



PENSIERO SISTEMICO. Come applicarlo nella gestione quotidiana delle organizzazioni

Soluzioni che falliscono

“Ma questo problema non lo avevamo già risolto?”. Se ci si ritrova a porsi questa domanda vuol dire che è stata adottata la soluzione che non rimuove la causa ma cura temporaneamente solo il sintomo

di **Guido Granchi**

Nei precedenti articoli (“L’Impresa” n. 1 e 2-2012) abbiamo esplorato i principi e gli strumenti operativi del pensiero sistemico. In particolare ci siamo soffermati sulla “cassetta degli attrezzi” del manager sistemico composta dalle retroazioni di rafforzamento e di bilanciamento e dai ritardi sistemici. Il prossimo passo del nostro percorso è l’approfondimento degli archetipi sistemici, ovvero tipologie ricorrenti di situazioni aziendali problematiche descritte attraverso specifiche combinazioni di retroazioni di rafforzamento, di bilanciamento e i ritardi sistemici. Una volta riconosciuta e compresa la struttura sistemica, sarà possibile individuare, attraverso un percorso strutturato suggerito dall’archetipo, come applicare l’effetto-leva per risolvere la situazione, generando un cambiamento sostenibile e duraturo nel tempo.

Se la soluzione cura solo il sintomo

Il primo archetipo che analizziamo è chiamato dagli esperti del pensiero sistemico “soluzioni che falliscono”: lo scenario tipico riguarda tutti quei casi in cui, dovendo affrontare un problema, mettiamo in atto una soluzione che sembra funzionare nel breve periodo. Spostando però la cornice temporale nel lungo periodo ci accorgiamo che il problema non solo non è risolto ma si ripropone ciclicamente con un continuo peggioramento. Per illustrare questo archetipo ricorriamo a un esempio pratico. L’amministratore delegato di un’importante agenzia pubblicitaria per rendere la struttura più competitiva decide di pre-pensionare i due creativi più dotati e di maggiore esperienza, che percepiscono

gli stipendi più elevati. I due, dopo un’accesa negoziazione, ottengono delle ottime condizioni di fuoriuscita. Nonostante tutto, nel breve periodo questa riduzione di costi fa subito aumentare la redditività dell’agenzia, che riesce a proporsi sul mercato con una politica commerciale più aggressiva rispetto al passato. Nel medio periodo però per i creativi rimasti in agenzia i carichi di lavoro incominciano ad aumentare e si ritrovano a lavorare molte ore in condizioni stressanti. Il morale del team precipita quando si viene a sapere che i due creativi fuorusciti sono stati assunti dalla principale agenzia concorrente e stanno contattando i loro vecchi clienti per convincerli a cambiare fornitore. Nel lungo periodo la qualità complessiva del lavoro dell’agenzia lentamente peggiora e questo comporta una considerevole perdita di clientela: l’amministratore delegato è costretto quindi a ricorrere a nuovi licenziamenti. Questa storia, anche se descritta in sintesi, rappresenta la tipica struttura dell’archetipo “soluzioni che falliscono” composto da due retroazioni. La prima è di bilanciamento, che deriva dall’ottenimento del risultato desiderato a seguito dell’adozione della soluzione più “semplice” e intuitiva. Quando il sintomo del problema si manifesta ci induce a trovare una soluzione, spesso la più veloce, che riporta il sistema in riequilibrio. La seconda retroazione è di rafforzamento e riguarda le conseguenze inaspettate causate dalla stessa soluzione appena menzionata. Queste “sorprese” avvengono con un certo ritardo e tendono a mantenere il problema o in alcuni casi a peggiorarlo. Possiamo cercare di risolvere un problema nel breve periodo, ma se la soluzione è “sintomatica” ovvero



Guido Granchi
è amministratore
Granchi & Partners Srl
www.granchiepartners.it

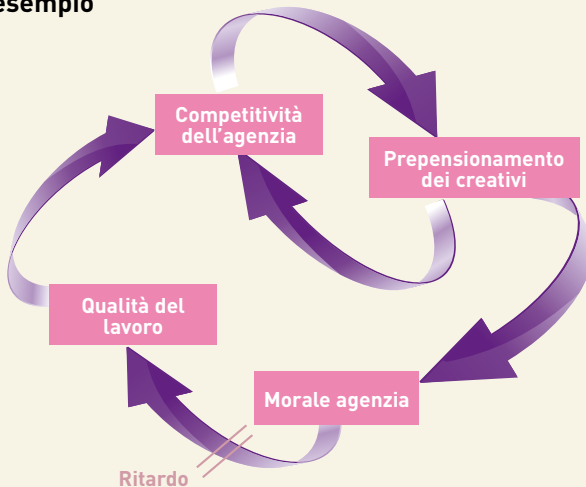
Il circolo vizioso

I due diagrammi mostrano la struttura delle “soluzioni che falliscono”, ovvero non portano a risolvere il problema nel lungo periodo, anzi a volte lo peggiorano. Come è avvenuto nel caso dell’agenzia.

