

MONDO FORMAZIONE

LA CHIAVE DEL SUCCESSO SONO LE DOMANDE

FLAMINIA FAZI

Imprenditori e manager sono troppo spesso impegnati a dare risposte e perdono di vista l'importanza di identificare le domande giuste da porsi e da fare a colleghi e collaboratori per sviluppare consapevolezza ed efficacia, sia nell'esecuzione sia nella gestione del rischio. Michael Porter, noto per le sue teorie sulla strategia competitiva, affermò: "Le domande strategiche possono essere spesso più importanti delle risposte immediate".

Le domande ben costruite stimolano il pensiero critico e fanno individuare i punti di debolezza; sono fondamentali per definire in modo chiaro gli obiettivi e verificare che siano stati recepiti e

interpretati secondo le aspettative; permettono di anticipare i problemi, di analizzarli da diverse prospettive e di valutarne le possibili conseguenze.

Le domande sono uno strumento manageriale utile per sviluppare la cultura dell'apprendimento in azienda: il substrato che la rende antifragile e capace di superare le sfide che si presentano con sempre maggior frequenza, perché promuove lo sviluppo dell'intelligenza individuale e collettiva, necessarie per adattarsi ai cambiamenti e contribuire efficacemente alla crescita aziendale.

Troppo spesso chi pone domande viene etichettato come poco conforme allo spirito di collaborazione. Rivela invece una serie di qualità molto apprezzabili, dimostrando un alto grado di coinvolgimento nel tema trattato, profonda attenzione e interesse per il lavoro e l'esigenza di comprendere meglio per poter dirigere con maggior chiarezza il proprio impegno, nonché curiosità e capacità di sfidare le convenzioni esistenti, competenze essenziali per stimolare la creatività e l'innovazione all'interno dell'azienda.

Secondo Peter Drucker, economista ed esperto di management, lo sviluppo di un business dipende dalla capacità dei leader di sviluppare il pensiero strategico: questo si realizza nel sapere qual è la domanda giusta da fare. Nella sua attività di consulente, Drucker era famoso perché non dava soluzioni, ma piuttosto faceva le **domande giuste**, quelle che leader e team avrebbero dovuto farsi.

“Come può la tua azienda competere in un’economia globale dinamica e che cambia rapidamente?”

Stimolando il pensiero critico

Le domande giuste sono strumenti potenti che permettono ai leader e ai team di esplorare prospettive ed euristiche diverse, di mettere in discussione le ipotesi, di sfidare i pregiudizi e di considerare le implicazioni delle decisioni. Domande come “Quali sono le implicazioni a lungo termine di questa decisione?” o “Quali opzioni alternative abbiamo considerato?” o “Quali opzioni stiamo scartando a prescindere senza averne verificato l’effettiva inefficacia?” aprono la strada a riflessioni più strategiche.

Individuando i punti di debolezza

Domande del tipo “Dove siamo più vulnerabili?” o “Quali rischi comporta questa strategia?” aiutano a evidenziare aree che richiedono maggior attenzione o miglioramenti, consentendo una progettazione orientata a prevenire le problematiche e gli insuccessi con una gestione più proattiva e strategica. Per Drucker, “il management è fare le cose nel modo giusto; la leadership è fare le cose giuste. Le domande giuste ci guidano in quest’ultima direzione”.

Definendo obiettivi chiari e migliorando la comunicazione interna

Obiettivi e risultati attesi non potrebbero essere condivisi e compresi in modo chiaro senza le domande giuste, così come le metriche per valutare l’efficacia di azioni e decisioni, allineando gli sforzi di tutti verso un risultato comune. Jim Collins, autore di Good to Great, a questo aggiunge che “le grandi aziende non iniziano con ‘che cosa’, ma con ‘chi’: quali sono le persone giuste per rispondere alle domande chiave?”.

Interrogativi come “Qual è l’obiettivo finale di questo progetto?” o “Come misureremo il suo successo?”, “Chi deve essere informato?” o “Quali sono le principali preoccupazioni dei nostri stakeholder?” migliorano la trasparenza e garantiscono che le informazioni cruciali vengano condivise in modo tempestivo, evitando malintesi e migliorando la coordinazione.

Anticipando i problemi e valutando le conseguenze

Identificare i potenziali rischi prima che si manifestino è fondamentale per una gestione efficace del rischio. Domande come “Quali sono i rischi più probabili?” o “Come possiamo mitigare questi rischi?” permettono ai team di prepararsi adeguatamente e di sviluppare piani di contingenza.

L'uso strutturato delle domande permette poi di organizzarsi in modo strategico per affrontare gli scostamenti dalle aspettative con rapidità, riuscendo comunque a raggiungere risultati accettabili ed evitando di bloccare l'organizzazione. Domande del tipo “Quali sarebbero le conseguenze di un fallimento?” o “Quali segnali indicano che un rischio sta diventando una realtà?” aiutano a valutare la gravità dei rischi e a pianificare le risposte appropriate.

I leader che hanno la capacità di accompagnare quest'apprendimento attraverso l'uso delle domande giuste allenano il pensiero sistemico e creano lo spazio per condividere la visione a livelli più alti, rafforzando quel clima di fiducia che è fondamentale quando bisogna affrontare le difficoltà e superare le situazioni più critiche. In tal modo si arriva a decisioni più ponderate, a strategie più solide e, in ultima analisi, a un successo sostenibile per l'organizzazione rafforzato dal contributo di tutti.

A chi conosce tutte le risposte non sono state ancora fatte tutte le domande.

Confucio