



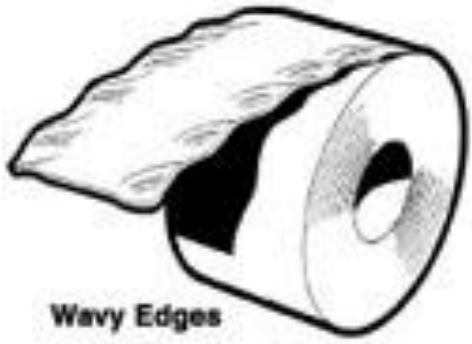
Cose misurabili e non misurabili

**Illusioni e trabocchetti del
“*management by numbers*”**

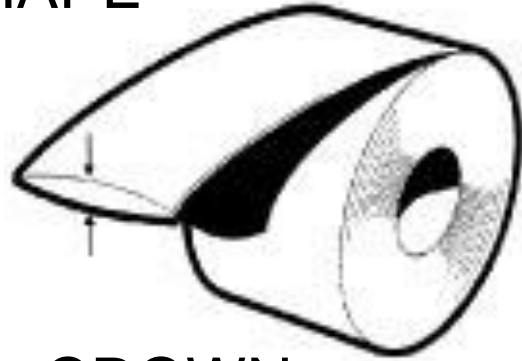


Enrico Viceconte, Stoà

SHAPE

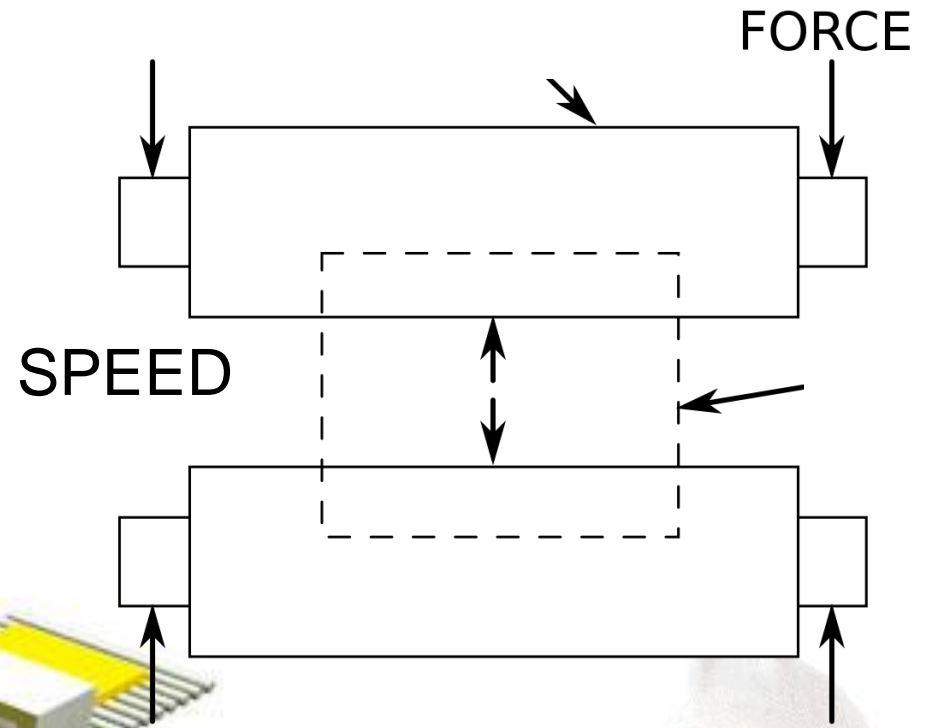


Wavy Edges

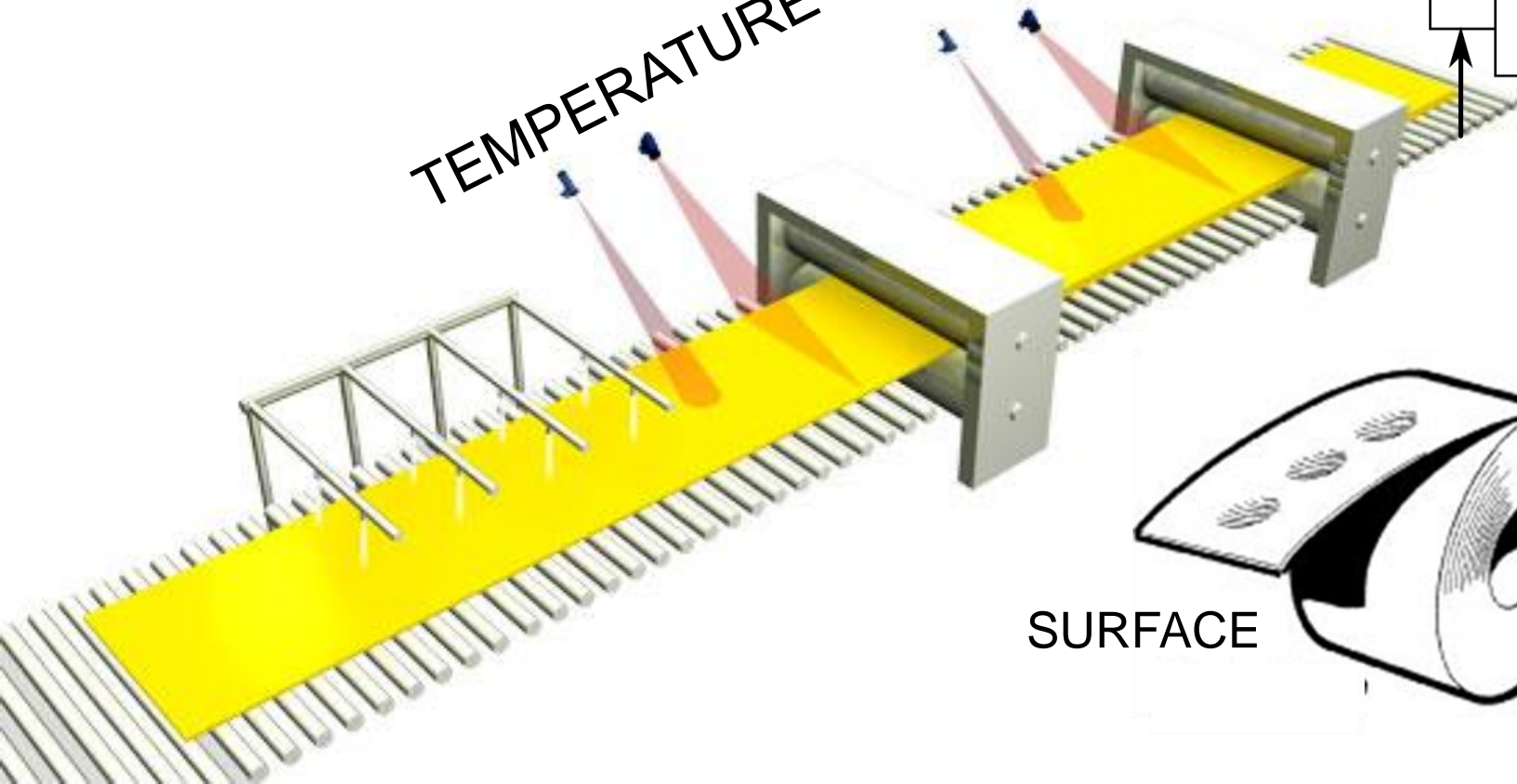


CROWN

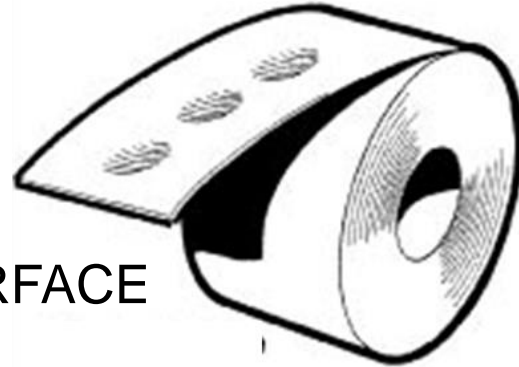
PLANARITY



TEMPERATURE



SURFACE



Misurare è conoscere?

“Non conosci veramente quello che non hai misurato”

Lord Kelvin (1891)

VERO

“Conosci ciò che hai misurato...”

Manager d'azienda (2016)

FALSO

Dunque:

**La misura è necessaria
ma non sufficiente**

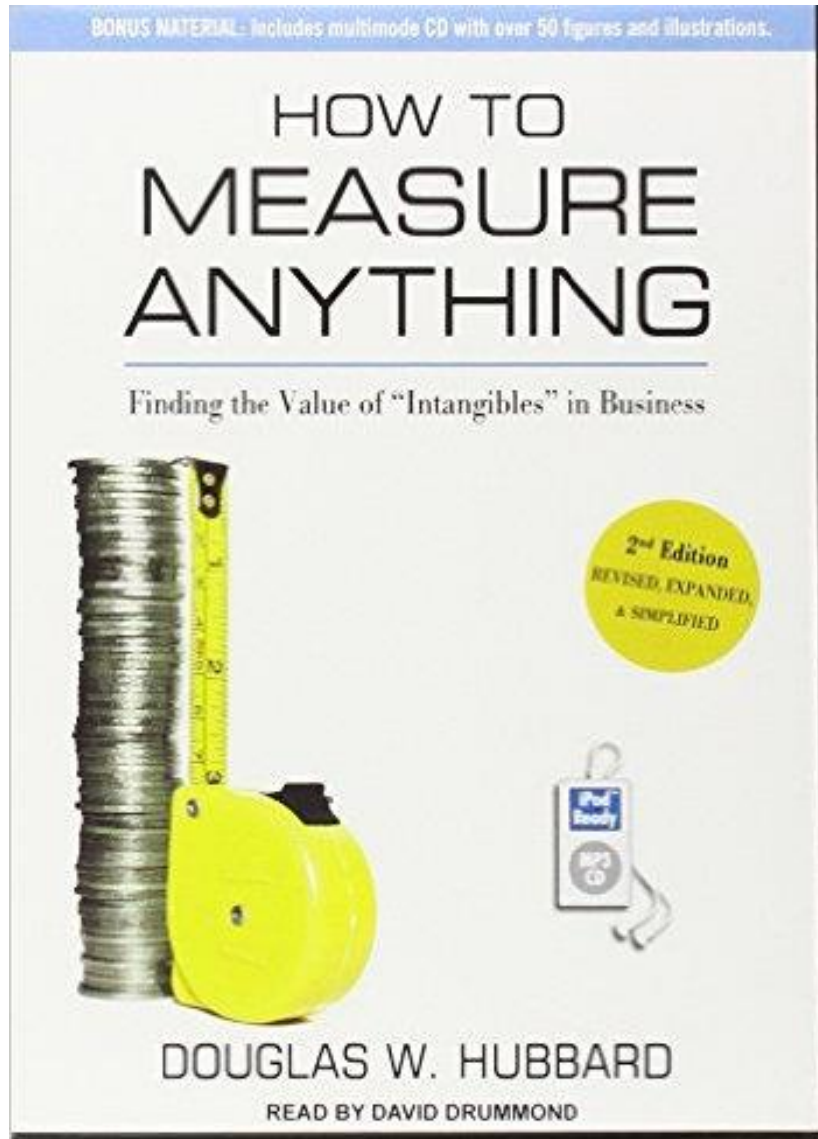
**Può essere dannosa
In certi casi?**

La mia tesi

- La misura e la raccolta di dati sono (sempre più) **necessari** per comprendere la complessità
- Ma sono (sempre più) **non sufficienti** perchè
 - Ho limitate risorse per l'analisi e la decisione
 - Posso misurare le cose sbagliate
 - Con gli indicatori sbagliati
 - E valutare con il mindset sbagliato e i biases che comporta
 - Spesso usiamo dati misurati per dare una “copertura” di oggettività ai nostri obiettivi inconfessabili

