

**Zeitschrift:** Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI  
**Herausgeber:** Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana  
**Band:** 90 (2018)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Decidere in situazioni critiche  
**Autor:** Annovazzi, Mattia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-846905>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Decidere in situazioni critiche

L'8 settembre 2018 l'Accademia militare ha svolto il congresso autunnale presso l'Audimax del Politecnico federale, affrontando il tema in modo originale e interattivo. I 330 partecipanti dalla politica, dal militare, dall'economia e dalla scienza hanno potuto indagare la presa di decisione in situazioni critiche in ambiti diversi, sia nella pratica, sia a livello scientifico.



colonnello Mattia Annovazzi

**L**a presa di decisione militare costituisce uno degli elementi centrali, se non il centrale ambito di attività di un quadro. È importante che le decisioni vengano davvero prese, vengano prese al momento giusto e che chi le prende se ne assuma poi la responsabilità, anche nel tempo.

Talvolta si dice che una "cattiva decisione, sia meglio di nessuna decisione". L'esperienza decisionale si raggiunge con la pratica, l'esercizio e la costante (auto)riflessione. I relatori, provenienti dall'ambito sportivo, medico e militare, hanno portato esperienze, punti di vista e insegnamenti. Il pubblico, tramite pulsanti di voto, è stato coinvolto nella risoluzione di diversi dilemmi pratici. Gli interventi sono stati moderati dal **dott. Hubert Annen**, direttore della conferenza, docente di psicologia militare e pedagogia militare dell'ACMIL, mentre la **dott. Anne Herrmann**, docente di psicologia economica presso la FHNW e direttrice dell'istituto per le offerte di mercato e le decisioni dei consumatori, ha assunto il compito di "specchio psicologico", offrendo un punto di riflessione e di esame scientifico.

In un intervento connotato da notevole autumorismo, **Mario Fehr**, Consigliere di Stato del Canton Zurigo ha portato i saluti del Cantone, sottolineando che il suo è anche un cantone militare. Vi si trovano il centro di reclutamento a Rüti, il Centro logistico a Will,



Da sinistra: dott. Hubert Annen e dott. Anne Herrmann

le piazze d'armi a Dübendorf, Bülach e Kloten, oltre alla propria piazza d'arma di Reppischtal. I contatti con la truppa sono tenuti regolarmente. L'ACMIL è una *Kaderschmiede*, un centro di competenza per la formazione dei quadri nelle scienze militari con anche una propria proiezione internazionale. Ha evidenziato l'appoggio del Cantone all'Esercito, con i fatti, in particolare alla decisione programmatica Air2030 del Consiglio federale, che è anche nell'interesse del suo Cantone.

"Anche in politica occorre decidere in situazioni critiche"; personalmente si occupa degli ambiti polizia cantonale, asilo e migrazione, in cui occorre decidere "anche entro minuti, ad esempio se permettere a qualcuno l'entrata sul territorio cantonale". Ha scelto la via politica proprio per questa componente decisionale, dettata anche da cadenze elevate; attività che lo gratifica molto.

## La relazione introduttiva

Il **dott. Hubert Annen** ha descritto la relazione che intercorre tra i suoi principali campi d'attività nella ricerca e nell'insegnamento e il tema della conferenza. Ha elogiato la quantità e la qualità dei partecipanti. "Il vantaggio di trattare questo tema è che tutti i partecipanti, in ambiti e responsabilità diversi/e sono confrontati con la presa di decisione". Il fatto di sapere "come funziona" può però essere uno svantaggio. Uno psicologo militare non si occupa solo di stress e come contrastarlo o gestirlo. Ad esempio un ambito delicato è quello della selezione del personale più adatto, sia dal profilo del candidato (inclinazioni e capacità), sia dal profilo dell'organizzazione. Un altro ambito è quello della motivazione, particolarmente importante in un esercito di milizia, già sotto il punto di vista della concorrenza con l'economia privata





## Einbettung des Themas



Annen, H. (2014)

Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich  
Schweizer Armee / Kommando Ausbildung / Höhere Kaderausbildung der Armee HKa

9



o pubblica. Tutti hanno sperimentato quali effetti possa comportare il perdere il contatto con la realtà in ambito decisionale e quali effetti possa avere sullo stress o sulla motivazione del decisore e sulle persone che gli stanno intorno. "Selezionare e scegliere il personale è una decisione di investimento con impatto finanziario rilevante". In Germania è stato calcolato che annualmente sono occupati 3.5 milioni di posti di lavoro, che rapportati a uno stipendio medio tedesco, permettono di quantificare l'investimento in 150 miliardi di

euro. Se si rapporta questa cifra con gli investimenti fatti in ambito di approvvigionamenti militari e alle modalità con cui si giunge alle relative decisioni di spesa, sarebbe importante agire in modo più cauto e oggettivo anche in ambito di scelta del personale.

