

Pier Luigi Guida



IL CIGNO NERO

Mentre scriviamo, il disastro nucleare di Fukushima è stato elevato al massimo livello della scala di pericolo degli eventi che interessano centrali atomiche, mentre un anno fa di questi tempi il sistema dei trasporti aerei internazionali fu completamente messo a terra da un altro, raro evento naturale (eruzione del vulcano Eyjafjallajökull). Tsunami, terremoti, attentati alle Torri Gemelle e altri. Eventi di diversa natura, eppure tutti accomunati dalla valutazione di un fatto a priori assai improbabile o finanche "impossibile", mentre tornano del tutto casualmente alla mente molti eventi inattesi (?) e sfuggiti a qualsiasi analisi dei rischi, come lo Tsunami in Indonesia, il terremoto dell'Aquila, e l'apocalittica onda nera che invase le coste della Virginia, ispirando, nello scorso editoriale di questa Rivista, il titolo di "progetti contingenti".

Eventi, questi e molti altri, apparentemente inverosimili, nonché episodi aventi carattere o cause del tutto naturali, semi-naturali od umane (in modo diretto o indiretto), che avrebbero nella eccezionalità di accadimento, o nei livelli di Rischio molto bassi o assolutamente trascurabili, il loro invisibile e sfuggente filo conduttore. In questo contesto, come project manager ci possiamo chiedere quanti progetti siano impattati da questi e simili eventi, e quanti altri saranno colpiti da eventi non previsti o aventi minima probabilità, in quel sottofondo di rumore del rischio che ineluttabilmente accompagna la vita umana e sociale, e quindi le opere che a queste si accompagnano.

In un convegno organizzato dal chapter romano del PMI dedicato appunto al Risk Management, il presidente (uscente) Aldo Gebbia chiese all'assemblea chi avesse letto il libro "The Black Swan" ("The Impact of the Highly Improbable"- Penguin Books, 2007), di Nassim Nicholas Taleb; autore per noi (e per tutti i presenti) sconosciuto sino ad allora, eppure già noto alle cronache letterarie di molti circoli intellettuali e "business schools" d'oltre Atlantico. La storia nasce dal fatto che fino alla scoperta dell'Australia, nel vecchio mondo si credeva che tutti i cigni (in inglese swan) fossero bianchi; credenza assolutamente confermata dall'esperienza empirica, quindi assunta a teoria, sino alla scoperta del primo cigno nero appunto in Australia, che ridisegnava le mappe di pensiero degli ornitologi, filosofi e intellettuali. Per farla breve la tesi avanzata da Taleb, un esperto di finanza aziendale che oggi insegna all'Università del Massachusetts, è che in realtà la nostra vita e quella del mondo intero sarebbero governate dai "cigni neri", più che dal trascorrere del tempo nella quasi normalità (col significato statistico del termine, legato alla famosa gaussiana). Per cui gli eventi straordinari, imprevedibili o di "rottura", sarebbero in realtà quelli che guidano amleticamente il mondo. Nel male, ma si direbbe anche nel bene. Senza che nessuno sappia come e perché; ma di cui solo l'evidenza empirica potrebbe dare conferma.

L'incidente terribilmente in corso di Fukushima, secondo appunti giornalistici, non sarebbe ad esempio avvenuto se il muro di cemento di protezione dalle onde marine fosse stato solo alcuni metri più alto, mentre la contemporanea inondazione della centrale di raffreddamento passerà alla storia come esempio di imprevidenza "causa comune".

In questo scenario la disciplina della gestione dei rischi e le relative tecniche applicate al project management acquistano molto rilievo e un particolare sapore. Infatti nell'avviare e pianificare un qualsiasi progetto, si è soggetti a molte trappole mentali di origine psicologica, fra cui spesso l'ottimismo, l'eccessiva fiducia nelle nostre e altrui possibilità, una certa tendenza ad assumere certi rischi (più o meno espliciti), una visione inerziale degli scenari, e l'accettazione dell'imponderabile. Ma se ciò fosse vero, saremmo costretti a rinunciare ai rischi e quindi ai progetti?

La risposta è tutt'altro che facile, perché coinvolge l'intima natura umana e invero supera le difficoltà di qualsiasi progetto razionalmente impostato e pianificato. In questo contesto acquistano anche un significato più pragmatico e consapevole certi concetti, che a prima vista appaiono astrusi e immateriali, come la tolleranza e la propensione al rischio della cosiddetta organizzazione madre, che deve realizzare il progetto, anche quando talvolta manchino normative o precedenti esperienze. Se ad esempio la propensione al rischio dell'establishment sia molto diversa da quella del project manager, è ipotizzabile che quest'ultimo non possa avere vita facile, e ai rischi propri del progetto si possano aggiungere quelli dovuti ai rapporti fra lo stesso PM e lo sponsor o l'azienda committente. Viceversa, la differenza di tolleranza al rischio fra i soggetti può e deve talvolta trasformarsi in energia positiva per tutte le parti interessate (stakeholders, talvolta migliaia o milioni). Quindi può ritenersi che il problema non sia tanto il livello di rischio in sé, quanto essere coscienti che "esso esiste", non sottovalutarlo, e possibilmente trasformarlo in opportunità. Riconoscere cioè quando un cigno grigio può diventare bianco, o restare nero davvero, nella speranza che il progetto contingente di Fukushima possa finire presto. (Il cui piano di messa in sicurezza dei reattori prevede un tempo fra i tre e nove mesi, con relative fasi e priorità di intervento).

Grazie a tutti. E a presto !