La struttura



Un esempio



Fonte: Granchi&Partners SRL 2011

aggrede solo il sintomo del problema e non affronta la sua vera causa, l’archetipo ci mette in guardia: probabilmente il problema si ripresenterà nel tempo ma peggiorato. Nella nostra esperienza quando il problema ricompare è abbastanza naturale cercare di ricorrere ancora una volta alla soluzione “sintomatica”. Questo circolo vizioso è alimentato molte volte dalla convinzione che se una soluzione ha funzionato prima perché non dovrebbe funzio-

nare anche adesso? In realtà, l’archetipo ci insegna che è proprio la reiterazione della medesima strategia la principale causa del mantenimento del problema!

Un cambiamento piccolo ma di grande effetto

Per il manager, uno dei principali benefici derivanti dalla conoscenza degli archetipi sistemici è che aiutano a identificare l’effetto-leva, ovvero come mettere in atto un piccolo cambiamento nel sistema che generi però un grande impatto. La difficoltà sta spesso nell’individuare in quale area e su quale elemento del sistema agire per ottenere il cambiamento auspicato. Per trovare l’effetto-leva e passare da soluzioni che “falliscono” a soluzioni che “guariscono” gli esperti suggeriscono una strategia in 5 passi:

1. identificate con precisione il sintomo del problema;
2. pensate alle possibili soluzioni semplici e veloci e alle loro conseguenze inaspettate;
3. cercate di identificare la vera causa del problema;
4. pensate a nuove soluzioni nel lungo periodo che aggrediscano la causa;
5. se tutto ciò non fosse possibile, utilizzate la soluzione temporanea (“sintomatica”) per guadagnare tempo, mentre lavorate sui rimedi a lungo termine.

Crisi di leadership

Ecco un’altra storia aziendale: veniamo contattati da un giovane direttore commerciale che ci chiede di svolgere delle sessioni di coaching per approfondire alcune sue aree di miglioramento sulla leadership. Al primo incontro ci spiega che il suo team di vendita è composto da otto risorse, ma che in realtà il 60% della produzione viene fatta dai due venditori senior. Due mesi prima, durante una giornata in cui non era in ufficio, scoppia una forte lite tra i due senior per l’attribuzione di un cliente ai rispettivi portafogli: l’azienda ha infatti la sede legale in una regione e lo stabilimento produttivo in un’altra e non era quindi chiaro in quale zona di competenza dei venditori rientrasse. Informato dei fatti, il direttore commerciale convoca un incontro con i due venditori e, senza ascoltare le loro



ragioni, taglia corto comunicando loro che non si aspetta che perdano tempo a litigare e che il tempo va investito per fare produzione e sviluppo dei nuovi clienti. Dopo la riunione la situazione sembra tornare sotto controllo, se non che dopo qualche mese il gruppo dei venditori è “diviso” in due fazioni contrapposte e lui ha sempre maggiori difficoltà a esercitare la propria leadership e a motivarli. La sua decisione di “non decidere” dopo la lite dei venditori nel breve aveva funzionato: il suo atteggiamento neutrale aveva contribuito a non alimentare ulteriori conflitti e la situazione critica sembrava rientrata. Si trattava però di una soluzione sintomatica che non aggrediva la vera causa del problema. Nel tempo si erano così manifestate conseguenze inaspettate che avevano minato la sua leadership e creato divisioni e tensioni nel gruppo di vendita. Dopo il percorso di coaching il direttore commerciale decide di affrontare la vera causa del problema e convoca una riunione di tutto il team per identificare insieme dei criteri chiari

e condivisi nell’attribuzione dei clienti ai diversi venditori. La condivisione influisce positivamente sulla motivazione della squadra di vendita e la definizione dei criteri evita nel tempo il riproporsi di malintesi e fraintendimenti. Quando si affronta seriamente la causa del problema con un’ottica di medio-lungo termine anche i sintomi del problema sembrano “magicamente” scomparire. In conclusione l’insegnamento più importante di questo archetipo è quello di diffidare, di fronte a un problema, delle soluzioni facili e veloci, e di prestare particolare attenzione alle conseguenze delle nostre decisioni nel lungo periodo nei confronti di tutte le parti del sistema. ■

Fine terza puntata

Sul prossimo numero, proseguiremo il percorso con l’approfondimento degli archetipi sistemici, ovvero tipologie ricorrenti di situazioni aziendali problematiche e il relativo effetto-leva che risolve la situazione, generando un cambiamento sostenibile e duraturo nel tempo.



**VUOI ENTRARE
NEL MONDO
DEL LAVORO
DALLA PORTA
PRINCIPALE?**

**Il Gruppo 24 ORE per un nuovo Team professionale di vendita
ricerca giovani max 32anni, ambiziosi con spiccate doti relazionali
e notevole capacità comunicativa e per questo**

TI OFFRE

**inserimento in gruppo editoriale di primaria importanza con molteplici opportunità di crescita,
qualificato percorso formativo orientato al mondo professionale e delle aziende**

invia il tuo curriculum a:

selezione@il24ore.com

iscrittivo al registro Imprese e partita IVA saranno indispensabili

GRUPPO 24 ORE