La psicologia mette a disposizione degli ausili. Si potrebbe pensare che siano utilizzati dai responsabili della scelta delle risorse umane, visto l'alto impatto finanziario, ma non solo, ad esempio sul clima di lavoro ecc. Tuttavia, si è constatato che spesso i decisori si basano

soltanto sulle loro *percezioni, opinioni, mentalità, intuizioni e stereotipi*.

Se per una decisione sul personale si utilizza una *metodologia di selezione*, gli aspetti cui si guarda sono la validità della scelta, misurata sulla motivazione alla prestazione, e una prognosi sulla futura prestazione. Ne consegue la scelta dei metodi diagnostici adeguati. Tuttavia è importante capire quanto questo modo oggettivo di procedere sia diffuso, o quali costi comporti e quali siano le reazioni dei candidati sottoposti a questo percorso di scelta.

Ad esempio, come si motiva qualcuno a svolgere un'attività "stupida"? In questo caso si scontrano norma sociale (ad esempio, poter poi chiedere e ottenere un favore) o norma economica (ad esempio, una remunerazione aggiuntiva per questa attività). Questi sistemi dipendono l'uno dall'altro. Per l'esercito quali sono gli stimoli che entrano in discussione, ritenuto che dal profilo degli stimoli finanziari i margini di manovra sono ridotti? Uno studio rivela che il fattore critico di successo in questi casi è *il valore che è attribuito alla stima*. Di ciò occorre meglio tenere conto.

Si è poi constatato che, per un quadro, il fatto di *salire la scala della gerarchia* instilla già una certa sicurezza di per sé; quindi più facilmente sarà portato ad assumere il proprio "io" come punto di riferimento. Aumenta la consapevolezza del proprio valore, ma anche l'effetto di eventuali stereotipi, la tendenza ad azioni di tipo "corruttivo", come pure a una certa sopravvalutazione.

Lo stress agisce da fattore rinforzante, come ha ad esempio dimostrato il caso dell'abbattimento, del 3 luglio 1988, del volo della Iran Air Flight 655 che è costato la vita a 290 persone. In questo caso l'inchiesta non ha rilevato negligenze, ma a questa tragedia hanno contribuito lo stress, la pressione di tempo, la concentrazione sul compito e la distorsione, il travisamento nell'elaborazione delle informazioni (*expectancy bias*, rispettivamente *scenario fulfillment*).



La miglior selezione dei quadri, la conoscenza e l'applicazione dei meccanismi di "retribuzione" e la capacità del singolo di *sapersi rimettere sempre in discussione* sono elementi che si ripercuotono positivamente sugli effetti derivanti da stress e difficoltà decisionali.

## Il campo da calcio

**Sascha Amhof**, responsabile della formazione degli arbitri dell'Associazione svizzera di football e già arbitro FIFA, ha illustrato per immagini le particolari sfide di un arbitro di calcio spiegando che cosa può fare un arbitro per mantenere autorità e rispetto anche dopo decisioni sbagliate. Ha arbitrato, in 20 anni, circa 550 partite in Svizzera, di cui 98 in super league e circa un centinaio di incontri internazionali.

L'impressione spesso è che l'arbitro sia in campo per sanzionare i giocatori. Invece, lui si è sempre visto come sportivo, il cui ruolo è di *sapere mettere dei limiti e saperli spiegare ai giocatori*, lasciandosi guidare da valori, che poi gli permettono di sapere convivere con gli errori fatti: *la condivisione di valori permette la tolleranza e il perdono di errori arbitrali*.

Il valore più importante è il *rispetto*. Il proprio agire deve iscriversi nell'alveo del rispetto. Cos'è accettabile? Con chi sto parlando? Sto conducendo un monologo o un dialogo? Dove posso essere più permissivo? Che distanza devo tenere con l'altro? L'autorità, da declinarsi in chiave moderna, si osserva già nelle piccole situazioni.

Altro fattore importante è la *comprensione dei rispettivi ruoli*: giocatori, allenatori, funzionari e arbitri condividono la stessa passione per il calcio e "si trovano a navigare nelle stesse acque, ma non sulla stessa barca".

La particolarità dell'ambito è stata ben delineata grazie a una situazione pratica. Come arbitro doveva decidere se assegnare un rigore oppure no. Ha precisato che un arbitro, di media, prende 130 decisioni e 500 cambi di campo in 90 minuti. Se si focalizza sul



meccanismo decisionale – rispetto allo schema classico in cui una situazione è prima *osservata, poi riconosciuta, riflettuta e da ciò poi scaturisce una decisione/azione* – può capitare che manchi la fase dell'osservazione (perché non si è visto o visto bene, a causa della posizione o del punto di vista). Talvolta l'esperienza e l'istinto possono supplire. Ma anche se si è visto, non è ancora detto che si prenda la decisione giusta. Il fatto di vedere non implica quello di riconoscere (ad esempio un fallo o un'irregolarità). Dal fatto di osservare e riconoscere, poi non consegue per forza una decisione corretta (ad esempio su un'irregolarità, potendo decidere di

lasciare continuare a giocare, ad esempio per la regola del vantaggio). Sotto pressione di tempo, del pubblico e con la consapevolezza che le telecamere filmano: ciò fa da sfondo alle decisioni dell'arbitro di calcio.