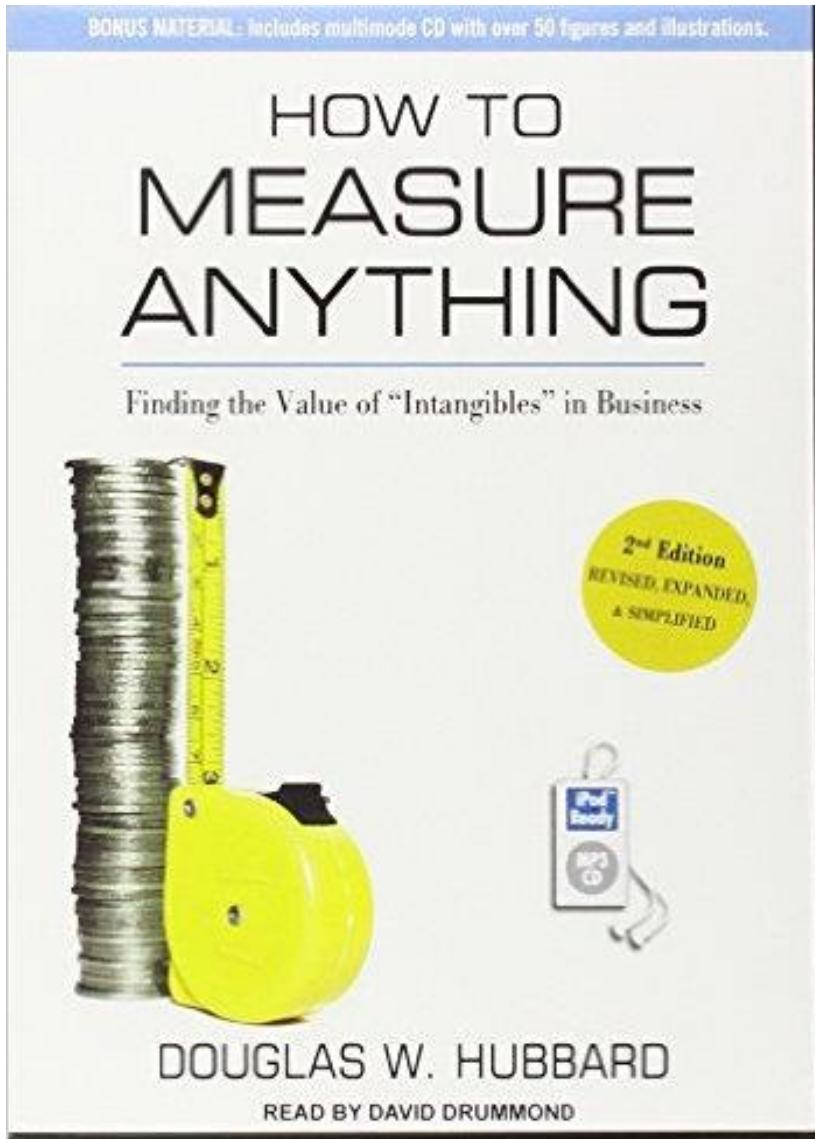
Perché la complessità delle cose cresce e, di conseguenza cresce la complicatezza dei sistemi di misura e raccolta informazioni necessari, ma non cresce abbastanza la nostra capacità di lettura, interpretazione, valutazione, decisione

Resta la domanda: è misurabile ogni cosa?



- [Filmato 1](#)

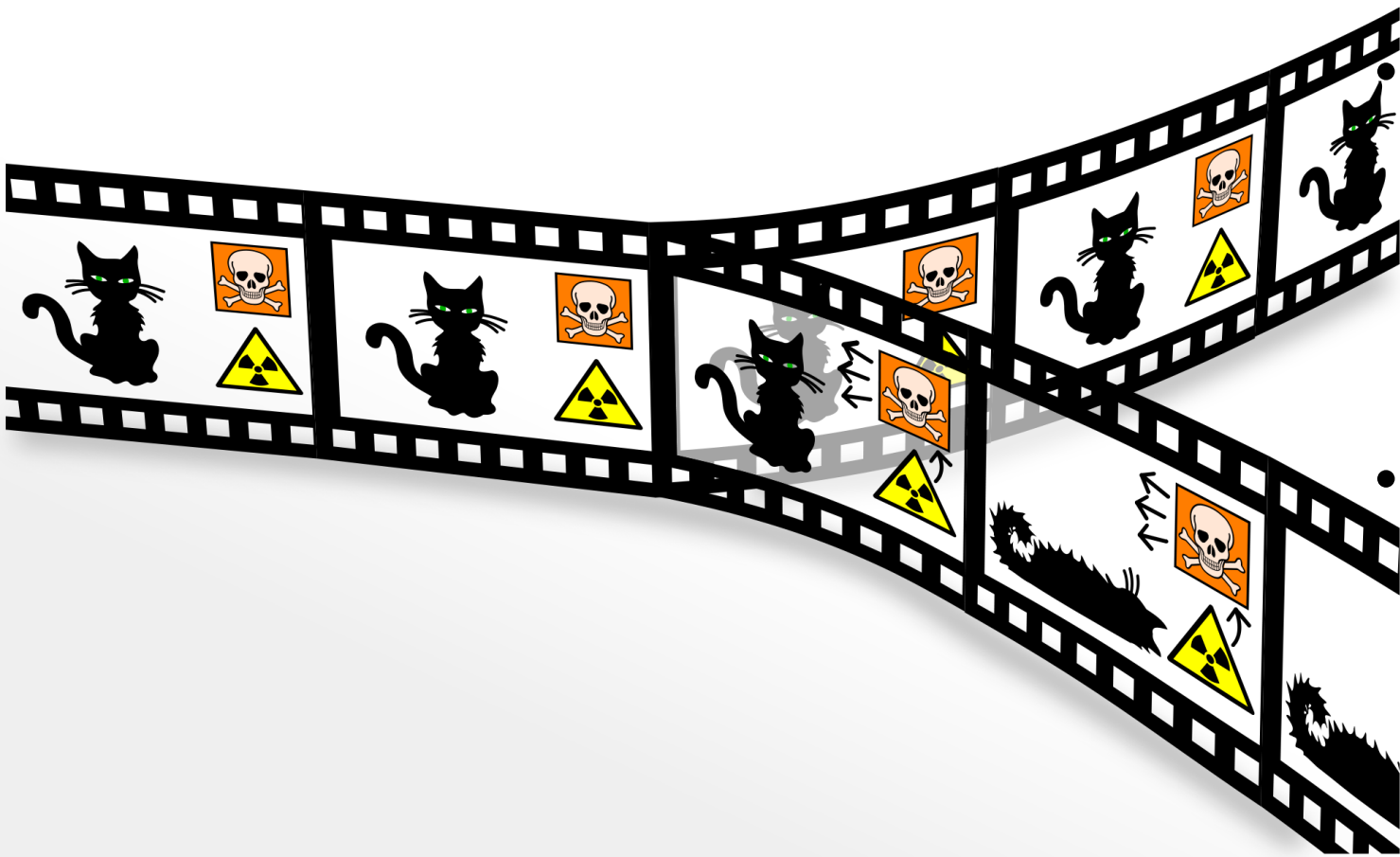
Citazioni da Hubbard



- “If a measurement matters at all, it is because it must have some conceivable effect on decisions and behaviour.”
- If we can't identify a decision that could be affected by a proposed measurement and how it could change those decisions, then the measurement simply has no value”
- “It is better to be approximately right than to be precisely wrong. —Warren Buffett”

Una cosa esiste solo quando la misuro?

- Il problema della misura in fisica nasce nel marzo 1927: Werner Heisenberg pubblica l'articolo sul "Contenuto visualizzabile della cinematica e meccanica quantistiche teoriche" dimostrando che non è possibile conoscere con precisione assoluta contemporaneamente la posizione e la quantità di moto di un elettrone o di qualsiasi altra particella quantistica. (principio di indeterminazione)
- "l'esperienza non ci permette mai di affermare che una quantità fisica *ha un definito valore*, ma soltanto che una quantità fisica *ha un definito valore per un osservatore*". Von Neumann
- Il 'problema della misura' in meccanica quantistica, può essere ridotto alla questione: "dov'è la Luna quando nessuno la osserva?"
- Nel 1990, il fisico teorico, John Stewart Bell, ha pubblicato sulla rivista «Physics World» un articolo dal titolo *Against 'measurement'*: contro la 'misura'.



• Niels Bohr s in collaborazione con altri fisici, come Heisenberg, Max Born, e Wolfgang Pauli, formulò l' "interpretazione di Copenaghen"

- L'interpretazione a "molti mondi" sostiene che ad ogni atto di misurazione il nostro universo si scinde in un insieme di universi paralleli, uno per ogni possibile risultato del processo di misurazione.

Effetto Hawthorn

- l'insieme delle variazioni di un fenomeno, o di un comportamento, che si verificano per effetto della presenza di osservatori, ma che non durano nel tempo.
- Il fenomeno fu scoperto nel 1927 da Elton Mayo durante una ricerca su una possibile relazione tra ambiente di lavoro e produttività dei lavoratori.
- Presso lo stabilimento della Western Electric di Hawthorne, Chicago.



