

# IL MANAGEMENT DEL BILIARDO

*Come attaccare con  
fantasia e difendersi  
con razionalità*

Luciano Hinna  
docente Universitas Mercatorum

**C**HE COSA c'entra il biliardo con il management? Apparentemente poco, nella sostanza molto.

Ormai da tempo economisti e manager si stanno interrogando sulla validità dei modelli decisionali basati sulla razionalità, quando si può velocemente verificare che chi ha registrato maggiori successi nel mondo delle imprese è chi ha rotto gli schemi e chi, accusato di irrazionalità, è andato contro corrente e ha vinto. L'irrazionalità è stata per troppo tempo considerata una sorta di handicap che limita o indebolisce l'uomo. Quindi, più che una risorsa, è stata trattata come una caratteristica problematica, prossima alla follia (il genio e la follia dell'artista). La razionalità basata sul calcolo e stata invece considerata, almeno nella maggioranza dei casi, come una virtù, un tratto positivo della natura umana. Ma è ancora così? Il manager che pianifica l'attività di impresa a quattro anni, sapendo che in quell'arco di tempo il mondo potrà cambiare due o tre volte, è razionale o irrazionale?

A questa domanda può rispondere



il management del biliardo, che coniuga irrazionalità e fantasia.

## La metafora del biliardo

La realtà di oggi assomiglia sempre più a una palude, ingannevole e cangiante, e sempre meno a una piazza, definita e prevedibile, e per muoversi con padronanza in una palude non valgono le regole certe, le evidenze, le misure definite di ciò che si incontra, di dove si mettono i piedi. Serve indossare la *forma mentis* di chi gioca a biliardo: è importante attaccare con fantasia, andando a punti e difendersi, coprendosi, con razionalità, sapendo che ad ogni colpo, come negli scacchi, cambia tutto lo scenario e le previsioni di medio e lungo termine diventano un ostacolo se non si è abbastanza flessibili. Ogni colpo



e ogni partita fa storia a sé e la vittoria finale non è altro che la sommatoria dei punti realizzati, sapendo bene che non si può vincere sempre e non si gioca a lungo se si perde continuamente: l'ottica di brevissimo termine senza perdere di vista gli obiettivi di lungo.

Fino a qui nulla di nuovo, ma il problema sta nel fatto che spesso ci dimentichiamo di queste semplici banalità. Così con la metafora del biliardo si propone una mappa logica facile da ricordare, un po' come creava le favole Rodari o come si fa con i rebus dove si mettono insieme immagini diverse e reali ma legate da un senso nascosto che va scoperto per risolvere l'enigma. Nel management del biliardo le cose sono molto più semplici: le regole fondamentali da tenere pre-

senti sono una decina e l'immagine è sempre quella del tavolo verde e delle bocce che sopra scorrono. Il biliardo più che un enigma è proposto come una metafora per ricordare elementi che tutti conosciamo, ma che troppo spesso dimentichiamo nella vita privata e in quella aziendale. Se riavvolgiamo alla moviola delle nostre storie personali, non è difficile accorgersi che le cadute accumulate non erano sfortuna, ma solo sottovalutazione di elementi semplici, quasi dettati, che combinati tra loro hanno decretato il fallimento. Ancora una volta tutti elementi che conosciamo molto bene ma che puntualmente dimentichiamo.

Il management del biliardo promuove "un'anatomia patologica" della propria storia, esattamente

come facevano Paul Newman e Francesco Nuti, nei vari film sul biliardo, che si ripassavano nella mente partite, tiri e carambole per capitalizzare sugli errori e salvare con nome il tutto nel file dell'esperienza, che è quello che permette di trasformare semplici fatti in informazioni e poi in conoscenza che si trasforma in competenza.

### **Come riconoscere le proprie caratteristiche**

Senza entrare nei dettagli, il biliardo è una scusa per proporre un vademecum da seguire che parte dal saper riconoscere le proprie caratteristiche di giocatore, le doti innate e quelle costruite: tenacia, tenuta psicologica, superficialità ecc. Si passa poi a definire il campo da gioco, dove il tavolo è il mercato, che può essere di dimensioni e caratteristiche diverse. Poi va compreso bene con quale regolamento si gioca: le regole del mercato cambiano spesso a seconda del paese e del tipo di gioco. Inoltre, vanno considerati i giocatori, quelli contro e quelli a favore: sono gli alleati e i competitor e spesso non sempre gli alleati e gli avversari sono realmente tali; poi vanno prese in considerazione le buche, le palle e i birilli, che rappresentano i vincoli ma anche le opportunità per portare a casa un risultato. Cosa assai delicata è capire come rispondono le sponde e il panno, individuare gli elementi che giocano a favore da quelli che giocano contro: alle-