Da un lato, l'arbitro ha il vantaggio di decidere ma, d'altro lato, deve avere anche *la voglia e l'attitudine* per farlo.

Il **dott. Hubert Annen** ha commentato che decidere può generare anche passione e gioia e può essere vissuto con una certa facilità. Con la **dott. Anne Hermann**, hanno posto in evidenza che l'arbitro è un decisore



professionista e il suo ruolo principale è quello di decidere. Dall'esterno è percepito come qualcuno che deve decidere in modo obiettivo, che non è così facile, anche perché spesso non vi è soltanto una decisione obiettiva corretta. Il giudizio può cambiare secondo l'angolo e il punto di vista: è il tema dell'*oggettività della decisione*. È tipico, poi, di questo ambito una certa costante nella tempistica di decisione, in cui la raccolta, la valutazione dell'informazione, la riflessione, ma soprattutto il richiamo delle giuste regole da applicare è scandita da *pressione di tempo e ritmi rapidi*. L'impianto "regolatorio" è una conoscenza di tipo dichiarativo. Ma poi il richiamo e l'applicazione della regola, della sanzione sono un'altra cosa. La decisione va presa solo in un preciso momento, di regola non si può dilazionare. Nella psicologia decisionale, questo tipo di decisioni viene definito *judgment and decisionmaking*.

Quanto al numero di decisioni prese a partita indicato da Amhof, in realtà è molto più alto. Ogni movimento dell'arbitro sul campo comporta una decisione, ritenuta la necessità di doversi posizionare al meglio per osservare e riconoscere. L'esperienza facilita, ma cosa è l'esperienza? Quale esperienza serve? Per ottenere miglioramenti occorre quella che si chiama *delivery practice*. Non solo giocare e giocare o arbitrare e arbitrare, ma consapevolmente riflettere *come poter strutturare* il comportamento in situazioni critiche, in modo efficace ed efficiente, per migliorare il risultato decisionale; lavoro questo che non è tanto collegato con l'aspetto della gioia nel decidere.

Qui è importante che eventuali esercitazioni siano valide. In punto alla validità, un'esercitazione in cui l'arbitro ha il punto di vista televisivo non rappresenta quello con cui l'arbitro è chiamato a confrontarsi, ovvero il campo da calcio. Come mi esercito in questi casi? Una

sequenza video va bene, è sufficiente? Il fatto di muoversi sul campo cambia qualcosa? Sempre di più viene utilizzato lo strumento dei *workshop reality* ovvero, ad esempio, il fatto di arbitrare direttamente sul campo munito di sensori e telecamere che poi possano permettere un apprendimento tramite feedback. Ero nel punto giusto? Mi sono spostato verso il punto giusto? Cosa potevo percepire dal luogo in cui mi trovavo? Chi è esposto, come un arbitro, percepisce tendenzialmente sempre negativamente le critiche, per cui un feedback ben documentato aiuta ad aumentare la parte positiva e costruttiva delle critiche.

### La sala operatoria

Il **dott. Thierry Carrel**, direttore della clinica universitaria di chirurgia cardiovascolare presso l'Inselspital di Berna, ha proposto un intervento di particolare

  
RISTORANTE  
GRAND CAFÉ  
AL PORTO



### Un luogo, una storia

Il 3 marzo 1945 il Cenacolo Fiorentino ospitò l'incontro segreto "Operazione Sunrise" ad opera dell'ufficiale svizzero, magg Max Waibel, risparmiando al Norditalia le gravi distruzioni che l'ordine di fare "terra bruciata" avrebbe cagionato.

Dopo tanta storia, oggi il Ristorante Grand Café Al Porto offre la cornice ideale per ospitare ricevimenti, cene aziendali, ricorrenze familiari o eventi particolari, da 10 a 80 persone.

Benvenuti nel Salotto di Lugano, dal 1803.

Ristorante Grand Café Al Porto, Via Pessina 3, CH-6900 Lugano  
Tel. +41 91 910 51 30, [www.festeggiare.ch](http://www.festeggiare.ch)

Pulizia e risanamento canalizzazioni

**Righetti**  
*Service*

**24h Servizio picchetto:**  
**24h 079 540 25 51**

Sistemi innovativi di pulizia  
e risanamento delle canalizzazioni



**sicuro  
efficiente  
sostenibile**

... senza lavori di scavo!



Righetti Service SA  
Via S. Mamete 86  
6805 Mezzovico

T: 091 966 98 18  
F: 091 966 24 72  
[www.rigoil.ch](http://www.rigoil.ch)

**90**  
ANNI  
Righetti



qualità e intensità sulla presa di decisione "a cuore aperto".