L'effetto Pigmalione

“La profezia che si autorealizza”

- se gli insegnanti credono che un bambino sia meno dotato lo tratteranno, anche inconsciamente, in modo diverso dagli altri;
- il bambino interiorizzerà il giudizio e si comporterà di conseguenza;
- si instaura così un circolo vizioso per cui il bambino tenderà a divenire nel tempo proprio come l'insegnante lo aveva immaginato.



Il mito della SMARTness nel management

La **M** di **SMART**

- Stando ai criteri SMART esistono obiettivi più o meno misurabili, immagino anche non misurabili a meno di non fare uno sforzo esagerato.
- Gli obiettivi sono dunque “economicamente” misurabili altrimenti vanno esclusi dalla misurazione.

DOMANDA: ma non accade per caso che non misuro qualcosa di essenziale solo perché è oneroso misurarlo, ossia “NON MISURABILE”?

Il mito della SMARTness nel management

La **S**, la **A**, la **R** e la **T** di **SMART**

- Gli obiettivi devono essere anche **S**pecifici, raggiungibili (**A**chievable), **R**ilevanti e **T**empificabili. Altrimenti non vale la pena di misurare.

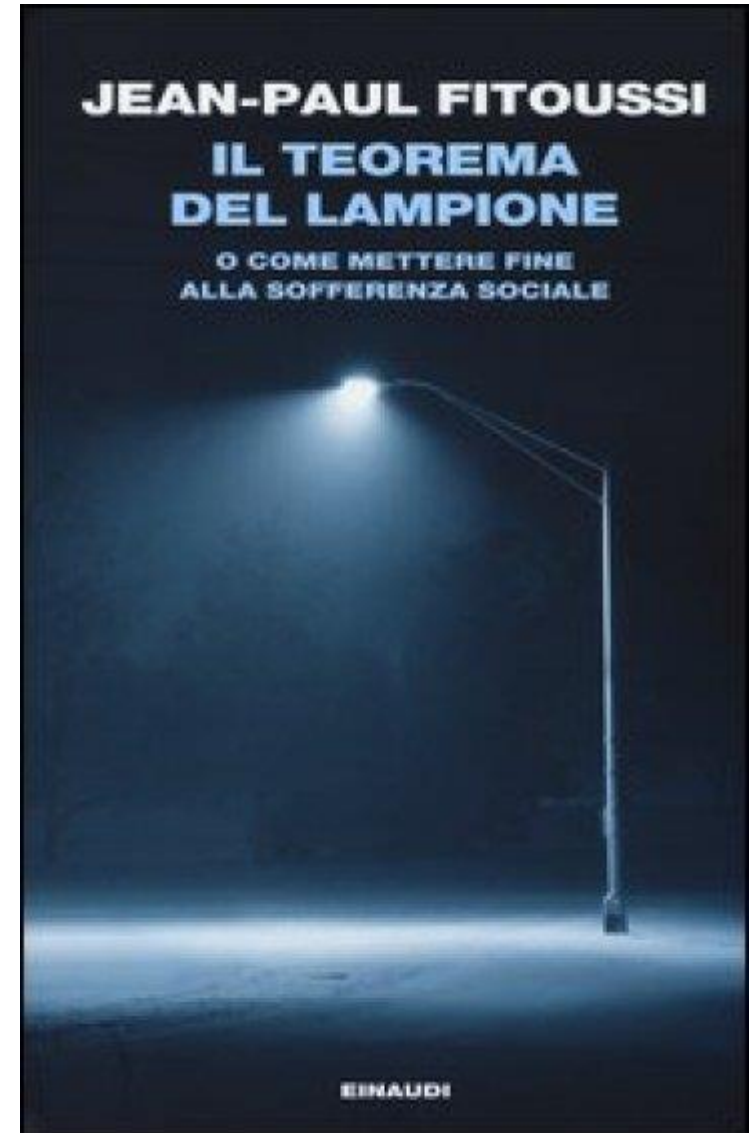
Sono sicuro di poter essere abbastanza SMART?

- Nell'assegnare obiettivi SMART: si preferiscono quelli misurabili a quelli meno misurabili, quelli tempificabili a quelli non tempificabili, quelli rilevanti e sfidanti in base a un criterio soggettivo, quelli specifici dimenticando che sono connessi a obiettivi più generali, quelli raggiungibili a quelli incerti, quelli "netti" a quelli "fuzzy"

Il teorema del lampione

- Gli studiosi sono coloro che scelgono cosa occorre illuminare, i fenomeni da analizzare e i sistemi di misurazione da utilizzare.
- Ma cosa accade se compaiono fenomeni nuovi?
- Se continuiamo a cercare alla luce dei vecchi lampioni, troveremo soluzioni che possono anche essere giuste, ma che rispondono alle domande sbagliate.
- Abbiamo obiettivi mal misurati e non realmente rilevanti, a guida della nostra azione collettiva

Jean Paul Fitoussi



Il PIL per Fitoussi

- *il sistema di misurazione*, inventato negli anni cinquanta per una società ed economia del tutto diversa (molto meno ineguale e molto più coesa) oscura molti di questi fenomeni, dando l'impressione di un progresso dove non c'è.
- Il PIL rappresenta una media che non descrive correttamente la posizione di nessuno.
- Una media è, infatti, tanto più rappresentativa quanto più e bassa la dispersione degli individui intorno ad essa.
- Se, invece, si osservasse il reddito “mediano” (cioè quello rispetto al quale il 50% è sopra e il 50% è sotto) si vedrebbe come questo è sceso dal 2010 rispetto al 1997.
- La crescita si è avuta quindi a spese della ineguaglianza e all'impoverimento nella metà inferiore della piramide sociale.
- Buona parte della crescita registrata (negli USA il 40%) è dovuta poi alla finanza, che andrebbe esclusa dal calcolo del PIL perché “intermedia” (cioè mero, almeno in gran parte, trasferimento di ricchezza e non sua creazione).

Accade nei dibattiti...

Si presentano i numeri,

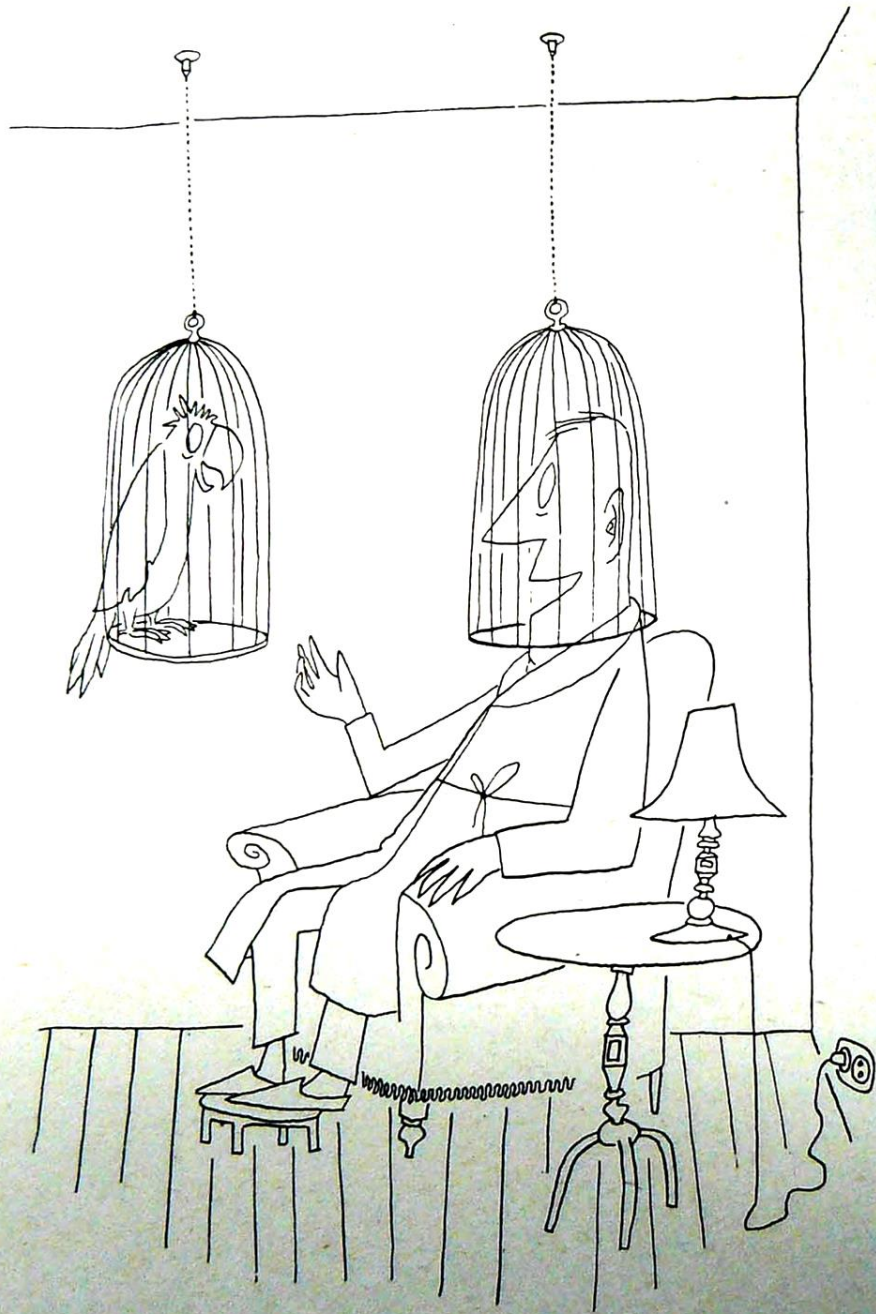
- ce ne sono a sufficienza a sostegno di una tesi...
- ma ce ne sono altrettanti a sostegno della tesi opposta.
- Anche su temi cruciali per il futuro di un'azienda, di una comunità, di un paese, del pianeta.



Accade nei dibattiti...

Gli stessi dati posso essere letti e interpretati

- da “destra” o da “sinistra”,
 - ad esempio da quelli che credono nella “crescita” e da quelli che credono nella “decrescita”,
 - da quelli che ci credono (in una delle due tesi) “sinceramente” e da quelli che ci credono “strumentalmente” (perché magari sono a libro paga di qualche lobby)
- da quelli che ci credono (o non ci credono) perchè sono competenti
- da quelli che ci credono (o non ci credono) perchè sono incompetenti.



La misura in economia e nel management

Misurare il valore delle cose

- Per gli economisti il prezzo misura il valore delle cose (al netto del sacrificio non monetario per accedervi)
 - Ma il prezzo è determinato dal mercato: un'astrazione
 - E il mercato non è perfetto né efficiente
-
- [Filmato 2](#)

La misura in economia e nel management

Misurare il valore delle cose

- Il PIL è il valore aggiunto creato in totale in un Paese
 - E'una buona misura della ricchezza?
 - E'una buona misura della felicità presente?
 - E'una buona misura della felicità futura?

