

## L'arte della strategia

Se nella scorsa newsletter ricordavo che *“non si può non comunicare”* (primo assioma della *Pragmatica della Comunicazione Umana*) in questa direi che *“non si può non utilizzare delle strategie”*.

La vita professionale e sociale è un flusso costante di decisioni: che carriera intraprendere, come gestire un'attività, con chi sposarsi, come crescere i figli, se candidarsi alla presidenza; sono solo alcuni esempi di tali scelte faticose.

Infatti, tutti noi abbiamo degli obiettivi per raggiungere i quali pensiamo a delle strategie ... e cerchiamo di applicarle. Consapevolmente o inconsapevolmente, tutti i giorni usiamo delle strategie.

Gli uomini d'affari e le aziende devono sviluppare strategie competitive per sopravvivere, individuare nuove opportunità per ampliare i mercati. I politici devono organizzare una campagna strategica per essere eletti e stabilire strategie legislative per mettere in atto le loro idee.

Gli allenatori preparano strategie che i giocatori dovranno eseguire in campo. Gli psicoterapeuti nel liberare i pazienti dalle gabbie della loro patologia, i consulenti nel supportare i clienti nel raggiungimento dei propri obiettivi; i genitori che cercano di fare in modo che i figli si comportino bene, dovrebbero diventare almeno strateghi dilettanti (in questo i ragazzi sono dei veri professionisti). Potrei continuare ... ma credo che abbiate chiaro che elaborare strategie è un'arte indispensabile!

Tutti noi siamo degli strateghi, che ci piaccia o no, mettiamo in atto della strategie ma siamo tutti bravi strateghi?

O forse definire delle strategie è diverso dall'essere veri strateghi... così come saper definire le strategie non le rende sempre implementabili... e se i risultati desiderati non arrivano? Dipende dalla strategia o dalla sua esecuzione?

Molte persone, aziende e business school credono nel dualismo *strategia vs esecuzione*, cioè considerano la strategia e la sua esecuzione come due entità diverse e separate, ma l'esperienza e la ricerca ci insegnano che questa distinzione porta più danni che benefici. Questa premessa, infatti, arriva addirittura a suggerire che *“una strategia mediocre ma ben eseguita sia meglio di una ottima ma mal eseguita”*. Come se la ricetta di un piatto pessimo eseguita alla perfezione lo rendesse gustoso!

A questa credenza si connette l'alibi ricorrente del *“non è stata la nostra impostazione della strategia a mettervi in difficoltà ma la vostra attuazione di quella strategia”*.

A livello personale/razionale, capita di sapere perfettamente cosa andrebbe fatto, ma poi accade di non farcela ... trovandoci a riconoscere che vorremmo ma non siamo in grado. Ma una buona strategia dovrebbe tener conto anche di aspetti come le risorse disponibili, le resistenze degli altri membri del sistema, in altre parole del suo *“poter essere eseguita”*.

In ambito organizzativo ricorre ancora l'abusata e mal interpretata metafora del cervello e del corpo, dove il cervello decide ed il corpo esegue, non sceglie: agisce. Ma le persone, nelle famiglie, nei gruppi, nelle organizzazioni sono esecutori ciechi? E sarebbe funzionale che lo fossero? Alcuni collaboratori interiorizzano il modello dell'esecutore cieco e vi si conformano fedelmente. Così raggiungono la fedeltà dell'esecuzione anziché agire sulla scorta di quello che è meglio per il cliente all'interno delle linee guida tracciate dalla strategia aziendale. La libertà di manovra è limitata e si sfocia in mera burocrazia.

Ora immaginiamoci clienti di un'organizzazione in cui lavorano esecutori ciechi. Quanto ci piacerebbe sentirci rispondere *“sono spiacente, non dipende da me, queste sono le regole”* o sentire risposte, chiaramente lette da un foglio prestampato, completamente scollegate dal problema che abbiamo sollevato?

Così come a volte nelle organizzazioni non si è consapevoli o ci si dimentica che le decisioni prese al vertice comportano tutta una serie di scelte a cascata ai livelli più bassi dell'organizzazione. Ed in famiglia, cosa succede se uno dei genitori sceglie un'ottima strategia con il figlio, ed il partner non la mette in atto?