Sulla base di casi pratici (un bambino di due anni che necessita un intervento al cuore; un caso urgente di una donna portata dalla Rega; una persona anziana di 85 anni con problemi cardiaci ma per il resto sana) ha spiegato come viene affrontata la questione di sapere se operare o no. La valutazione dipende dall'età del paziente, dall'urgenza del caso, dalle opportunità e dai rischi dell'intervento, dal numero di anni "guadagnati" e in ultima analisi anche dall'impegno finanziario. Le conseguenze della decisione possono essere uno sviluppo inatteso della situazione, ev. il carico finanziario, la dimensione etica dell'intervento, il fatto di realizzare l'intervento e di perseverare (sotto il profilo dell'impegno per il personale sanitario ecc.), o di sapere/decidere quando interrompere una terapia. Ha proposto un parallelo tra chirurgia e aviazione, avendo avuto l'occasione di discuterne anche con i membri del team della Patrouille suisse. Gli elementi in comune sono l'importanza e la centralità degli uomini, della tecnica cui si è legati, la qualità del lavoro di team, il punto di vista che ogni membro del team operatorio ha a causa degli occhiali (ingrandimento 5x ma contestuale riduzione del campo visivo), la pressione di tempo (la chiusura di un'arteria va fatta in secondi), la concentrazione e la presa di rischio. La medicina ha appreso molto dall'aviazione, in particolare nella rielaborazione critica di errori sventati (*near-crash*).

Sulla particolarità del modo di decidere, in questo caso occorre pensare e agire allo stesso momento e anticipare gli eventi. In sala operatoria occorre pensare e agire allo stesso tempo ed essere "mentalmente un passo avanti rispetto a quanto fanno le mani". Da un lato, per non perdere tempo, dovendo disporre del materiale necessario prima di ogni passo, ciò che in generale impone grande disciplina per dover giungere a un buon risultato. D'altro canto si dispone di basi scientifiche in abbondanza. In particolare negli ultimi 20 anni è stata fatta molta ricerca sulle

decisioni che possono essere prese già preventivamente, come la scelta del tipo di terapia da somministrare, o l'agire durante l'operazione medesima. Ciò non toglie che si resta confrontati continuamente con situazioni o decorsi operatori inaspettati e i risultati delle decisioni prese sono di solito subito visibili.

L'ambiente, lo stato fisico e medico degli operatori, durante un'operazione è importante. Gli operatori devono potersi mettere in gioco pienamente dal loro punto di vista e dal contributo che sono chiamati a dare, a prescindere dall'esperienza di cui dispongono.

Grazie agli studi fatti, vi sono basi scientifiche solide su cui possono essere date delle raccomandazioni precise

(vedi sotto colonna di sinistra), suddivise in classi: colore verde quando un agire è chiaramente e più volte dimostrato (intervento si impone, è un *muss*), colore giallo quando è ancora controverso in dottrina (*soll*), colore rosso quando la terapia non è indicata. Il livello delle raccomandazioni riguarda la fase preliminare per cui c'è del tempo. È importante sapere di quale livello di evidenza scientifica si dispone. Si tratta soltanto di esperienza non dimostrata scientificamente oppure sono già stati svolti molti studi in prospettiva "pianificati e randomizzati"? I trattamenti sono attribuibili al caso oppure sono stati statisticamente consolidati anche in modo estensivo? La medicina è un'arte, ma si è molto legati alla prova, all'evidenza

## Wissenschaftliche Grundlagen für die Entscheidungen

Classes of recommendations	Definition	Suggested wording to use
<b>Class I</b>	Evidence and/or general agreement that a given treatment or procedure is beneficial, useful, effective.	Is recommended/is indicated
<b>Class II</b>	Conflicting evidence and/or a divergence of opinion about the usefulness/efficacy of the given treatment or procedure.	
<b>Class IIa</b>	Weight of evidence/opinion is in favour of usefulness/efficacy.	Should be considered
<b>Class IIb</b>	Usefulness/efficacy is less well established by evidence/opinion.	May be considered
<b>Class III</b>	Evidence or general agreement that the given treatment or procedure is not useful/effective, and in some cases may be harmful.	Is not recommended

<b>Level of evidence A</b>	<b>Data derived from multiple randomized clinical trials or meta-analyses.</b>
<b>Level of evidence B</b>	<b>Data derived from a single randomized clinical trial or large non-randomized studies.</b>
<b>Level of evidence C</b>	<b>Consensus of opinion of the experts and/or small studies, retrospective studies, registries.</b>



scientifica. Durante un briefing viene fatta una normale analisi SWOT, con pianificazioni previsionali e modalità di “ritirata” se qualcosa va storto. Durante un’operazione è importante non procedere “ciecamente”, ma essere pronti anche a interrompere un intervento. Nell’analisi SWOT, (vedi sotto) a destra, troviamo la terapia con i punti forti e

punti deboli, a seconda del grado di riconoscimento delle terapie e, a sinistra, il paziente, con opportunità e rischi.