Esempi

Si può misurare quanto valore aggiunto da processi “pazienti”?

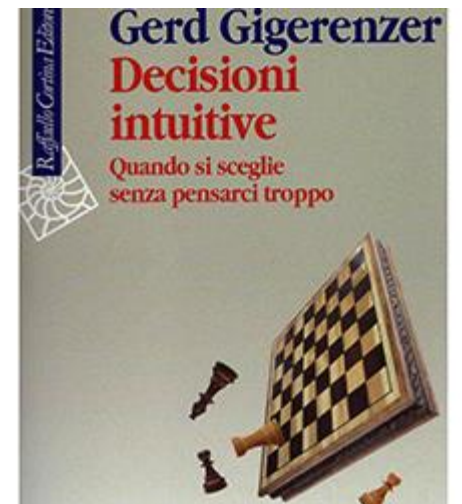
- Il caso del 20% della manifattura in Europa
- Il valore aggiunto dei processi di serendipità (numero brevetti, numero di nuovi prodotti)
- Ma posso usare una misura per valutare un' intuizione di prodotto ancora non esistente? Forse misuro quanto piace a me quell'idea (il tasso di serotonina che ho quando la immagino realizzata).

Come decidono gli “animal spirits”?

- Posso misurare i rischi?
- I finanziari hanno investito su guadagni futuri con una sottovalutazione del rischio, guadagnando di più ma innescando la crisi.
- Scommetto non sull’opzione meno rischiosa ma su quella su cui presumo scommettano gli altri
- Il prezzo delle azioni non misurava il rischio!

Regola di Gigerenzer

- Se il mondo è altamente predicibile, abbiamo moltissimi dati e solo pochi parametri per stimare
 - Quindi useremo modelli complessi, basati sui numeri.
- Ma se invece il mondo è altamente non predicibile e instabile, come il mercato azionario o l'arena competitiva, abbiamo troppi parametri da stimare e relativamente pochi dati.
 - Quindi useremo modelli semplici come le “euristiche”.

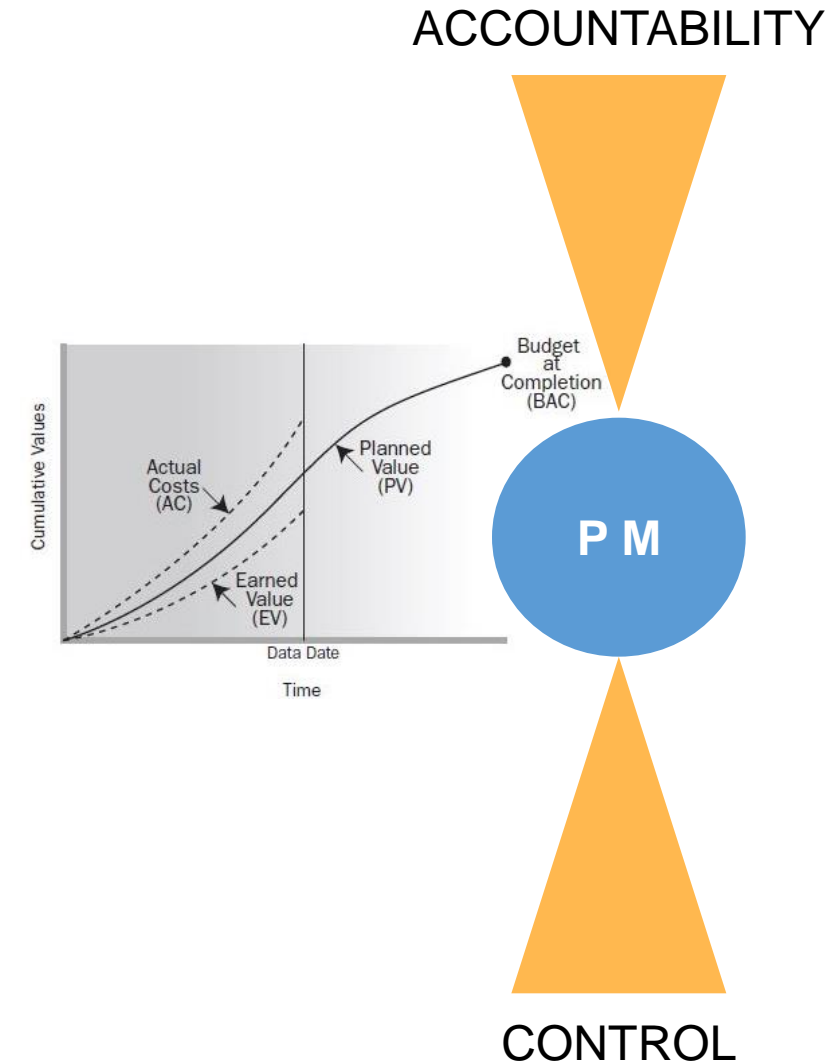


Gigerenzer ha scoperto che:

- Il manager ha paura di essere ritenuto responsabile quando le cose vanno male.
- La migliore difesa è sostenere di aver accuratamente e abbondantemente raccolto dati, informazioni, pareri e di aver deciso in base alla considerazione razionale di tutte quelle cose.
- La strategia difensiva basata sui numeri (praticata ex ante, o peggio ex post) proteggerà il decision maker e danneggerà le performance e l'agilità dell'azienda.

La misurazione nel Project Management

- Col ragionamento “*top down – bottom up*”, e con metodiche adeguate, pianifichiamo (dalla WBS al ***Planned Value***, compresa la valutazione del rischio.)
- Poi dobbiamo misurare l’***Actual Cost*** e l’***Earned Value*** e abbiamo metodiche adeguate.
- Questo è il mestiere del PM, nella zona di conflitto tra i fini e i mezzi, tra gli obiettivi e le risorse.
- Ma esistono strumenti e metriche altrettanto buoni
 1. per l’alta direzione (o anche solo per il Program Manager e il Portfolio Manager)?
 2. Per gli altri membri del project team?



I KPI dei processi HR



HOME	CHI SIAMO	LA RICERCA	BTLAB	BTLAB COMMUNITY	BLOG	NEWS	CONTATTI	
----------------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------------------	----------------------	----------------------	--------------------------	---

Possiamo guidare imprese sempre più “agili” con i sistemi di performance management del secolo scorso?

Publicato 23 Febbraio 2016 Scritto da Enrico Viceconte Visite: 897

Search for a Player

search »



TOP PLAYER of Finals



Forlan Diego Martin
Uruguay
Forward (centre forward)

Birthplace
Uruguay
Nationality
Spain
League
National Teams

68.95

last match

goal 0

header 1

dangerous shot 2

assist goal 0

What is the
Capello Index?

The Capello Index was created in order to those football lovers that rarely have the opportunity to use an in-depth, objective and understandable analysis system.

LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE SPORTIVE: IL
PROGETTO FCI (FABIO CAPELLO INDEX)

di Francesco Bof* e Sergio Venturini**

Rankings Competitions CapelloIndex CapelloXI News How it works Join and Post your comments here



Search for a Player

search »

Rankings Competitions Capelloindex CapelloXI News How it works Join and Post your comments here

Rankings

Select your criteria in order to choose your ranking per role, team, league or stage

All Roles All Teams Premier League This week

Rank	Player	Team	League	Index Score	Avg. Score
1	Bent Darren Sunderland	Forward (centre forward)	Premier League	83.54	+
2	Etuhu Dickson Fulham	Midfielder	Premier League	71.40	+
3	Malouda Florent Chelsea	Midfielder (winger)	Premier League	71.09	+
4	Mignolet Simon Sunderland	Goalkeeper	Premier League	70.94	+
5	Walcott Theo Arsenal	Forward (left wing forward)	Premier League	70.41	+

Index NEWS

Monday, May 18, 2009

Capello Index scores

A couple of notes about the scoring system...

Monday, May 18, 2009

Evaluation of sporting performance:
The C.I. Project (CAPELLO INDEX)

Sport is increasingly a role of public and private interests, whose market in 84 countries is 2 billion euros turnover growing with a 2% rate every year, for television rights, ticketing, licensing, merchandising and sponsors.

Monday, May 18, 2009

Fabio Capello launches
Index for the fans

England Manager unveils new player Press Release - 100%

SOMMARIO: Introduzione – 1. La valutazione delle performance e le scelte strategiche nel calcio-*Players' Management*: selezione, talenti, retribuzioni – 2. Il progetto FCI – Conclusioni e fattori di sviluppo del progetto

Keywords: Gestione delle risorse umane, job based pay, non-traditional pay plan, resource-based view, valutazione delle performance

RIMOSSO

I KPI dei processi HR

Un po' di storia (1)

- Negli ottanta si affermava, assieme alla logica di analisi top down, il concetto di MBO, anche grazie al lavoro teorico di Peter Drucker.
- A una *work breakdown analysis*, corrispondeva una *organization breakdown analysis* e la conseguenza era il *deployment* degli obiettivi dall'alto verso il basso nei diversi livelli organizzativi.
- La logica per processi e quella del Total Quality Management, che si diffondevano negli anni '90, riconoscendo il ruolo attivo e proattivo dei singoli e del coordinamento orizzontale nel raggiungimento dei risultati ebbero come conseguenza l'attenzione non più solo ai risultati (il cosa) ma anche al modo di raggiungerli (il come), dando vita a modelli di valutazione basati non solo sui risultati ma anche sui comportamenti.

I KPI dei processi HR

Un po' di storia (2)

- La misura del raggiungimento di obiettivi assegnati SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), con un effetto amplificatore legato ad eventuali meccanismi di **incentivazione**, assumeva una funzione prevalentemente di “regolazione” con effetto sulla performance di breve periodo.
- La valutazione del gap tra comportamenti attesi ed agiti, forniva invece, se opportunamente tenuta in conto nell’azione costante di feedback, un effetto sul lungo periodo in ottica di **sviluppo**.
- Nel corso degli anni '90 e nel primo decennio degli anni 2000, i sistemi di performance management cominciano a integrarsi con quelli di valutazione e gestione delle competenze (di quali strumenti dispone la persona per raggiungere i risultati?).

La valutazione della performance dei collaboratori in microeconomia

- La valutazione della performance dei collaboratori è nella logica Principale-Agente
- Tra principale e agente c'è asimmetria informativa
- Il principale decide cosa misurare in funzione della sua visione (più elevata e informata) del problema
- L'agente è meno informato sullo scenario visto dal piano di sopra e si adegua (ma più informato sul piano di sotto)

La valutazione della performance dei collaboratori in psicologia

L'overjustification effect.

