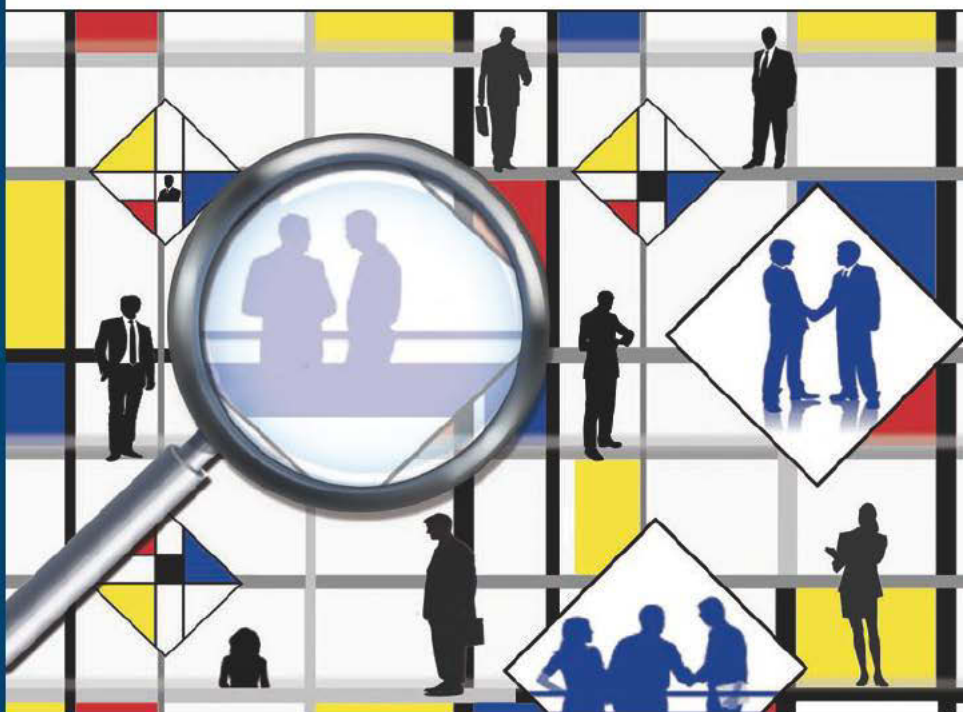


Paolo Macchioni

# CHECK-UP MANAGERIALE

Valutazione e guida  
allo sviluppo delle competenze  
del manager italiano



Le competenze della formazione

**FrancoAngeli**

## 25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni no-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta  
*Responsabile Collana*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Macchioni

# **CHECK-UP MANAGERIALE**

Valutazione e guida  
allo sviluppo delle competenze  
del manager italiano

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

A mia moglie e alle mie figlie  
che hanno sopportato pazientemente  
per tanti anni la mia professione



# Indice

|  |      |    |
|--|------|----|
| <b>Introduzione</b>                                      | pag. | 11 |
| <b>Premessa</b>  | »    | 13 |
| <b>1. La valutazione di alcune competenze</b>            | »    | 17 |
| 1. Analisi del problema                                  | »    | 18 |
| 2. Cambiamento   | »    | 21 |
| 3. Comunicazione   | »    | 24 |
| 4. Decisione   | »    | 26 |
| 5. Efficienza  | »    | 29 |
| 6. Finalizzazione  | »    | 32 |
| 7. Gestione dei clienti                                  | »    | 34 |
| 8. Gioco di squadra                                      | »    | 36 |
| 9. Innovazione   | »    | 38 |
| 10. Leadership   | »    | 40 |
| 11. Negoziazione   | »    | 42 |
| 12. Pianificazione                                       | »    | 45 |
| 13. Confronto di valutazioni                             | »    | 47 |
| <b>2. Lo sviluppo delle competenze</b>                   | »    | 49 |
| 1. La definizione delle priorità                         | »    | 49 |
| 2. Gli interventi realizzabili                           | »    | 51 |
| 2.1. Le leve di sviluppo della Funzione Risorse<br>Umane | »    | 51 |
| 2.2. Le leve di sviluppo dei capi                        | »    | 54 |