Ritenuto, come evidenziato, che solo il chirurgo ha una buona visuale sulla ferita durante l’operazione, ma comunque limitata a causa degli occhiali (5x, ovvero 6 cm di visuale), occorre prestare

attenzione a evitare l’effetto “tunnel”. Nello stesso tempo è fondamentale disporre di un team ben funzionante. Il punto di vista limitato impone di doverci appoggiare sui colleghi, anche quelli meno esperti. *Le gerarchie durante un’operazione non giocano un ruolo fondamentale per la conduzione dell’operazione.* Ognuno deve annunciarsi e intervenire se non comprende un passaggio, o accade qualcosa d’insolito. Servono assistenti attenti che lancino i necessari segnali d’allarme. Si è parlato di *expertise*, esperienza intuito. Lui è fautore del principio che l’esperienza si apprende con la pratica, avendo avuto “ancora la fortuna di lavorare 50 ore alla settimana, forse troppo” (risata generale). “Ma oggi a causa delle leggi sul lavoro si è molto limitati e può essere un problema per i giovani medici”. Citando Dürrenmatt, l’intuizione è la capacità di taluni di valutare le persone alla velocità di secondi in modo errato. Ogni decisione in sala operatoria è legata a rischi. Decidere può anche essere decidere su problemi apparentemente irrisolvibili, anche dopo 30 anni di esperienza, su interventi che possono durare anche più di 12 ore. Queste operazioni necessitano una divisione in sequenze, magari per aree d’intervento, sapendo quali sono i risultati intermedi da raggiungere. È importante che le persone coinvolte nell’operazione si sentano bene e possano dare il loro contributo, anche grazie a una buona gestione, *in modo da evitare decisioni sbagliare o errori, che “in medicina talvolta sono riconducibili a manco di esperienza, ma purtroppo molto più spesso a cattiva pianificazione e gestione”.* “Pianificazione errata, carenze tecniche, terapie atipiche, scelta di persone sbagliate che provocano *risposte illogiche e incidenti*”. “Vogliamo essere un’organizzazione ad alta affidabilità che si caratterizza per il fatto che ciò che funziona va rafforzato, mentre ciò che non funziona ancora bene va analizzato e corretto criticamente”.

Sollecitata dal **dott. Hubert Annen**, la **dott. Anne Hermann** si è posta la

	Internal External	Strengths (S) related to therapy	Weaknesses (W) related to therapy
Opportunities (O) related to patient		SO (maxi-maxi) Maximize S & O All-maxi-strategy	WO (mini-maxi) Minimize W & maximize O Opportunity-focused strategy
Threats (T) related to patient		ST (maxi-mini) Maximize S & minimize T Strength-focused strategy	WT (mini-mini) Minimize W & T All-mini-strategy

**Recommendation for the type of revascularization in patients with stable coronary artery disease with suitable coronary anatomy for both procedures and low predicted surgical mortality<sup>d</sup>**

Recommendations according to extent of CAD	CABG		PCI	
	Class <sup>a</sup>	Level <sup>b</sup>	Class <sup>a</sup>	Level <sup>b</sup>
<b>One-vessel CAD</b>				
Without proximal LAD stenosis	IIb	C	I	C
With proximal LAD stenosis [68, 101, 139–144]	I	A	I	A
<b>Two-vessel CAD</b>				
Without proximal LAD stenosis	IIb	C	I	C
With proximal LAD stenosis [68, 70, 73]	I	B	I	C
<b>Left main CAD</b>				
Left main disease with low SYNTAX score (0–22) [69, 121, 122, 124, 145–148]	I	A	I	A
Left main disease with intermediate SYNTAX score (23–32) [69, 121, 122, 124, 145–148]	I	A	IIa	A
Left main disease with high SYNTAX score (>33) [69, 121, 122, 124, 146–148] <sup>c</sup>	I	A	III	B
<b>Three-vessel CAD without diabetes mellitus</b>				
Three-vessel disease with low SYNTAX score (0–22) [102, 105, 121, 123, 124, 135, 149]	I	A	I	A
Three-vessel disease with intermediate or high SYNTAX score (>22) [102, 105, 121, 123, 124, 135, 149] <sup>c</sup>	I	A	III	A
<b>Three-vessel CAD with diabetes mellitus</b>				
Three-vessel disease with low SYNTAX score 0–22 [102, 105, 121, 123, 124, 135, 150–157]	I	A	IIb	A
Three-vessel disease with intermediate or high SYNTAX score (>22) [102, 105, 121, 123, 124, 135, 150–157] <sup>c</sup>	I	A	III	A

© ESC 2018



domanda di sapere quando un team, nell'ambito di una presa di decisione di gruppo, produca effetti dannosi sulla decisione. Nel caso esaminato si è visto come la decisione sia frutto di diversi punti di vista o prospettive, ma anche di capacità tecniche e conoscenze diverse che concorrono insieme al risultato. Le *best practice* derivanti dalla ricerca scientifica sono un ausilio caratteristico di questo ambito e delle scienze naturali.