- Si sposta l'attenzione sull'indicatore e non sul complesso del risultato.

Psicologia e microeconomia convergono nel modello di Jean Tirole

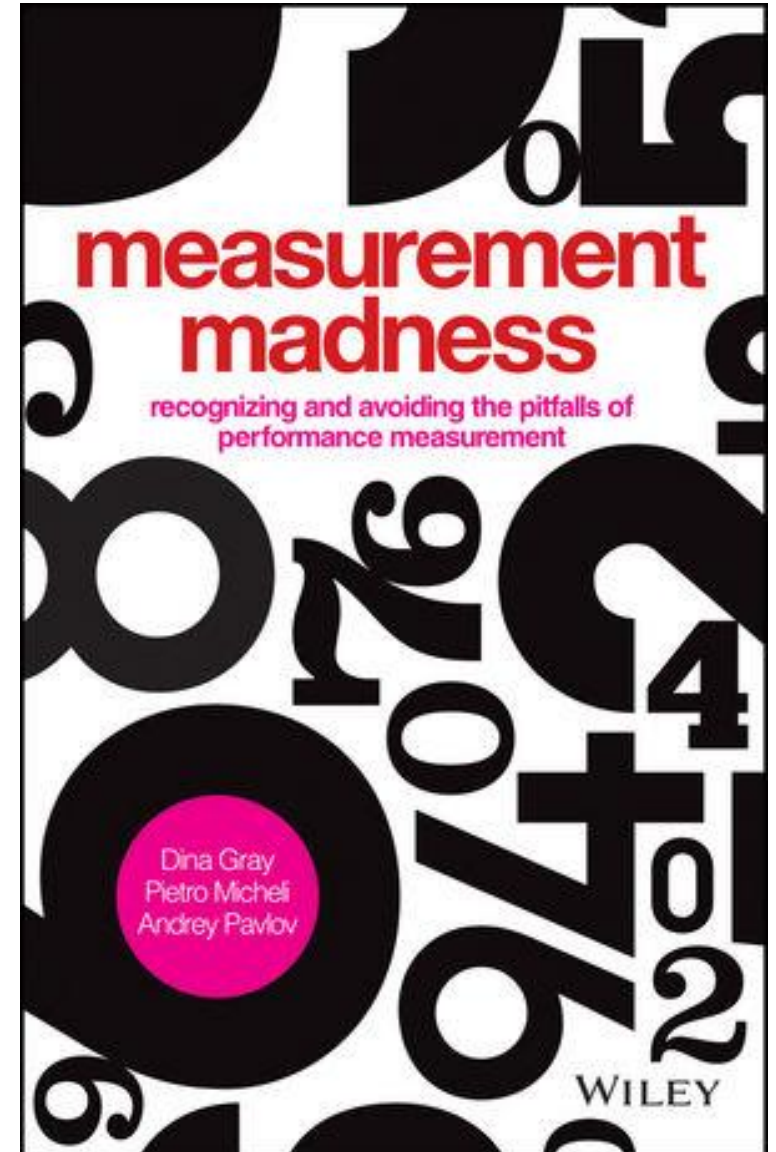
Un esempio

CORRIERE DELLA SERA / SOCIETA

**Report, come i dirigenti statali
prendono il premio senza risultati**

7 Assunzioni che mi illudono di governare coi numeri

1. «i numeri sono oggettivi»
2. «basta perseguire accuratezza e precisione»
3. «La misurazione è un'attività a valore aggiunto»
4. «Misurare favorisce l'allineamento»
5. «la misurazione focalizza e motiva»
6. «La misurazione abilita il cambiamento»
7. «La misurazione contribuisce al miglioramento»



Default assumption n.1: **«i numeri sono oggettivi»**

- I dati non sono sempre «oggettivi»
 - Mirare ad utilizzare solo dati che siano perfetti ed oggettivi ci porterà molto probabilmente ad un senso di frustrazione e delusione.
- I dati di performance non «parlano da soli»
 - sono di fatto ambigui e aperti a differenti interpretazioni e che il loro uso ed impatto sulla performance dipendono da quanto si è concordi sulla loro interpretazione.
- Nell'interpretazione conta la leadership del «principale»
 - Il leader, nel bene e nel male, è un «sensemaker»

Usare la misura della temperatura di fine laminazione come dato da collegare ad una certa difettosità del laminato



I big data
saranno
“oggettivi”?

“Cominciamo a veder emergere dai dati dei segnali positivi”

Default assumption n.2:

« basta perseguire accuratezza e precisione »

- Non bastano accuratezza e precisione
 - La misurazione è un processo che impiega risorse e dovrebbe fornire un risultato: qualcuno ha pensato di implementare un altro processo per misurare la performance del processo di misura delle performance?
 - E un altro ancora per misurare la performance di questo nuovo processo?
 - E un altro ancora?....
- La questione non è se i nostri dati sono i più accurati e precisi possibili, ma piuttosto se stiamo ottenendo dati abbastanza buoni per gli scopi che stiamo perseguendo.

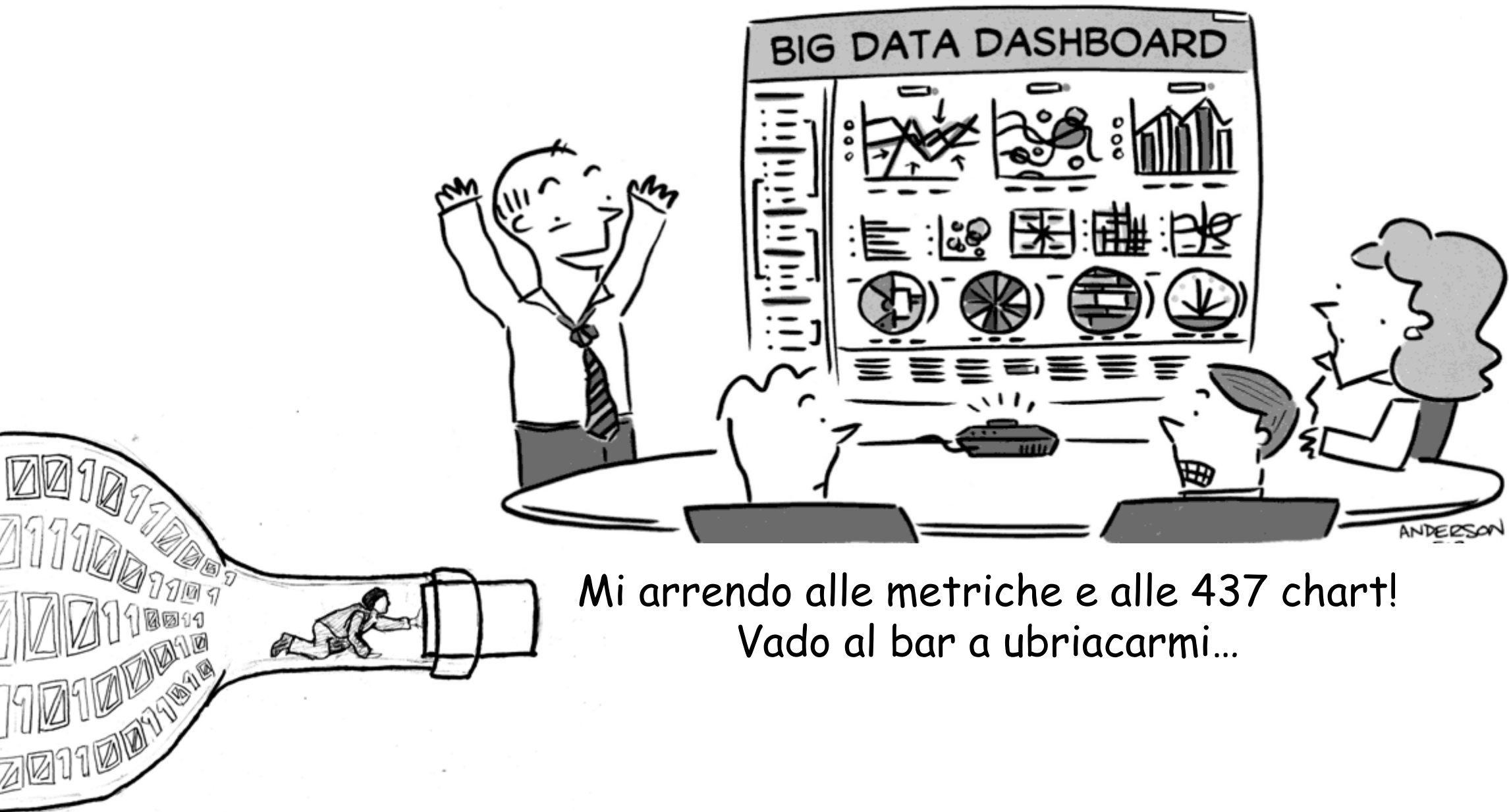
Misurare la temperatura dell'acciaio da laminare con la precisione del decimo di grado centigrado.

Default assumption n.3:

«La misurazione è un'attività a Valore aggiunto»

- In ogni processo «customer centered» le attività di misura e controllo non sono a valore aggiunto (il cliente non è disposto a pagare i sistemi di controllo ma prodotti o servizi buoni)
- Il valore è generato dal processo di misurazione quando i dati sono usati bene (o semplicemente usati)
- I processi decisionali sono il bottleneck
 - I dati vengono raramente utilizzati in maniera efficace nelle organizzazioni.
 - Sia nel settore privato che in quello pubblico crescono gli indicatori ma i processi decisionali restano gli stessi (spannometrici, arbitrari, di pancia).
- Avere un sistema di misurazione troppo articolato è come avere una costosa vettura ferma in garage.

*Misurare il profilo di temperatura trasversalmente al nastro in laminazione
senza sapere cosa farsene*



Mi arrendo alle metriche e alle 437 chart!
Vado al bar a ubriacarmi...