anze, agevolazioni, sindacati ecc.; poi c'è la scelta della stecca, ovvero l'utilizzo dello strumento più idoneo per il giocatore e per il tipo di gioco: è ovvio che non si può usare un manico di scopa per i campioni italiani. Un elemento fondamentale è anche la managerialità, il colpo d'occhio e l'intuizione, che trascina dietro il braccio, e la determinazione nel saper dosare la forza: mai la stessa in situazioni diverse, con colpi che sono carezze e altri che sono fucilate, quindi di violenza inaudita, e guai a sbagliare situazione. La tecnica si può apprendere e fa parte della competenza. Infine, ci sono i risultati, quelli che contano nel bilancio della vita e dell'azienda, il segnapunti, che non possono essere considerati scollegati dai valori etici, quei principi condivisi in un determinato momento storico in un preciso contesto. Contesto che con la globalizzazione non è più un condominio, ma il mondo intero.

Tutto questo cocktail di stilemi, situazioni e suggerimenti è il frutto di tanti seminari di formazione manageriale tenuti negli anni nelle aziende più diverse, che ha consentito di censire casi e situazioni che con gli anni si sono arricchiti dimostrando come problemi e soluzioni possono facilmente migrare dalla sfera aziendale a quella familiare e personale e viceversa. Sono effetti collaterali positivi non programmati, un fenomeno che si chiama serendipity.

A ben vedere, non è un caso che ci siano almeno una cinquantina di espressioni del gioco del biliardo entrate come metafore di situazioni nel linguaggio comune di tutti, sia giocatori che non giocatori: calma e gesso, giocare di sponda, fare filotto, prendere una stecca, andare in buca, a bocce ferme, fare cappotto, carambola, giocare di effetto, bere dei punti, o la va o la spacca ecc. Slogan? Massime? Aforismi? Non solo, anche verità, come i proverbi di un tempo dei nostri vecchi.

### **Non aspettare l'emergenza per gestire la normalità**

In conclusione, il biliardo aiuta a gestire l'incertezza, l'unica cosa certa della gestione. Siamo noi, infatti, che per dominare l'ansia ci immaginiamo un mondo piatto intervallato ogni tanto da qualche scossone, ma lo scossone è la regola e non dobbiamo aspettare l'emergenza per gestire la normalità: dobbiamo assumere l'approccio dei medici del pronto soccorso o dei vigili del fuoco o del giocatore di biliardo, dove l'emergenza e l'incertezza sono la regola e non l'eccezione. Quella del biliardo è una cultura di management da indossare per accettare la precarietà, perché a ogni tocco di biglia cambia lo scenario e se si è rigidi e schiavi della programmazione e del controllo si finisce per vivere un'insicurezza ancora maggiore.

### **Chi si prepara a perdere ha già perso**

La vita reale, in fondo, è una complessa partita a biliardo. Se è vero che i cambiamenti non sono mai stati così veloci come nel recente passato e non saranno mai più così lenti nell'immediato futuro, è altrettanto vero che ci dovremo abituare a giocare partite con un tavolo che si restringe e si inclina, con regole che cambiano, come cambia il metodo di segnare i punti; gli avversari possono diventare alleati e viceversa. Anche gli strumenti, per effetto della tecnologia, cambiano, la stecca si incurva e diventa un elastico, le biglie spariscono e le sponde non rispondono più, le buche si allargano e si restringono. La conoscenza, per effetto dell'avanzare della tecnologia e dei cambiamenti di scenario, diventerà sempre più a scadenza, come lo yogurt, e dovremo imparare a disimparare per imparare ancora. Ma si può giocare una partita così? Certamente sì, la giochiamo tutti i giorni senza accorgerci, ma l'importante è affrontare tutto con positività, con lo spirito giusto e la consapevolezza del giocatore di biliardo. Non dimentichiamo che cosa dice Minnesota Fats, il grande campione, a Paul Newman nel ruolo dello spaccone nel noto film del 1961: «Chi si prepara a perdere ha già perso» e, aggiungiamo noi, i veri giocatori di biliardo come i manager, se sono tali, non sono mai spacconi! ■