|   |         |
|---|---------|
| 2.3. Le leve di autosviluppo  | pag. 55 |
| 3. Il piano di autosviluppo   | » 56    |
| 3.1. I requisiti del piano  | » 56    |
| 3.2. Gli “ingredienti” del piano  | » 57    |
| 4. L’evoluzione del profilo   | » 58    |
| <b>3. I “fondamentali” delle competenze considerate</b>                 | » 61    |
| 1. Analisi del problema   | » 62    |
| 1.1. Il problema: significato e implicazioni                            | » 62    |
| 1.2. I tre approcci all’analisi di un problema                          | » 62    |
| 1.3. I cinque passi dell’approccio deduttivo all’analisi di un problema | » 63    |
| 1.4. L’analisi dei problemi in gruppo                                   | » 65    |
| 2. Cambiamento  | » 66    |
| 2.1. Cambiamento individuale e organizzativo                            | » 66    |
| 2.2. Le resistenze al cambiamento                                       | » 67    |
| 2.3. L’approccio sistemico ai cambiamenti                               | » 68    |
| 3. Comunicazione  | » 69    |
| 3.1. La comunicazione istintiva e razionale                             | » 69    |
| 3.2. La comunicazione a una o due vie                                   | » 70    |
| 3.3. I fattori di successo nella comunicazione                          | » 71    |
| 3.4. L’ascolto  | » 72    |
| 3.5. La comunicazione non verbale e paraverbale                         | » 72    |
| 3.6. Le tre fasi logiche  | » 73    |
| 4. Decisione  | » 74    |
| 4.1. I tre approcci   | » 74    |
| 4.2. I cinque passi dell’approccio deduttivo alla decisione             | » 74    |
| 4.3. La decisione in gruppo   | » 77    |
| 5. Efficienza   | » 77    |
| 5.1. L’ottimizzazione nella gestione della risorsa tempo                | » 77    |
| 5.2. L’efficienza nella gestione delle persone                          | » 79    |
| 6. Finalizzazione   | » 79    |
| 6.1. La motivazione individuale   | » 80    |
| 6.2. La gerarchia dei bisogni   | » 80    |

|   |         |
|---|---------|
| 6.3. I bisogni di competenza                      | pag. 82 |
| 7. Gestione dei clienti                           | » 83    |
| 7.1. I clienti interni                            | » 83    |
| 7.2. I clienti esterni                            | » 84    |
| 7.3. La relazione con i clienti esterni e interni | » 84    |
| 7.4. La gestione dei reclami                      | » 85    |
| 8. Gioco di squadra                               | » 86    |
| 8.1. Il gruppo di lavoro                          | » 86    |
| 8.2. La riunione                                  | » 87    |
| 8.3. Il lavoro per progetti                       | » 88    |
| 8.4. La gestione dei conflitti organizzativi      | » 89    |
| 9. Innovazione                                    | » 89    |
| 9.1. Le fonti dell'innovazione                    | » 90    |
| 9.2. La tecnica del brainstorming                 | » 90    |
| 9.3. La presentazione di una proposta             | » 92    |
| 10. Leadership                                    | » 93    |
| 10.1. La leadership come competenza               | » 93    |
| 10.2. Gli stili di leadership                     | » 94    |
| 10.3. La gestione delle persone                   | » 95    |
| 10.4. La valutazione della prestazione            | » 95    |
| 11. Negoziazione                                  | » 97    |
| 11.1. Il conflitto nelle organizzazioni           | » 97    |
| 11.2. La gestione dei conflitti                   | » 97    |
| 11.3. La negoziazione                             | » 98    |
| 11.4. Prima di una negoziazione                   | » 99    |
| 11.5. Durante una negoziazione                    | » 99    |
| 11.6. Dopo una negoziazione                       | » 100   |
| 11.7. I fattori di successo e di insuccesso       | » 101   |
| 12. Pianificazione                                | » 102   |
| <b>Conclusioni</b>                                | » 105   |
| <b>Ringraziamenti</b>                             | » 107   |
| <b>Bibliografia</b>                               | » 109   |



## Introduzione

Dopo tanti anni di attività consulenziale, molti dei quali dedicati al tema della valutazione delle competenze nelle organizzazioni pubbliche e private, mi è venuta voglia di mettere il manager italiano nei panni del valutato e provare io a fare il capo che ne valuta punti forti e deboli.

Non mi riferisco ovviamente a *tutti* i manager ma a coloro che ho avuto la possibilità di osservare grazie alla mia professione e che ritengo un campione sufficientemente rappresentativo.

Nei miei oltre trentacinque anni di lavoro e, in particolare, nei vent'anni di libera professione, ho avuto infatti la fortuna di operare per un centinaio di organizzazioni diverse e di conoscere più di ventimila persone.

