequentemente: «*Ci penso io*»
7. trovo spesso persone da cui imparare
8. penso: «*È difficile, ma ci posso riuscire*»
9. penso: «*Si potrebbe fare così, ma non tocca a me*»
10. dico: «*Ho troppo da fare per occuparmi di questo*»
11. vedo delle opportunità nelle difficoltà, mi godo la sfida
12. ascoltando gli altri mi vengono delle idee nuove
13. mi fido del contributo degli altri
14. penso sinceramente che sono i fattori esterni a determinare i miei risultati?
15. provo spesso un senso di delusione
16. talvolta provo rammarico
17. desidero poter avere ancora un po' di tempo per analizzare la questione
18. mi accorgo che non riesco a uscire dagli schemi
19. il giudizio degli altri ha una grande importanza per me
20. mi è facile descrivere gli elementi salienti di un problema.

Ciascuno di noi è un *mix* unico di comportamenti, non esistono quindi risposte giuste, ma la prevalenza di "sì" nelle affermazioni 3, 5, 9, 10, 14, 15, 17, 19 ostacola la nostra capacità di affrontare i problemi, di colmare quindi il *gap* fra atteso e desiderato. Nel tuo piano di sviluppo del *problem solving* potrai focalizzare la tua attenzione su questi elementi.

Il terzo fattore citato è la creatività, intesa come la capacità di trovare soluzioni fuori dagli schemi. Agli affezionati di questa rubrica anticipiamo che il prossimo articolo sarà interamente dedicato a questo tema.

Ripensando all'episodio di apertura, ho capito che alla fine avevo colmato il *gap*, mangiare un frutto per terminare la mia cena, e quindi risolto il mio problema. Avrei potuto continuare ad essere delusa e a rimuginare all'infinito sull'opportunità perduta non avendo scelto l'altra pera. Se avessi continuato a rimuginare oltre per non aver goduto di un buon frutto, avrei anche avvelenato altri momenti successivi della mia vita con l'effetto di ridurre la mia capacità di *problem solving*. L'esempio è elementare ma, se lo riportiamo alla vita lavorativa di tutti i giorni, capiamo come esperienze negative pregresse possono spesso avvelenarci la vita a lungo. Chi sa risolvere i problemi non si ferma mai alla delusione.