E se invece di puntare sulla credenza comunemente accettata del dualismo *strategia vs esecuzione*, cercando di farla funzionare, prendessimo in considerazione che sia essa stessa un autoinganno disfunzionale? Quando ci fermiamo a riflettere sull'ipotesi di una strategia brillante ma applicata male, quando i risultati che produce sono scadenti se non addirittura peggiorativi, ostinarci a sostenere che la strategia è valida ci avvicina all'obiettivo per cui l'abbiamo progettata o ci allontana da esso?

Se lo scopo di una strategia è generare i risultati attesi (dare corpo agli obiettivi, raggiungendoli) e la strategia e la sua applicazione non lo fanno è difficile sostenere che siano brillanti. Un po' come nel vecchio detto "*operazione riuscita, paziente morto*".

Dunque la sola strategia che si possa ritenere efficace è quella che dia i risultati attesi nei tempi stabiliti. Una strategia che non produce i risultati attesi e i successi auspicati è una tentata soluzione fallimentare.

*<La strategia senza la tattica è la via più lunga verso la vittoria.  
La tattica senza la strategia è il rumore prima della sconfitta>*

Sun Tzu

Il modello di Problem Solving Strategico è stato il primo ad evidenziare come sia indispensabile il saper distinguere tra una buona strategia, ovvero una strategia che funziona, e una "*tentata soluzione*" disfunzionale. Ma non solo; l'approccio strategico alla soluzione dei problemi in tempi rapidi ha portato al giusto connubio tra rigore e creatività, tra arte e tecnologia.

Ed ecco, allora, come la messa a punto di una strategia efficace richieda non solo una corretta definizione dell'obiettivo da raggiungere o del problema da risolvere, ma anche e soprattutto una conoscenza dei tentativi di soluzione già applicati ma che hanno avuto nullo o scarso successo. E questo, tenendo conto delle risorse disponibili e delle resistenze al cambiamento del contesto in cui si va a intervenire.

Solo così il *problem solver* avrà a sua disposizione sufficienti informazioni per mettere a punto una strategia calzata *ad hoc* sulla realtà su cui è chiamato ad intervenire.

Ma avere a disposizione una apparentemente buona strategia, come dicevamo sopra, non è di per sé sufficiente a garantire il successo dell'intervento. Perché questo avvenga, è necessario che la strategia sia ben comunicata e adattata al contesto e alle persone coinvolte nel processo di cambiamento, che sia mantenuta nel tempo, nel caso dia i risultati sperati, o modificata nel caso in cui, invece, questi non arrivino.

Flessibilità e autocorrettività diventano quindi elementi indispensabili del processo di Problem Solving Strategico, che non deve mai irrigidirsi su se stesso o arroccarsi su verità rassicuranti quanto illusorie.

Quindi, cosa fare quando la nostra strategia non funziona?

In primo luogo valutare se tale strategia sia stata messa a punto tenendo conto delle peculiari caratteristiche del problema da risolvere, che sia orientata al raggiungimento dell'obiettivo concreto, o sia piuttosto frutto di una forte teoria aprioristica. E, parallelamente, assicurarsi che essa non ripercorra vecchi tentativi già falliti (le tentate soluzioni).

Solo una volta che si sia certi di questo, appare necessario interrogarsi su come la strategia è stata applicata. Abbiamo comunicato in maniera efficace? Abbiamo tenuto conto di tutte le resistenze al cambiamento degli attori coinvolti? La strategia è stata mantenuta per un tempo sufficiente o l'abbiamo interrotta prematuramente?

Con una rigorosa "supervisione" strategica del nostro operato possiamo così autocorreggerci e riportarci sulla "retta via", in accordo con l'apofisma di Churchill che recita: *<il Successo non è finale, il fallimento non è fatale: è il coraggio di continuare che conta>*

**M Cristina Nardone**

Managing Director

**CTS-STRATEGIC THERAPY CENTER**

Psychotherapy Clinic and Clinical Research

Postgraduate School of Brief Strategic Psychotherapy

School of Management in Strategic Problem Solving and Communication