Default assumption n.4:

«Misurare favorisce l'allineamento»

- Il sistema di misurazione «a cascata» (top down) non basta ad allineare i comportamenti e la direzione delle azioni.
 - Ha i difetti (e i costi) della burocrazia e del centralismo
 - Può causare effetti indesiderati come ridurre
 - La cooperazione e la comunicazione orizzontale
 - L'autonomia e la discrezionalità
 - La motivazione
 - La capacità di individuare in basso gli indicatori che servono

Default assumption n.5:

«la misurazione focalizza e motiva»

- Mi focalizzo sulla misura e non sull'obiettivo/problema sottostante
 - Il punto di partenza, molto spesso, è una situazione aziendale difficile, caratterizzata da una performance in diminuzione o comunque ritenuta insoddisfacente.
 - La reazione tipica è di introdurre velocemente una serie di misure per raccogliere dati oggettivi e collegare la premialità a specifici target con lo scopo di incentivare il personale a dare il meglio di se per migliorare.
 - Sfortunatamente il risultato che si ottiene è di avere persone “concentrate sulle misure” che hanno molto chiaro cosa devono fare per raggiungere i propri target, ma che spesso non realizzano quale è, e come deve essere perseguito, l'obiettivo sottostante.
- A spese del successo dell'organizzazione.

Default assumption n.6:

«La misurazione abilita il cambiamento»

- L'introduzione di nuovi indicatori e target può facilitare l'implementazione di nuovi obiettivi strategici e promuovere differenti modi di lavoro?
 - quando un sistema è pervasivo e consiste di un gran numero di indicatori può generare un'inerzia organizzativa.
 - Di solito ciò non costituisce un serio problema per organizzazioni che operano in un mercato relativamente stabile, ma può diventarlo per imprese che competono in un ambiente fortemente dinamico-
- L'empowerment e una adeguata gestione delle risorse umane può promuovere dinamismo e capacità di risposta, introducendo nel sistema la flessibilità necessaria per consentire di adattare gli indicatori a livello locale.

Default assumption n.7:

«La misurazione contribuisce al miglioramento»

- Gli indicatori contribuiscono al miglioramento continuo?
 - No se non vengono usati per progetti interfunzionali
 - No se non vengono irradiati nell'organizzazione
 - No se non vengono interpretati in una corretta logica di controllo (Proporzionale, derivativa, integrale)
- I sistemi di misurazione della performance devono essere utilizzati per promuovere l' «apprendimento continuo», la learning organization
- per esempio, stabilendo un dialogo tra livelli gerarchici, tra funzioni, tra sezioni della «supply chain», tra i quartieri generali e le filiali e tra manager e collaboratori.

Raccomandazioni

- La misurazione è un processo costoso che deve giustificarsi per il suo valore aggiunto
 - prendere decisioni migliori
 - assicurarsi l'allineamento
 - promuovere il cambiamento
 - migliorare la performance.
- La maggior parte degli sforzi generano risultati inferiori alle aspettative poiché si basano su assunzioni sbagliate.
- Piuttosto che spendere mesi per progettare un sistema perfetto che produca dati accurati precisi ed oggettivi, gli sforzi dovrebbero essere orientati a comunicare a tutto il personale le ragioni dell'adozione di tale sistema ed i benefici che si possono ottenere, nonché a collegare strategia, misure e decisioni.
- Piuttosto di assumere che un solido set di indicatori, target e premi porti all'allineamento, alla motivazione ed al miglioramento, i manager dovrebbero conferire più potere ed autonomia ai collaboratori a tutti i differenti livelli gerarchici, introdurre in questi sistemi più flessibilità ed usarli più per apprendere che per controllare.

Complessità e complicazione secondo BCG

The Cost of Inept Responses to Complexity

Since 1955 business complexity, as measured by the number of requirements companies have to satisfy, has risen steadily. To address each new requirement, companies typically set up a dedicated function and then create systems to coordinate it with other functions. That explains why organizational complicatedness (the number of procedures, vertical layers, interface structures, coordination bodies, and decision approvals) has seen an even sharper increase. This complicatedness hurts productivity and employee engagement.



- Da 25 a 40 obiettivi di performance diversi
- da L 15 AL 50% in conflitto tra loro
- I manager passano il 40% del tempo a scrivere report e fino al 60% per coordinarsi
- I team sprecano tra il 40 e l'80% in attività non a valore aggiunto
- In queste aziende i dipendenti sono demotivati e insoddisfatti (il 53%)

Le tre vie per affrontare la complessità secondo BCG



Approccio “hard”

- Origine: Taylor
- Meccanico
- Basato sulla divisione del lavoro
- Basato su KPI
- Motivazione razionale

Approccio “soft”

- Origine: Elton Mayo
- Psicologico
- Basato sullo sviluppo della persona
- Basato sulla leadership
- Motivazione emotiva

Approccio “Smart – Simplicity”

Favorire l'autonomia

1. Capire cosa fanno i lavoratori
2. Incoraggiare gli “integratori”
3. Aumentare il potere nella base della piramide

Favorire la cooperazione

4. Aumentare la reciprocità
5. Dare feedback sull'esito futuro
6. Premiare chi coopera

“non puoi gestire quello che non puoi misurare”. Ripensamenti....

- Insomma, esiste un buon motivo per misurare così capillarmente e quantitativamente la performance, come era previsto dai PMS concepiti negli anni '90?
- L'avversione al *“numbers-based HR management”* fa parte di un più generalizzato ripensamento al *“management by numbers”*.
- Vacilla una delle pietre angolari del management: il concetto che *“non puoi gestire quello che non puoi misurare”*.
- Un concetto che si fa risalire a Drucker o a Deming.
 - Peccato che nessuno dei due si sia mai espresso in quel modo. Anzi entrambi hanno suggerito modi di gestire anche quando non sono disponibili i numeri. Cosa che capita molto spesso. Anche oggi che abbiamo tecnologie per raccogliere e analizzare grandi moli di dati.

Una lista di smentite al fatto che Deming e Drucker abbiano mai espresso quel concetto.

- <http://www.forbes.com/sites/lizryan/2014/02/10/if-you-cant-measure-it-you-cant-manage-it-is-bs/>
- <http://www.forbes.com/sites/lizryan/2015/08/09/if-you-cant-measure-it-you-cant-manage-it-false/>
- <http://blog.deming.org/2015/08/myth-if-you-cant-measure-it-you-cant-manage-it/>
- <http://www.druckerinstitute.com/2013/07/measurement-myopia/>
- <https://dzone.com/articles/you-must-manage-what-you-cant-measure>
-

AUG 9, 2015 @ 11:32 AM 14,849 VIEWS

'If You Can't Measure It, You Can't Manage It' (False)

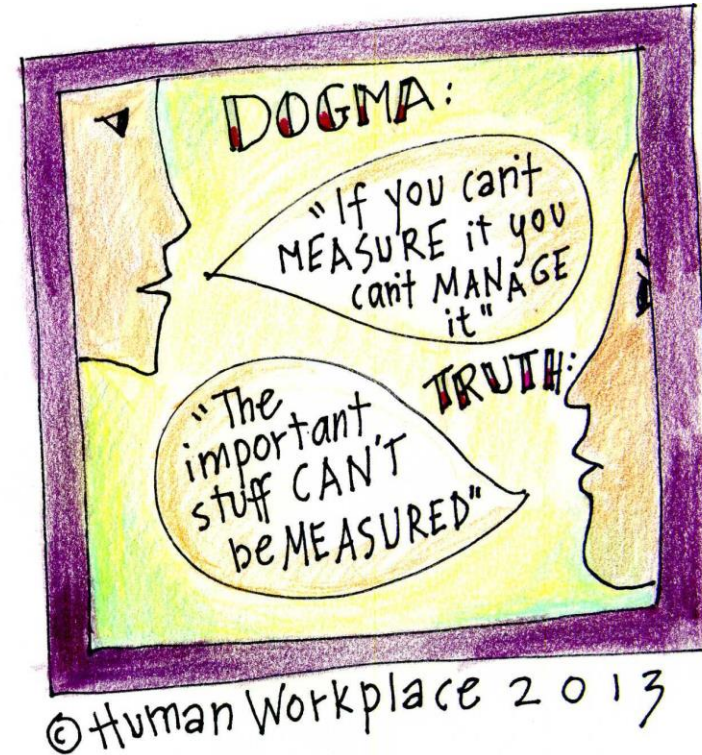


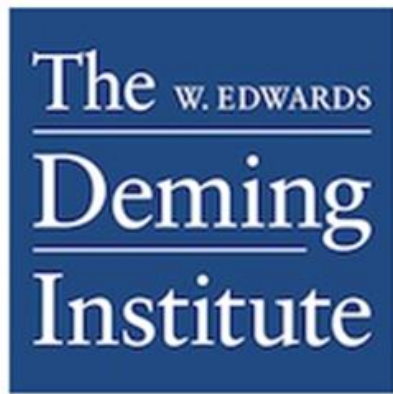
Liz Ryan, CONTRIBUTOR

I write about bringing life to work and bringing work to life. [FULL BIO](#) ✓

Opinions expressed by Forbes Contributors are their own.

Most of us grew up with the traditional Godzilla business mindset. We learned that business is a linear, data-driven place colored blue and gray. Lines and boxes organize





The W. Edwards Deming Institute Blog

Myth: If You Can't Measure It, You Can't Manage It

by [John Hunter](#) August 13, 2015

“ It is wrong to suppose that if you can't measure it, you can't manage it – a costly myth. ”

W. Edwards Deming, [The New Economics](#), page 35.

One of the quotes you will see quite frequently “incorrectly” attributed to Dr. Deming is “if you can't measure it, you can't manage it.” I suppose you could say it is correctly attributed to him; after all that is a direct quote from the quote listed above 😊 However, I think it would be more accurate to say it is misattributed to him.

His quote is saying the opposite of what most people think it means when they use the quote without the extra words he used. This is one of the dangers in using quotes without context: we try to [provide context for quotes by W. Edwards Deming](#) in our quote web site.

Subscribe to posts

About the Blog

Online Deming

Resources

W. Edwards Deming

Quotes

Search for:

Jul 04, 2013

MEASUREMENT MYOPIA




Here's this month's piece from neuroeconomist Paul Zak. For those who might dismiss some of our thinking as the "soft side" of management, Paul puts "hard science" behind it.

"If you can't measure it, you can't manage it."

This maxim ranks high on the list of quotations attributed to Peter Drucker. There's just one problem: He never actually said it.

You must manage what you can't measure



by Rob Galanakis  MVB · Aug. 12, 14 · Agile Zone

 Like (0)  Comment (0)  Save  Tweet

 5,281 Views

Join the DZone community and get the full member experience.

[JOIN FOR FREE](#)

Consider testing earlier in your SDLC. Read the white paper [Surviving Shift Left as a Tester](#), brought to you in partnership with [CA Technologies](#).

We all know the quote:

You can't manage what you can't measure.

The quote is often incorrectly attributed to W. Edwards Deming. Thank goodness, because that sentiment is absolutely ridiculous, and Deming is one of my heroes. In fact, a more accurate Deming quote is:

The most important figures that one needs for management are unknown or unknowable... but successful management must nevertheless take account of them.

