

L'approccio deduttivo

di Paolo Macchioni¹

Premessa

E' trascorso oltre mezzo secolo dal primo contributo di Kepner e Tregoe alla gestione di problemi e decisioni attraverso metodi razionali. Nei decenni successivi, sono stati forniti altri criteri, sempre basati su un approccio deduttivo, che in estrema sintesi significa partire da un'analisi attenta della situazione, per arrivare a conclusioni logiche.

L'approccio deduttivo è stato un pilastro della formazione manageriale (in particolare negli anni '80-'90) e ancora oggi *Problem solving* e *Decision making* sono due competenze spesso richieste e valutate nei profili professionali di Dirigenti, Quadri e Impiegati.

Nelle organizzazioni italiane, tuttavia, nell'affrontare problemi e decisioni, sembrano prevalere quasi sempre l'intuito o l'esperienza: due approcci istintivi, sicuramente validi e veloci ma rischiosi. Infatti, non sempre con l'intuito ci si "azzecca" mentre l'esperienza può essere fuorviante, in particolare nella gestione di situazioni nuove e nei processi di cambiamento.

Certo, dedurre razionalmente la causa di un problema o l'opzione decisionale più coerente, richiede pazienza, logica, tempo. E purtroppo non sempre si valuta il tempo come un investimento e spesso si cerca invece di superare l'ostacolo saltando velocemente a conclusioni affrettate.

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

Chissà se proprio i minori investimenti formativi degli ultimi anni possono spiegare i numerosi errori commessi nell'individuazione delle cause di tanti problemi aziendali e nella formulazione di molte decisioni, rivelatesi poi inefficaci.

In questo articolo vengono ripercorse le linee-guida più seguite in alcuni interventi formativi, anche nella speranza di favorire un rilancio dell'approccio deduttivo nelle organizzazioni italiane.

Vantaggi e svantaggi dei tre approcci ²

Nell'analizzare un problema o nel prendere una decisione, si possono seguire tre approcci: *induttivo*, *intuitivo* e *deduttivo*.

L'approccio *induttivo* (da "in-duco") si basa sull'esperienza e significa affrontare una situazione problematica cercando analogie con il passato.

L'approccio *intuitivo* (da "in-tueor") si basa invece sulla creatività, sulla fantasia, sull'idea giusta al momento giusto.

L'approccio *deduttivo* si basa sulla razionalità e significa seguire un filo logico che parte da alcune premesse ("de") e porta ("duco") a determinate conclusioni.

Tutti e tre sono presenti nella nostra mente, tanto che si può parlare solo di approccio prevalente. Non esiste un approccio più valido o più giusto di un altro. Tutti e tre hanno vantaggi e svantaggi che vanno attentamente considerati. L'ideale è capire, di volta in volta, quale approccio è più funzionale e riuscire ad applicarlo

L'approccio *induttivo* è piuttosto rapido e sicuro, basandosi sull'analogia con situazioni già affrontate. Ma quando il contesto è nuovo, per definizione, l'esperienza manca e l'approccio induttivo può addirittura diventare un ostacolo nei processi di cambiamento, cercando tale approccio di far replicare sempre il passato (...*si è sempre fatto così*). Inoltre, se l'esperienza non è collettiva, difficilmente si possono convincere altri della validità delle proprie conclusioni.

L'approccio *intuitivo* può portare a scoperte e innovazioni di valore ma richiede che la cultura organizzativa tolleri rischi e approssimazioni non dimostrabili. L'intuito è infatti una caratteristica fondamentale dell'imprenditore (che rischia in prima persona) ma non dei suoi collaboratori, che a lui devono rendere conto. La creatività, inoltre, si può stimolare attraverso alcune tecniche (come il *brainstorming*) ma è fondamentalmente una capacità individuale.

L'approccio *deduttivo* è l'unico che consente di dimostrare logicamente la causa di un problema o la decisione più coerente ma richiede tempo e può essere perciò

² Cfr. Macchioni P.: "Il fiuto, l'esperienza, la ragione" in periodico on line di "Brain Cooperation"- ott.2015
<http://www.braincooperation.it/index.php/approfondimenti/190-il-fiuto-l-esperienza-la-ragione.html>

rischioso in condizioni di urgenza o con limitate informazioni. E' l'approccio tuttavia che seguono necessariamente gli inquirenti per individuare l'autore di un reato o i medici per prescrivere terapie efficaci. L'esperienza e l'intuito li aiutano certamente ma senza le "prove" gli inquirenti non potrebbero affrontare un giudizio in tribunale e i pazienti correrebbero gravi rischi.