Di queste, circa ottomila appartengono al management ovvero alla fascia di responsabilità (apicale o intermedia) di un'organizzazione: Direttori, Capi Funzione, Capi Servizio, Capi Ufficio, Capi Settore ma anche Capi Progetto, Gestori di Processo (come collocazione organizzativa); Dirigenti, Quadri direttivi, Quadri intermedi, Funzionari (come inquadramento contrattuale).

Ho detto e confermo che è stata una fortuna lavorare per e con così tante persone che mi hanno fatto crescere sia culturalmente che professionalmente. Ho conosciuto manager diversissimi per titolo di studio, background professionale, età, sesso, esperienza, status sociale ecc.

Eppure, nonostante le innumerevoli diversità, ho spesso trovato dei tratti comuni su molte competenze "trasversali", intendendo con questo termine quelle che non riguardano l'ambito professionale specifico. Per esempio, informatici, legali, auditor, hanno nelle rispettive organizzazioni ruoli ben distinti per quanto riguarda le competenze tecnico-professionali richieste ma hanno in comune alcune competenze gestionali e relazionali come risolvere problemi, prendere decisioni, pianificare, comunicare ecc.

Su una dozzina di tali competenze "trasversali", che ritengo prioritarie in un profilo manageriale, baserò la mia valutazione del manager ita-

liano sia privato che pubblico e, per farlo, userò una scheda che presenterò nella *Premessa*.

Nella prima parte del libro formulerò una valutazione analitica e sintetica di ciascuna competenza, fornendo alcuni esempi e considerando sempre un ipotetico manager “medio”, senza distinzioni di sesso, anzianità, ruolo ecc. Non citerò alcuna organizzazione o persona in particolare, sia per motivi di riservatezza che per l'impossibilità di gestire con tutti gli interessati, com'è buona regola nei processi di valutazione e sviluppo, un colloquio finalizzato alla condivisione della diagnosi. Ma negli esempi che farò, se avranno la possibilità di leggere questo libro, molti potranno riconoscersi.

E poiché, come tutte le diagnosi, la valutazione è inutile se non è seguita da interventi coerenti, nella seconda parte del libro indicherò alcune azioni utili per migliorare le competenze. Infine, nella terza e ultima parte fornirò una sintesi degli elementi “fondamentali” di ogni competenza considerata (concetti-base, consigli utili, check-list, spunti di riflessione ecc.) e alcuni testi consigliabili per l'approfondimento dei vari temi.

Indipendentemente dalla mia valutazione, ogni lettore potrà così definire un piano di autosviluppo, per consolidare le proprie competenze forti e/o recuperare quelle deboli.

## Premessa

In italiano, “competente” è sia chi per ruolo svolge una certa attività sia chi è riconosciuto particolarmente bravo nel suo campo professionale. I due significati non sono tanto diversi perché, se l’organizzazione funziona bene, un’attività dovrebbe essere di “competenza” del sig. Rossi proprio perché gli si riconosce una buona “competenza” in materia.

Di definizioni del concetto di competenza come “bravura” ne esistono comunque numerose: per alcuni è sinonimo di conoscenza oppure di capacità; per altri è un mix di conoscenze e capacità; per molti comprende anche gli atteggiamenti, gli orientamenti oppure i comportamenti.

Quando comincio la collaborazione con un nuovo cliente so che la prima cosa da fare è proprio quella di mettere in comune una definizione condivisa di alcuni vocaboli, perché non tutti intendono la stessa cosa quando parlano di strategie, missione, valori, cultura, obiettivi, processi, procedure e, per l’appunto, “competenze”.

In questo libro, per competenza intendo un insieme di conoscenze, capacità e orientamenti che si traduce e osserva in comportamenti operativi efficaci. Per esempio, osservando il comportamento di una persona nelle relazioni con i colleghi, si può rilevare se è competente o meno nel “gioco di squadra” e tale competenza sarà il frutto di alcune *conoscenze* (dei rispettivi ruoli e responsabilità), di alcune *capacità* (di lavorare in gruppo, di valorizzare le diversità) di alcuni *orientamenti* (all’obiettivo comune, all’integrazione).

Tutte le organizzazioni, per poter essere ritenute eccellenti, hanno bisogno di migliorare continuamente le proprie prestazioni e ciò è possibile solo attraverso un adeguato sviluppo delle competenze di tutti coloro che vi appartengono.

Galbraith diceva che le organizzazioni sono “condannate a crescere” e possono farlo solo se seguono l’evoluzione ambientale. Cambiano continuamente le leggi, i costumi, gli scenari commerciali, le tecnologie e, se

l'organizzazione non si aggiorna rapidamente, rischia di non soddisfare i bisogni dei clienti (o degli utenti).