Il mio messaggio per oggi

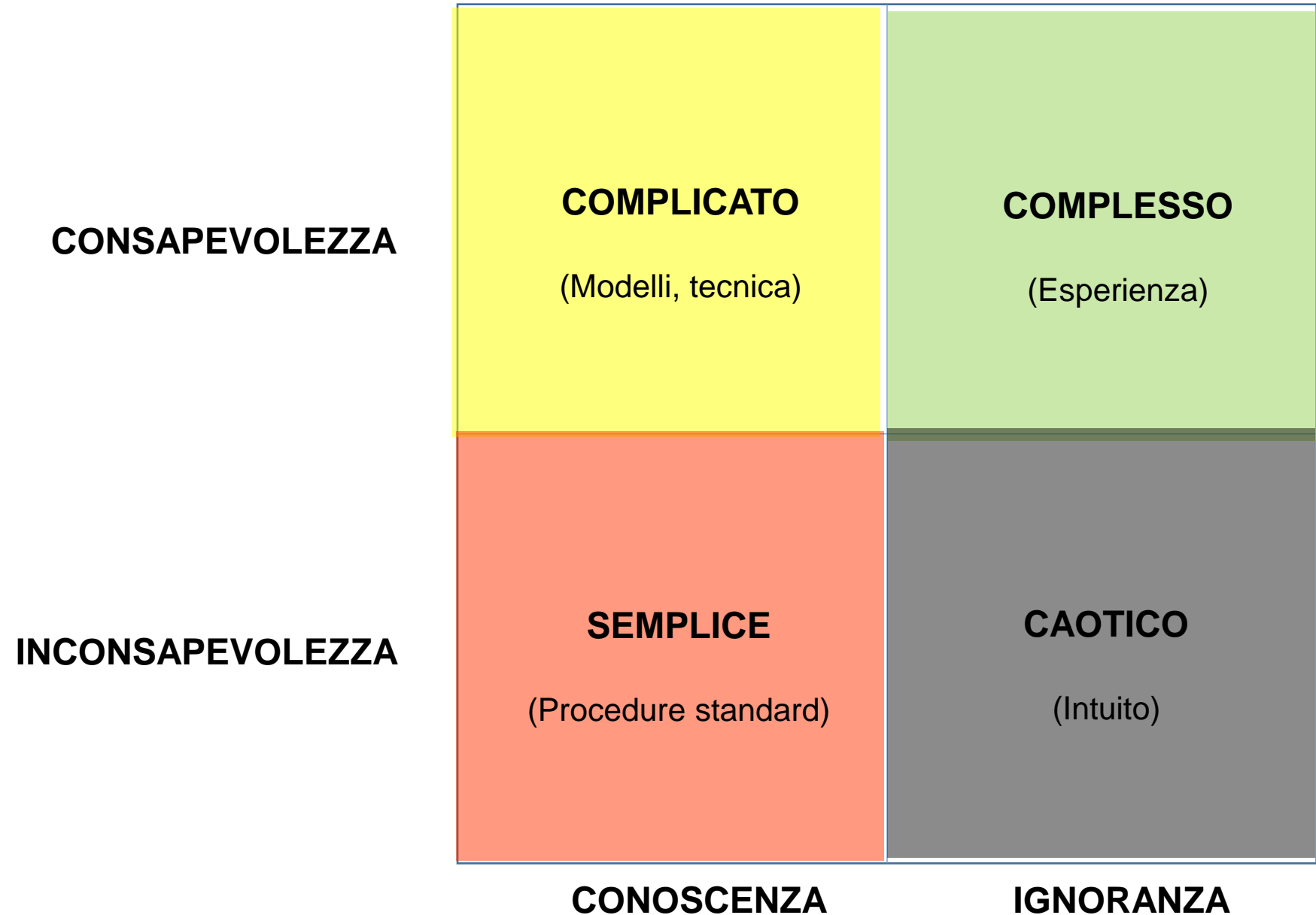
PIANO A: Per gestire (valutare e decidere)

- Dovremmo raccogliere migliori dati per avere migliori informazioni e quindi ridurre la nostra ignoranza.

e quando non ci riusciamo... (PIANO B)

- Dobbiamo gestire lo stesso!
 - Sapendo di non sapere
- Ma non abbandonando lo sforzo di tornare al PIANO A

Il ruolo della formazione manageriale



Il ruolo della formazione manageriale

CONSAPEVOLEZZA

INCONSAPEVOLEZZA

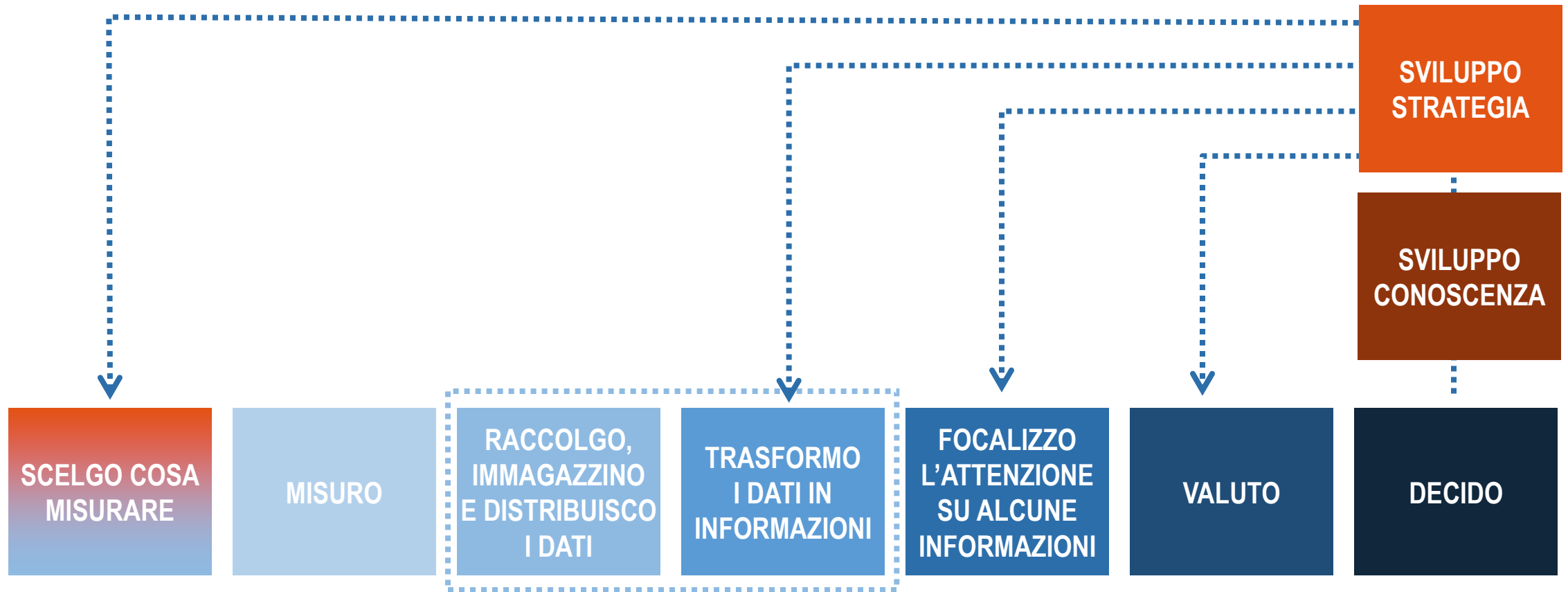


La tirannia degli stupidi

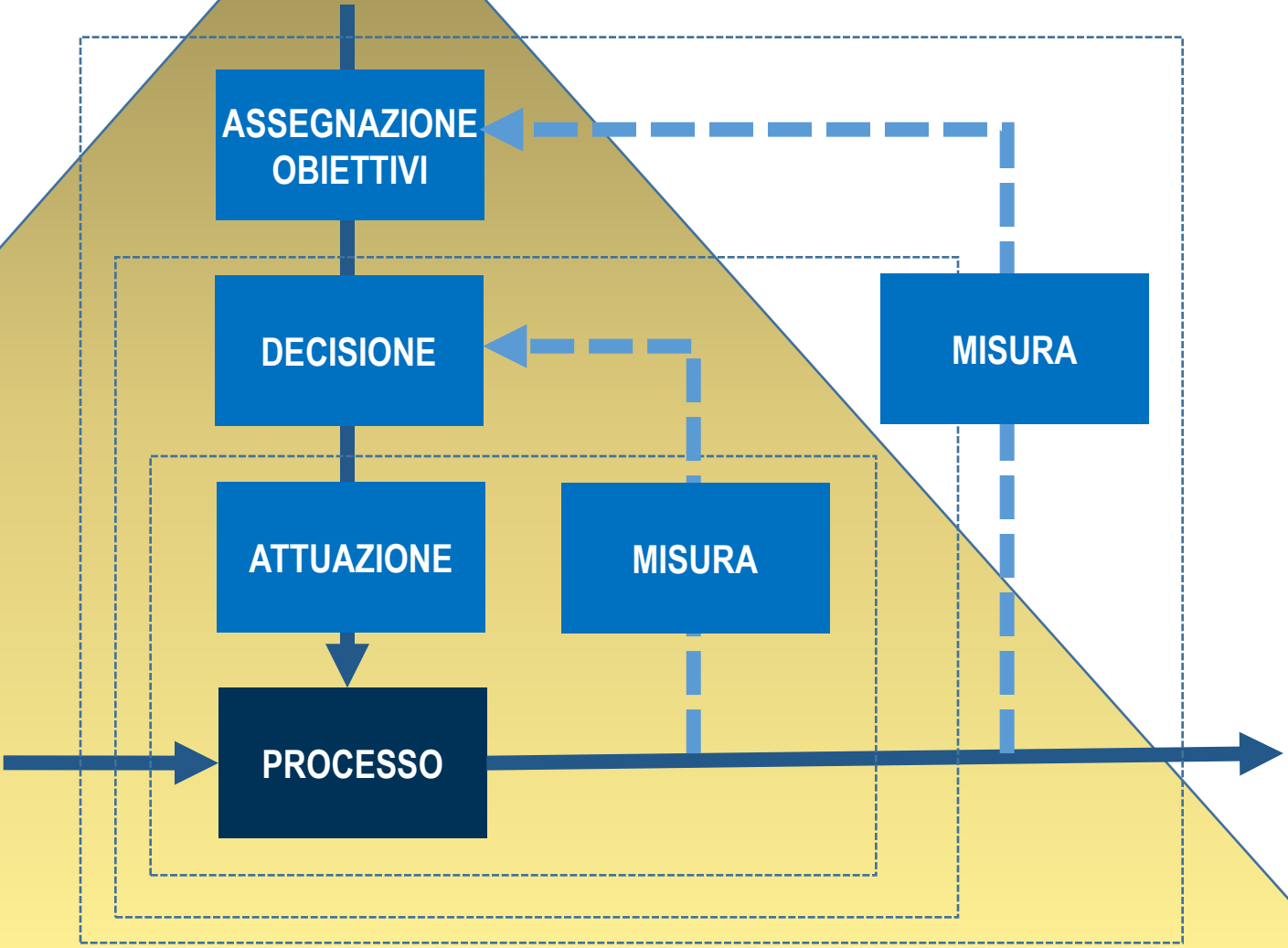


- Tendiamo ad avere un'opinione alta nelle nostre abilità in molti domini, intellettuali e sociali.
- Sovrastimiamo le nostre capacità e la nostra incompetenza si estende fino alla mancanza dell'abilità metacognitiva di rendercene conto.
- In altre parole: chi è incompetente non sa di esserlo.
- Pensiamo spesso di saperla lunga.
- Al punto che non ci rendiamo conto di non saperne affatto.
 - *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessment*, 1999 David Dunning e Justin Kruger della Cornell University