*Tuttavia, le decisioni di gruppo non sono sempre le migliori.* Possono essere affette da deformazioni o distorsioni nel flusso delle informazioni, a causa anche solo di quanto qualcuno vede o riesce a vedere, o sulla rilevanza che conferisce a quanto vede, ma anche sul fatto che si esponga nel gruppo oppure resti in silenzio. *Il livello di razionalità* può essere più elevato, ma *dipende dalla dinamica di gruppo* che si crea. Contro queste deformazioni è necessario considerare anche *come si comunica e gli effetti delle gerarchie*. Quando un superiore comunica in quale direzione sta decidendo, i subordinati tendono a seguire quella linea sopprimendo gli elementi contraddittori e allineandosi con il gruppo.

## L'ambito militare

Il **generale brigadiere André Bodemann** ha raccontato la sua esperienza personale di militare quando è partito dalla Germania alla volta

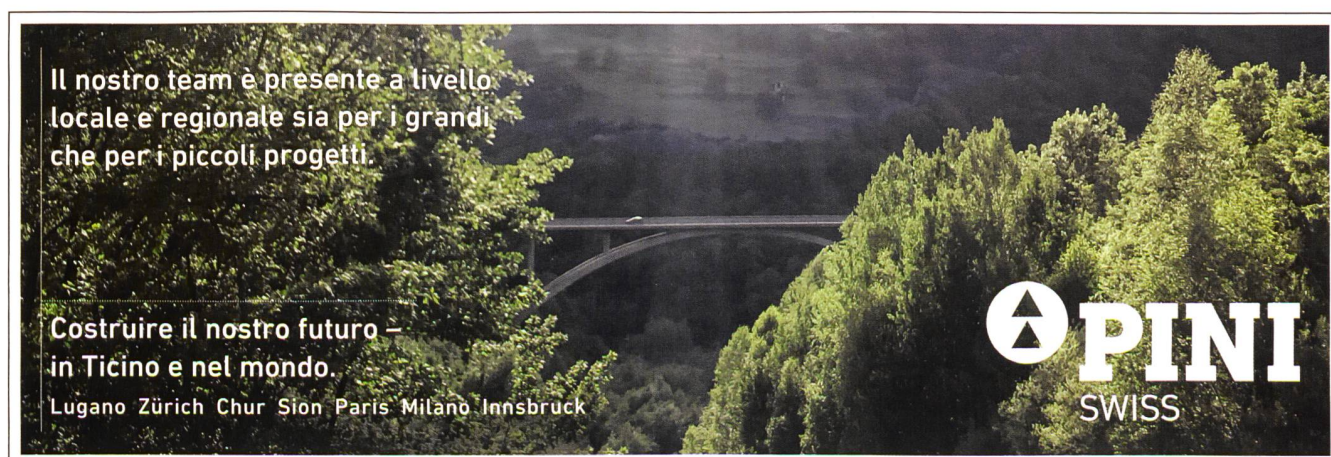
dell'Afghanistan del nord, avendo assunto nel 2016 il comando del contingente tedesco Resolute Support/Commander Train, Advice and Assist Command North (Mazar-e Sharif). Il 10 novembre 2016 è avvenuto il passaggio comando, ma non solo. Un'auto carica di esplosivo è stata lanciata contro il muro di cinta del consolato tedesco della città di Mazar-e Sharif. L'attentato è stato rivendicato dai Taliban ed è stato sferrato come rappresaglia al raid aereo della Nato su Kunduz del 5 novembre 2016, che aveva provocato la morte di trentadue civili. Nell'attentato al consolato tedesco vi sono stati 6 morti e 120 feriti. Sono state impiegate 5 tonnellate di esplosivo. Parallelamente, un gruppo di talebani ha preso in ostaggio una ventina di persone nel Consolato tedesco.

Le difficoltà già solo per acquisire un quadro chiaro della situazione e degli accadimenti sono state molte. La scarsa conoscenza delle truppe a disposizione, delle loro capacità e della loro lealtà, il calcolo dei tempi a disposizione (45 minuti di spostamento motorizzato dal luogo dei fatti, più il tempo per la presa di decisione) non hanno aiutato. Si è trovato a dover decidere questioni di ampia portata in ristretti margini di tempo e basandosi su informazioni scarse e poco sicure. Ha predisposto un piano di azione e ha sganciato la *quick reaction force*. Voleva operare con le truppe tedesche, anche per quanto riguarda l'elemento di riserva, anche se si trovavano a una certa distanza, in

modo da meglio assicurare e proteggere il personale tedesco, ed evacuarlo dal Consolato prima possibile.