Anche l'individuo è "condannato a crescere". Una volta a molte persone bastavano le competenze acquisite con la scuola e i primi anni di esperienza lavorativa per vivere di rendita fino alla pensione.

Oggi tutti rischiano di non interpretare adeguatamente il proprio ruolo se non investono tempo ed energie nell'aggiornamento continuo delle proprie competenze, sia "tecnico-professionali" che "trasversali".

Le competenze "tecnico-professionali" sono specifiche delle diverse Unità Organizzative e riguardano, per esempio, gli aspetti amministrativi, legali, informatici, commerciali ecc.

Le competenze "trasversali" sono invece comuni a tutti i ruoli organizzativi (per esempio, cambiano gli interlocutori e le modalità di relazione ma la competenza "comunicazione" riguarda tutti).

Ogni organizzazione dovrebbe aggiornare periodicamente il proprio "catalogo" delle competenze necessarie (sia tecnico-professionali che trasversali), puntando alla massima diffusione interna di tutte quelle che possono assicurarle un futuro di successo, in coerenza con l'evoluzione dell'ambiente esterno.

Le competenze sono diverse a seconda dei ruoli e dei risultati attesi e possono essere richieste a diversi livelli di possesso (tanto che nei cosiddetti "modelli per competenze" si indicano i valori richiesti anche con esempi comportamentali che descrivono, di ogni competenza, il livello necessario).

In generale, comunque, alcune competenze possono essere *distintive* (cioè determinanti per il conseguimento dei risultati attesi da un certo ruolo organizzativo), altre *importanti* (rendono cioè più qualitativa la prestazione ma non sono indispensabili), altre infine possono essere considerate *opzionali* (migliorano ulteriormente il livello della prestazione ma non sono fondamentali).

Per la mia scheda di valutazione ho scelto 12 competenze "trasversali" che ritengo "distintive" dei ruoli manageriali e che fanno parte, anche se con nomi diversi, dei sistemi di valutazione e sviluppo di moltissime organizzazioni.

Per ciascuna competenza è riportata in parentesi una definizione sintetica, corrispondente al principale comportamento osservabile. All'inizio di ogni paragrafo della prima parte del libro saranno indicati anche esempi di conoscenze, capacità e orientamenti che le caratterizzano.

La scala di valutazione che utilizzerò è molto semplice: comprende due valori negativi (scarso e inadeguato) e due valori positivi (adeguato e buono).

|        |            |          |       |
|--------|------------|----------|-------|
| Scarso | Inadeguato | Adeguato | Buono |
|--------|------------|----------|-------|

Tale valutazione sintetica sarà espressa alla fine di ogni paragrafo, dopo aver descritto i comportamenti più frequentemente osservati con riferimento alla competenza considerata.

Le dodici competenze scelte (appartenenti alla sfera cognitiva, realizzativa e relazionale) sono, *in ordine alfabetico*, le seguenti:

- **analisi del problema** (individuare correttamente la causa di una disfunzione);
- **cambiamento** (comprendere e attuare modifiche a una situazione consolidata);
- **comunicazione** (mettere in comune informazioni, fatti, opinioni);
- **decisione** (scegliere l'opzione più vantaggiosa per raggiungere uno scopo);
- **efficienza** (ottimizzare le risorse disponibili per conseguire un risultato);
- **finalizzazione** (realizzare un obiettivo anche in condizioni critiche);
- **gestione dei clienti** (fornire prodotti o servizi che soddisfano esigenze esterne o interne);
- **gioco di squadra** (integrare i contributi propri e altrui per un obiettivo condiviso);
- **innovazione** (generare nuovi prodotti, servizi o processi di lavoro);
- **leadership** (gestire altre persone con un'autorevolezza riconosciuta);
- **negoziazione** (definire un accordo che contempera esigenze diverse);
- **pianificazione** (individuare risorse, attività, tempi necessari per ottenere un risultato).

Si tratta di “macro” competenze, che a loro volta possono contenerne altre, come nelle scatole cinesi (per esempio, la competenza “comunicazione” contiene molte “sub” competenze come la comunicazione scritta, la comunicazione in pubblico, l’ascolto ecc.).