Le fasi logiche dell'approccio deduttivo

Riprendendo liberamente il contributo di Kepner e Tregoe, per individuare deduttivamente la causa di un problema, è necessario prima di tutto circoscriverlo per poi raccogliere alcune informazioni-chiave preliminari : quando si è verificato, come e dove si è manifestato, cosa ha comportato, ecc... *(è la fase in cui, riprendendo gli esempi precedenti, il medico fa l'anamnesi e gli inquirenti analizzano la scena del crimine)*. Successivamente vengono considerate tutte le possibili cause del problema, nella consapevolezza che più se ne ipotizzano e più è probabile che fra tante ipotesi ci sia quella giusta *(è la fase in cui il medico pensa alle varie possibili patologie e gli inquirenti considerano tutti i potenziali colpevoli)*. La fase decisiva è quella in cui si individua la causa più probabile attraverso il confronto di ogni ipotesi con tutte le informazioni-chiave, scartando o accantonando quelle che non spiegano anche uno solo dei dati raccolti preliminarmente. L'ultimo passo consiste nel verificare la causa risultata più probabile attraverso approfondimenti specifici *(è la fase in cui il medico fa fare accertamenti diagnostici mirati e gli inquirenti raccolgono prove supplementari o cercano di far confessare il presunto colpevole sulla base degli indizi raccolti)*.

Per decidere deduttivamente, è invece necessario prima di tutto definire lo scopo della decisione *(cambiando esempio, acquistare una casa, piuttosto che ristrutturare quella attuale oppure trovarne una in affitto)*. Una volta fissato lo scopo *(ad esempio, l'acquisto di una casa)*, occorre determinare caratteristiche e requisiti che deve avere la scelta da fare, distinguendo gli obiettivi irrinunciabili (primari, critici, ...) da quelli facoltativi (secondari, migliorativi, ...). Occorre resistere alla tentazione di valutare tutti i requisiti come indispensabili, ricordando il proverbio che recita "chi troppo vuole, nulla stringe" *(continuando l'esempio della casa, vincolanti potrebbero essere solo il prezzo, le dimensioni, l'ubicazione,...)*. Successivamente si cerca di ampliare il più possibile la gamma delle opzioni decisionali *(cercando tutte le case disponibili)* per scegliere poi quella che soddisfa tutti gli obiettivi primari e il maggior numero di quelli secondari *(e ancor più precisa sarà la decisione, se si riuscirà a valutare l'importanza diversa di ciascun obiettivo secondario)*. L'ultimo passo riguarda sia la valutazione dei rischi, perché non c'è decisione senza rischio, sia il piano di

implementazione (*attività da svolgere, quando, come, ...*). E' bene considerare i rischi solo al termine del processo decisionale e non nelle fasi precedenti, per evitare che tale valutazione anticipata paralizzi la decisione o limiti il campo delle opzioni. Gli elementi fondamentali che consentono la corretta valutazione di un rischio sono due: la probabilità che si verifichi un certo evento e la gravità di tale evento. Il rischio è dato dal prodotto dei due elementi e, solo se è molto elevato e non gestibile, occorre abbandonare l'opzione scelta.

L'approccio deduttivo nelle aule di formazione

Per dimostrare vantaggi e svantaggi dei tre approcci, nei corsi dedicati al *problem solving* e al *decision taking*, vengono di solito utilizzati casi analogici che mettono in luce come l'esperienza e l'intuito possono portare fuori strada ma, d'altro canto, la deduzione logica della causa di un problema o della decisione più coerente richiede tempo e rigore metodologico.

L'allenamento può indubbiamente contribuire a velocizzare lo svolgimento delle varie fasi ma non potrà mai essere raggiunta l'immediatezza degli approcci istintivi. Tuttavia, l'importanza del problema da risolvere o della decisione da prendere, nonché la valutazione delle conseguenze di conclusioni errate, possono far riflettere se conviene o meno basarsi sulla prima idea che viene in testa.

Particolare attenzione viene dedicata, nelle aule di formazione, allo sviluppo delle varie fasi dell'approccio deduttivo in gruppo (ad esempio, nel *project management*, nei gruppi di miglioramento, ecc...), con l'opportunità di effettuare dei *brainstorming* (per l'individuazione sia delle ipotesi di causa di un problema sia delle opzioni decisionali) e con la possibilità di giungere a conclusioni diverse da quelle che ciascuno aveva immaginato prima di riunirsi con i colleghi.

Molto efficace, da un punto di vista formativo, è l'applicazione del metodo a casi reali, con il docente che supporta i partecipanti nella gestione di problemi o decisioni aziendali, anche di natura tecnica. Non è necessario infatti che il formatore sia competente nell'ambito specifico della situazione da analizzare ma è ovviamente indispensabile che padroneggi l'approccio deduttivo e guidi i partecipanti nel corretto sviluppo di tutte le fasi.

Breve bibliografia

Cogno E.	<i>Come risolvere I problemi</i>	F.Angeli, 1996
Kepner C , Tregoe B,	<i>The rational manager,</i>	McGraw-Hill Companies, 1965
Macchioni P.	<i>Check-up manageriale</i>	F.Angeli, 2012