Un *primo dilemma* che ha dovuto affrontare è stato quello sul suo stationamento come capo militare: nel sicuro campo Marmal, nella centrale operazioni, oppure direttamente presso le prime truppe sul luogo del consolato generale, oppure in un punto importante per l'operazione, un "nodo di traffico" a qualche centinaio di metri dal consolato tedesco? Ha optato per la terza possibilità, per temperamento suo, e per poter disporre di collegamenti, anche visivi se necessario, e condurre dal fronte.

Un *secondo dilemma* è stato quello di valutare se affidarsi alle truppe speciali tedesche, più lontane, o ricorrere a truppe afgane già presenti che potevano intervenire subito, decisione che andava presa in una decina di minuti data l'urgenza della situazione. Ha optato per l'impiego delle truppe tedesche in quanto secondo lui migliori sotto il profilo delle capacità e dell'affidabilità. Ciò ha comportato il rischio di dover attendere circa un'ora prima di poter intervenire in favore degli ostaggi, nella consapevolezza tuttavia che così facendo avrebbe creato condizioni migliori d'impiego. Fortunatamente è stato possibile evacuare i collaboratori del Consolato senza morti e feriti ulteriori. Si è trovato a dover decidere. Poteva decidere di non fare nulla, ma doveva decidere, con poche informazioni e in



Il nostro team è presente a livello locale e regionale sia per i grandi che per i piccoli progetti.

Costruire il nostro futuro – in Ticino e nel mondo.

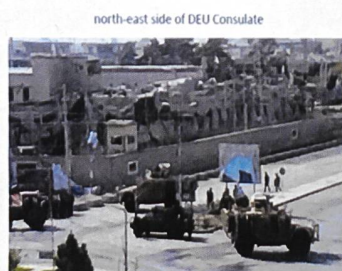
Lugano Zürich Chur Sion Paris Milano Innsbruck

**PINI**  
SWISS





## ... nach dem Angriff



north-east side of DEU Consulate

distance building to crater



north-west side of DEU Consulate

Crater dimensions



- 6 Tote
- ~ 120 Verletzte
- ~ 5t Sprengstoff

breve tempo, e da solo. Una decisione anche di portata politica, di cui sarebbe stato chiamato a rendere conto (come accaduto il giorno successivo con la ministra di riferimento) e di cui sarebbe stato l'unico responsabile.

I **dott. Hermann e Annen** hanno tematizzato il problema dei *fattori d'insicurezza*: da un lato i vari elementi della situazione, e la scelta di quelli più importanti, anche secondo un calcolo probabilistico e, d'altro lato, il fattore umano, il livello di *expertise*, il comportamento potenziale degli individui, secondo una valutazione delle migliori probabilità soggettive. Il decisore considera una serie di variabili, che secondo scenari di plausibilità vanno inseriti in uno spazio di manovra decisionale. *Prepare to be wrong!* Se si vuole aumentare la libertà di manovra nei passi successivi anche a livello di possibilità di correzione. Per taluni si tratta di debolezza nella condotta, per altri è capacità previsionale.

Vi è poi l'aspetto centrale della *dilazione del tempo* che gioca un ruolo importante. Ingaggio la truppa che ho subito a disposizione, anche se ha minori competenze, oppure più tardi quella con

maggiori capacità? Il decisore pondera i rischi potenziali, anche sulla base di pochi elementi. In condizioni ottimali ci si chiede se ci sia una terza opzione o ancora altre, in modo da non cadere in un *effetto tunnel*.

*Probabilità, stima, ponderazione sono costrutti di non facile applicazione.* Come si può decidere bene in queste condizioni? Nel linguaggio di tutti i giorni si parla di decisioni rischiose. In realtà si può parlare di *rischio* solo se di un evento può essere stimata una percentuale. Qui l'ambito è quello dell'*incertezza*. Non si può dire con quale probabilità una parte avversa si comporterà in un modo o in un altro. Occorre fare una stima in base a "conoscenze esperte". Esperti possono stimare meglio come si comportano degli esperti, rispetto a dei non esperti, anche sull'esperienza, sull'empatia, sull'istinto, anche nella valutazione della qualità delle informazioni. Cosa potrebbero sapere gli altri e sulla base di quali fonti e di quali conoscenze?

Il **Lieutenant General (ret.) Mart De Kruif**, Commander Regional Command South in Afghanistan (ISAF), dal novembre 2008 all'ottobre 2009, ha dovuto confrontarsi con il peso della

morte di 282 persone, avvenute durante il suo periodo di comando. Ha focalizzato il suo intervento sulla tematica delle decisioni militari e del loro impatto politico, sulla base di un caso concreto di una sezione che si è trovata sotto attacco e circondata da fuoco nemico in un contesto urbano.