Sono competenze che si possono apprendere, sviluppare, migliorare, indipendentemente dalla personalità o dai tratti caratteriali, che contraddistinguono invece le cosiddette “metacapacità” (apertura mentale, energia, equilibrio interiore, intelligenza emotiva ecc.). Al tempo stesso non sono “valori”, come l’etica, la trasparenza, il rispetto, la coerenza, la passione, fattori anch’essi indispensabili (come le “metacapacità”) per ricoprire adeguatamente un qualsiasi ruolo manageriale ma più difficilmente sviluppabili.

Ho potuto confrontare le mie considerazioni con quelle dei partecipanti a un convegno interassociativo, organizzato dalla Delegazione Lazio dell’Associazione Italiana Formatori il 28 marzo 2011 e dedicato proprio al mio “check-up manageriale”. A ciascuna delle oltre 70 persone presenti è



stata consegnata una scheda con le dodici competenze (descritte con il significato ed esempi di conoscenze, capacità e orientamenti che le caratterizzano). A ognuno è stato chiesto di indicare due competenze forti e due da migliorare (riferite al profilo “medio” dei manager italiani conosciuti) e di aggiungere altre competenze all’elenco proposto. Otto di tali valutazioni sono sostanzialmente coincidenti con le mie ma quattro no, a riprova che la valutazione è sempre soggettiva e solo attraverso il concorso di numerosi valutatori, che utilizzano gli stessi strumenti e gli stessi riferimenti, si può raggiungere una maggiore oggettività. Per quanto riguarda le competenze aggiunte, quasi tutti i contributi ricevuti sono classificabili come “sub” competenze delle dodici proposte oppure come “meta capacità” o “valori”. Fa eccezione la competenza “Internazionalizzazione”, che evidenzia la necessità per il manager italiano di aprirsi sempre più al confronto con i colleghi di altri Paesi. Secondo me, la condizione indispensabile per uscire da un certo provincialismo, oltre alla conoscenza delle lingue, è proprio quella di maturare l’eccellenza nel profilo indicato.

Le competenze che nelle prossime pagine vengono valutate di livello **buono** identificano, secondo i miei riscontri, i punti di forza del management italiano. Le competenze di livello **adeguato** sono in linea con le aspettative nei confronti di chi ricopre un ruolo manageriale ma distanti da valori di eccellenza.

Le competenze di livello **inadeguato** rappresentano, in base alle mie osservazioni, delle aree di miglioramento del management italiano. Le competenze valutate di livello **scarso** sono i punti deboli prioritari da presidiare con maggiore attenzione.

Per le valutazioni non coincidenti con quelle espresse dai partecipanti al convegno citato (quattro competenze su dodici), proverò a fornire alcune ipotesi di spiegazione.

Le azioni di sviluppo consigliabili ai manager italiani dovrebbero riguardare prevalentemente le competenze deboli ma, com’è noto agli esperti del settore, anche i punti di forza non vanno mai trascurati e hanno bisogno di continue azioni di consolidamento.

# 1. La valutazione di alcune competenze

Questa parte del libro comprende, per ciascuna competenza:

- significato e principali conoscenze, capacità, orientamenti che la caratterizzano;
- comportamenti prevalenti, osservati in molti manager italiani;
- valutazione sintetica, riferita al manager italiano medio.

La parte comprende i seguenti paragrafi, corrispondenti alle dodici competenze considerate.

1. Analisi del problema
2. Cambiamento
3. Comunicazione
4. Decisione
5. Efficienza
6. Finalizzazione
7. Gestione dei clienti
8. Gioco di squadra
9. Innovazione
10. Leadership
11. Negoziazione
12. Pianificazione

Nel paragrafo conclusivo (13), è inserito un commento alle valutazioni non coincidenti con quelle espresse da alcuni partecipanti al citato convegno interassociativo del 28 marzo 2011.

## 1. Analisi del problema

Essere competenti in “**analisi del problema**” significa saper **individuare correttamente la causa di una devianza o disfunzione** in particolare attraverso:

|                     |   |
|---------------------|---|
| <i>conoscenze</i>   | di sistemi utili per la raccolta delle informazioni |
| <i>capacità</i>     | di diagnosi, di controintuizione                    |
| <i>orientamenti</i> | alla razionalità, alla riflessione                  |

Si dice che i ruoli manageriali esistono perché ci sono problemi da risolvere. Se tutto filasse liscio e le difficoltà fossero prevedibili, il numero di Dirigenti, Quadri, Funzionari nelle organizzazioni pubbliche o private potrebbe essere notevolmente ridotto. E invece i problemi ingolfano ogni scrivania manageriale e la parola “problema” è forse quella più usata nel gergo organizzativo.

