

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

4 Anno 13 - n. 4
Ottobre 2016
Trimestrale
Copia omaggio

ANDAF

magazine

INTERNAZIONALIZZAZIONE COME STRATEGIA DI CRESCITA

Poste Italiane S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUT.C./RM/26/2004



© denismaglov

**BREXIT
UN NUOVO
CORSO**

IL REBUS DELLA RIPRESA ECONOMICA

LE FORZE POSITIVE PER RISOLVERLO

TAORMINA 21-22 OTTOBRE 2016

ISSN 2281-468X

Mettere a fuoco il problema è una questione di colori

Niente è più pericoloso di un'idea quando questa idea è l'unica che si ha.

Charles F. Kettering

Un'operazione straordinaria era imminente. Le vendite andavano bene, ma c'era un problema di liquidità.

In qualità di CFO ero responsabile del rispetto dei tempi e dei KPI richiesti per dare corso all'operazione.

Passai l'intera serata ad analizzare i numeri; mi convinsi che posticiparla fosse l'unica strada possibile.

La situazione era complessa e andai a dormire terrorizzato dal dover esporre la soluzione al CDA della settimana successiva.

Mi addormentai sul divano con i dati consuntivi che mi occhieggiavano dal PC e sognai di convocare una riunione d'urgenza con il mio team, al fine di esporre il problema e risolverlo:

- Ms. White esordì con i dati alla mano, dicendo freddamente: «Il 60% dei crediti sono scaduti da più di 2 mesi».

- Mr. Red si alzò e disse con foga: «Qui si mette male! Credo che sia necessario chiedere un finanziamento alla capo gruppo». Pensai anche io a questa soluzione, di certo era la più veloce.

- Mr. Yellow rassicurò dicendo: «È già successo nel 2013. Siamo riusciti a rimediare, non è così grave. Comunque le vendite vanno alla grande e anche in passato andò bene». È vero: nel 2013 posticipammo un'operazione in una situazione simile, e in effetti tutto riuscì.

- Ms. Blue si alzò e scrisse alla lavagna i 3 step necessari: 1° incassare gli scaduti, 2° contrattare migliori condizioni con i fornitori e 3° migliorare la gestione delle scorte.

- Ms. Green esordì con sarcasmo: «Io non vedo il problema ai fini dell'operazione. Siamo sicuri che la liquidità sia uno specifico KPI da considerare?».

- Mr. Black concluse: «Ho appena controllato, in effetti la liquidità non è tra i KPI, ma siamo comunque a rischio d'insolvenza e il tempo per rimediare è poco».

Ad un tratto mi svegliai, balzai giù dal divano e pensai: i KPI per l'operazione, ecco cosa mi era sfuggito! Controllai subito se la soluzione del sogno fosse vera. Fui piacevolmente sorpreso nel constatare che Ms. Green aveva ragione: la liquidità non era un KPI considerato per l'attuazione dell'operazione straordinaria.

Tuttavia era un problema da risolvere e così decisi di adottare tutti e sei gli approcci dei miei collaboratori del sogno: l'analisi dei dati e dei fatti di Ms. White, le sensazioni rispetto al problema di Mr. Red, l'ottimismo di Mr. Yellow, la praticità e la concretezza di Ms. Blue, la creatività e la provocazione di Ms. Green e infine la sensibilità ai rischi di Mr. Black. Ms. Green non sarebbe mai arrivata a tale conclusione se prima gli altri approcci non avessero esordito con la loro visione.

La vicenda del nostro CFO racconta un meccanismo comune nella risoluzione dei problemi: privilegiare la ripetizione di schemi mentali passati per risolvere nuove criticità (il famoso: «Abbiamo sempre fatto così»).

I problemi sono complessi ed è impossibile prevederne tutti gli impatti dal punto di vista relazionale, economico e organizzativo; per tale ragione la mente utilizza delle scorciatoie cognitive, al fine di elaborare in tempi brevi un'unica soluzione. L'automatismo che adottiamo nella ricerca della soluzione ha il vantaggio di essere efficiente, ma non è efficace al 100%. Risolve infatti solo una parte del problema. Forse proprio quella parte che siamo abituati a vedere e a credere che sia l'unico vero problema (la liquidità o concludere l'operazione straordinaria?).

Vedere una sola soluzione a un problema ci dà sicurezza rispetto all'immediata possibilità di avere una risposta per agire in tempo. Vedere il problema da prospettive diverse e cercare più soluzioni è più faticoso, perché aumenta il limbo d'incertezza e i tempi di reazione. E. De Bono, autore della teoria dei 6 cappelli per pensare – qui rappresentati dai collaboratori del CFO – ci insegna ad adottare più prospettive per analizzare una situazione. I 6 cappelli sono attori differenti che possiamo interpretare per adottare prospettive diverse e sinergiche che ci consentano di elaborare una soluzione completa.

Quando ci sembra difficile indossare alcuni dei 6 cappelli nell'analisi di un problema, perché troppo distanti dal nostro modo di vedere e interpretare la realtà, il confronto con altri colleghi e collaboratori è un'opportunità per elaborare soluzioni innovative e sviluppare il senso di appartenenza alla vita organizzativa e il *commitment* rispetto alla decisione assunta. Di seguito sono proposte alcune situazioni critiche, per le quali sono possibili almeno 6 soluzioni diverse. Immaginate la vostra prima soluzione del problema e classificatela in base a uno dei colori dei 6 cappelli. Identificate inoltre le altre 5 reazioni possibili:

- ti sei accorto che c'è un errore nei dati da presentare alla riunione che avrai tra 5 minuti;
- il budget affidato alla tua struttura è stato appena dimezzato;
- nel tuo team una persona appare improvvisamente demotivata.

Segnatevi il colore del cappello che faticate a indossare, per esempio non vi viene in mente come potrebbe reagire un giallo o un verde. Quest'ultimo potrà essere il vostro prossimo obiettivo di miglioramento, osservando o intervistando i colleghi che lo rappresentano, oppure facendo una lettura sul tema, come ad esempio "6 cappelli per pensare: manuale pratico per ragionare con creatività ed efficacia", E. De Bono, BUR 2013.