Un *primo dilemma* gli ha imposto di dover decidere tra tre opzioni: interrompere le operazioni in una determinata zona, oppure restare fedele al piano originario continuando la missione, oppure modificare l'azione, cambiando il piano orario, ma continuando la missione.

Il criterio decisivo è stato quello di considerare lo scopo della missione che era quello di mantenere pressione sulla controparte.

Un *secondo dilemma* è stato quello di decidere se rifiutare una richiesta di *close air support* (CAS) di un suo sottoposto sotto fuoco nemico, chiedendo a un comandante di una task force un rinforzo locale, modificando la missione oppure se sganciare un CAS per rilevare le truppe impegnate in combattimento. Di questi dilemmi ne dovevano risolvere una ventina al giorno, sulla base di richieste poco chiare, incomplete o addirittura errate.

Il contesto era particolarmente difficile perché si trattava di "controinsorgenza", non di una guerra classica e lo scopo era creare fiducia nella popolazione locale, anche a rischio di gravi danni collaterali, di un impiego restrittivo dei mezzi a disposizione, assumendo le conseguenze di possibili perdite sul terreno.

Nel caso concreto ha deciso di non fornire CAS, perdendo due soldati. È la responsabilità ultima del comandante, che per decidere può solo appoggiarsi sul suo team, che deve garantire un *buon livello di "diversità" e capacità*, visto che l'informazione non è mai completa. L'intuizione e il feeling possono aiutare molto. Il modo in cui ci si confronta con le "frizioni" determina, in definitiva, il futuro del comandante come essere umano.





Seconda fila, da sinistra: Sascha Amhof, gen Mart de Kruif, div Daniel Keller, dott. Thierry Carell. Prima fila, da sinistra: dott. Hubert Annen, br Peter Stocker, dott. Anne Hermann e gen André Bodemann.

I **dott. Hermann e Annen** hanno sottolineato come la decisione in questo caso sia stata determinata dalla prospettiva politica e dalla lealtà che, come politici, occorre mostrare nei confronti della popolazione che dovrebbero servire, sempre con il pensiero di doversi giustificare davanti all'opinione pubblica e ai media, in cui si tende a cercare di ridurre il danno rispetto al proprio agire politico. Per il militare impegnato operativamente, il punto di vista dovrebbe essere un altro, ovvero la lealtà nella missione da continuare, cui si contrappone la lealtà verso le persone coinvolte. Questi sono i *conflitti di lealtà* con cui ci si confronta. Nel medesimo "contenitore" troviamo i fatti, ma anche la lealtà verso i terzi e/o i propri principi. Non si tratta di giudicare ciò che sia giusto o sbagliato, ma di capire il perché si persegue una decisione e a quali valori ci si obbliga nelle decisioni.

Un altro punto interessante è sapere cosa sia o cosa si intenda per *intuizione*. Non si tratta di una questione "di

pancia" o a livello emozionale, ma di una decisione presa per *giudizio intuitivo*. È importante poi saper dividere la decisione dal risultato, nell'ottica di evitare valutazioni con il senno di poi (*hindsight bias*). Infatti, la base decisionale e il processo decisionale possono essere validi, nonostante il risultato diverga dalle aspettative.

Per concludere la conferenza, il **divisionario Daniel Keller**, comandante dell'Istruzione superiore dei quadri dell'esercito (ISQE) e capo di stato maggiore dell'Istruzione operativa (CSMIO), ha tratto, da quanto sentito e visto, insegnamenti e conseguenze per l'istruzione e la condotta nell'Esercito svizzero.

Nei corsi di formazione alla condotta dell'ISQE i partecipanti si esercitano regolarmente nei processi decisionali sistematici. L'istruzione è importante per poter poi condurre adeguatamente gli impieghi. È necessario anticipare le sfide future ed essere vicini alla realtà e al futuro, con scenari e impieghi credibili. Serve una certa *unità*

*tra compito, processi/regole e fattore umano*. Intravede una sorta di "trilogia" che consiste nel sapere (cosa fare), nel potere (per concentrarsi sul da farsi) e nel fare (decidere sì o no). Tuttavia, l'istruzione è solo un avvicinamento alla realtà. L'istruzione e la condotta sono soltanto dei mezzi per il raggiungimento di uno scopo. Il contenuto, la prestazione, il risultato sono importanti. Per giungere al risultato occorre disporre di un "processo" e di persone che sappiano (auto)riflettere insieme ad altri, tollerando critiche e con il coraggio di ascoltare. La riflessione sui processi psicologici dovrebbe confluire in maggior misura nell'analisi successiva agli esercizi. Proprio i quadri più giovani, in particolare in un sistema di milizia, nei corsi militari possono acquisire importanti capacità decisionali, che potranno trasferire nella professione e nella società.

Appuntamento per il prossimo congresso autunnale, agendato il **9 settembre 2019**, sul tema *#trasparenza, Chance oder Risiko*. ♦