Il *problem solving* (letteralmente “risolvere problemi”) è una delle competenze più richieste e valutate in tutti i profili professionali e in particolare in quelli manageriali. Ma per risolvere bene un problema, bisogna prima analizzarlo. Come vedremo nel capitolo dedicato alla “decisione”, a mio avviso il management italiano non si arrende davanti ai problemi ma purtroppo non sa analizzarli, per cui spesso molte soluzioni si rivelano inefficaci perché inevitabile conseguenza di premesse errate.

Ma andiamo per ordine. Che cos’è un problema? In estrema sintesi, qualcosa che non va come dovrebbe.

Esistono problemi reali (imprevisti) e problemi potenziali (previsti). In quest’ultimo caso, se pensiamo che qualcosa potrebbe andare storto, e riteniamo grave e probabile l’evento ipotizzato, preveniamo il problema con specifiche decisioni (rientrano in quest’ambito le misure per prevenire incendi, infortuni, incidenti ecc.).

Se affrontiamo un problema imprevisto, vuol dire che abbiamo una disfunzione, una devianza da una situazione “normale” e non sappiamo perché. Se conosciamo la causa, infatti, dobbiamo solo scegliere l’opzione più vantaggiosa per rimuoverla (decisione). Ma se la causa è sconosciuta, dobbiamo analizzare il problema per trovarla.

E invece, fra tutti i manager che ho conosciuto, il comportamento più diffuso nella ricerca della causa di un problema, è quello di affidarsi più al proprio istinto (esperienza o intuito) che alla ragione (l’analisi appunto). E nel saltare alle conclusioni molti finiscono per prendere decisioni che, nella migliore delle ipotesi, si rivelano inefficaci e, nella peggiore, dannose.

La fretta è cattiva consigliera ma il manager italiano medio, probabilmente pressato da troppi impegni, cerca di sbrigarsi e affronta superficialmente anche i problemi dove non ha esperienza. Quest'ultima è infatti una risorsa preziosa e, quando affrontiamo problemi collegabili ad altri già incontrati, è ovvio che ci sentiamo più sicuri nel risolverli. Ma purtroppo, la velocità con cui avvengono innumerevoli cambiamenti nello scenario che ci circonda, ci obbliga ad affrontare molte situazioni nuove dove siamo a corto di esperienza. D'altro canto, se invece ci basiamo sull'intuito, al rischio dell'errore dobbiamo aggiungere anche l'impossibilità di dimostrare il perché. Si dice infatti che l'intuito è una caratteristica fondamentale dell'imprenditore (che rischia in prima persona) ma non dei suoi collaboratori (che a lui devono rendere conto delle proprie azioni).

Ma come si fa a non ricorrere all'esperienza o all'intuito?

Il metodo più diffuso per analizzare logicamente un problema si articola in cinque fasi. La prima consiste nel definire il problema (ovvero la "devianza" rispetto alla situazione "normale"), per poi raccogliere le informazioni-chiave (che specifichino quando si è verificato il problema, dove, come...). Successivamente si passa a elaborare tutte le ipotesi di causa (considerando che più cause si ipotizzano, più è probabile che tra queste ci sia quella giusta) per poi individuare la causa più probabile (attraverso il confronto di ogni causa ipotizzata con le informazioni-chiave). L'ultima fase consiste nel verificare la causa risultata più probabile (accertando con approfondimenti specifici se è quella vera).

Questo approccio all'analisi di un problema si chiama "deduttivo", proprio perché parte da alcune premesse (*de*) e porta (*duco*) a conclusioni logiche.

Ovviamente richiede più tempo degli approcci intuitivo (basato sul proprio "fiuto") e induttivo (basato sull'esperienza) ma spesso è un tempo ben investito.

L'approccio deduttivo è quello che seguono magistratura e forze dell'ordine per identificare l'autore di un reato. Sarebbe infatti pericoloso per tutti noi se seguissero solo l'intuito o l'esperienza (come invece siamo portati a fare come lettori di un libro giallo o spettatori di un film poliziesco). Solo attraverso un'attenta raccolta delle informazioni, gli inquirenti riescono a raccogliere le "prove" che consentono di arrivare a delle conclusioni logiche. Tali conclusioni portano poi, come ultima fase dell'inchiesta, a validare le ipotesi fatte cercando di far "confessare" il presunto colpevole oppure aprendo un procedimento giudiziario.

Molti giudizi affrettati di polizia o magistratura (con tante scuse ai malcapitati anche dopo molto tempo) sono la conseguenza di analisi superfi-