Il processo

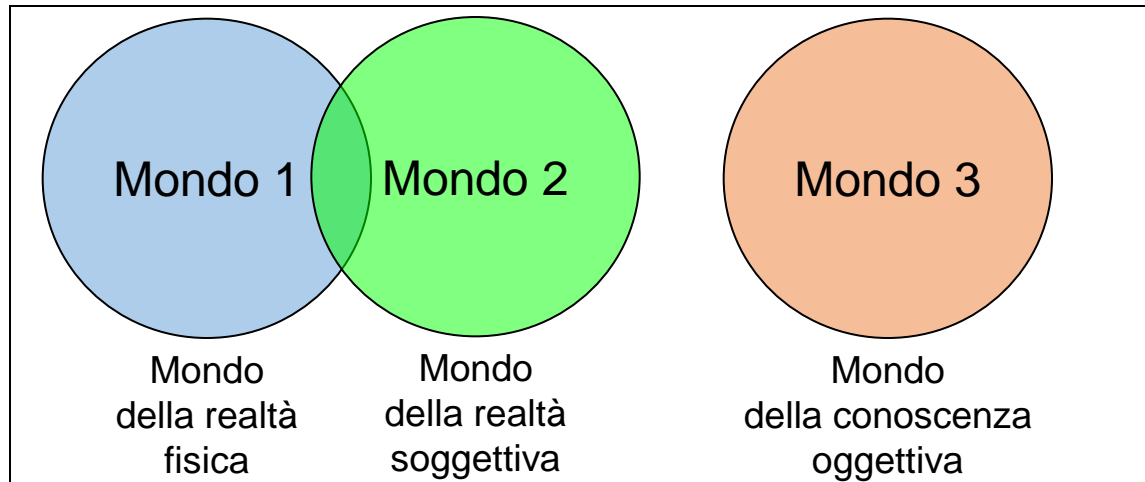


Il tutto inserito in un sistema di controllo e in un'organizzazione "complicata"

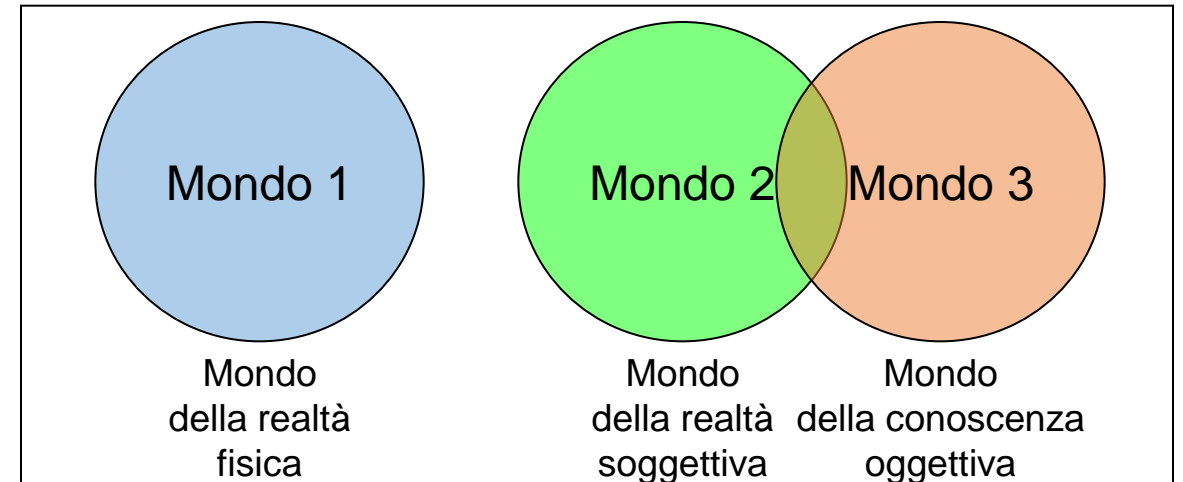


Essere popperiani

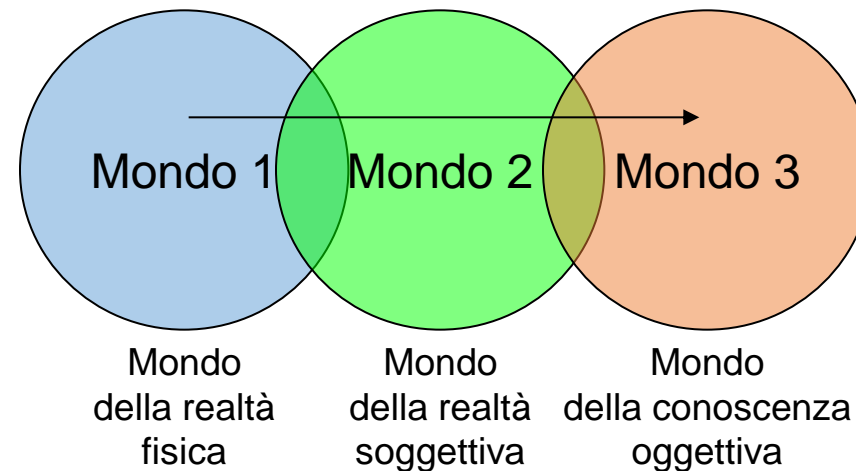
ESPERIENZA SENZA CONOSCENZA



CONOSCENZA SENZA ESPERIENZA



ESPERIENZA + CONOSCENZA = COMPETENZA



1. Parto dall'esperienza
2. Elaboro una teoria
3. L'archivio come conoscenza nel Mondo 3
4. finché non è falsificata
 - per verificare una teoria occorrerebbero infinite prove di conferma;
 - per falsificarla basta una sola prova di smentita.

Quando i dati danno spettacolo

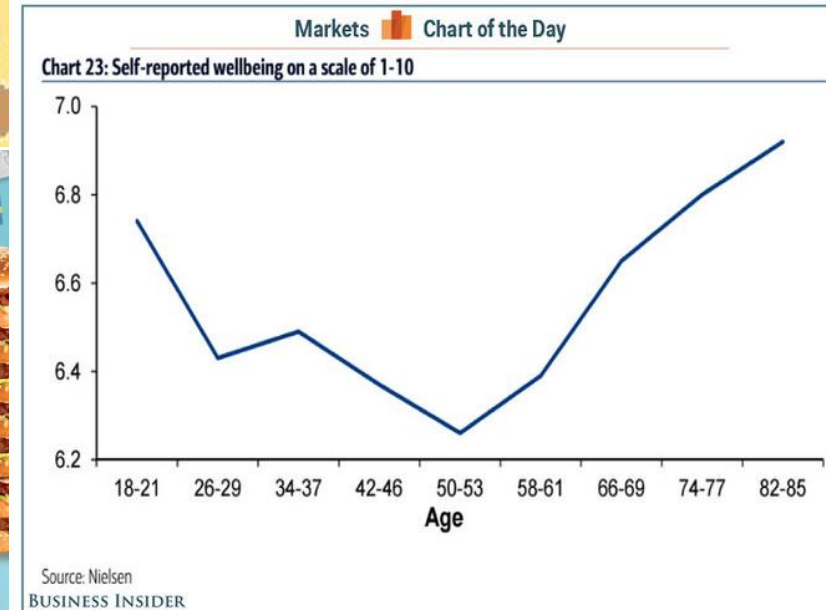
FILMATO

IL GELATO IN ITALIA



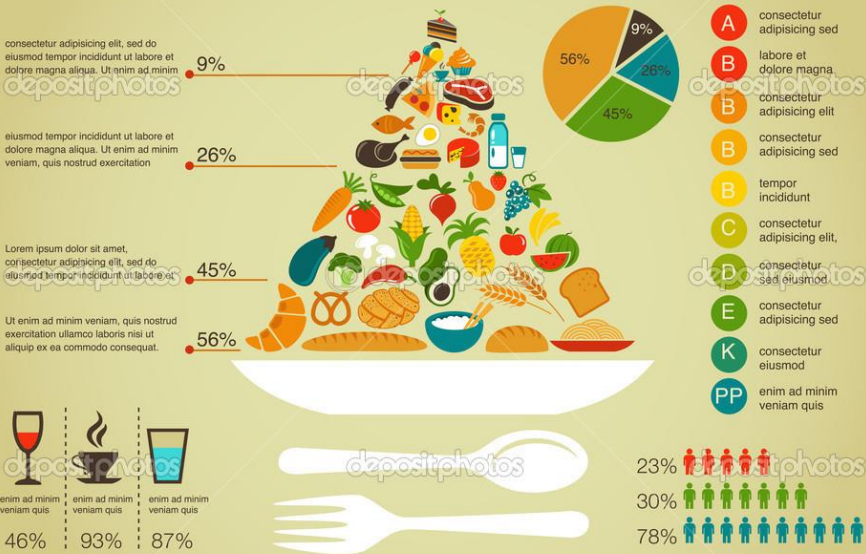
According to Nielsen, there is "scientific evidence that people get happier as they get older. While there are differing theories as to why this is, most agree that it is an acceptance of aging that promotes contentedness. Logically, this acceptance is more apt to happen with older people." In OECD countries, more than half of 65+ cohort report to be in good health, which means that not only do the elderly have more free time, but they would be equipped to take advantage of it.

Check out the full well-being chart.



Bank of America Merrill Lynch

Health Food AND BALANCED DIET



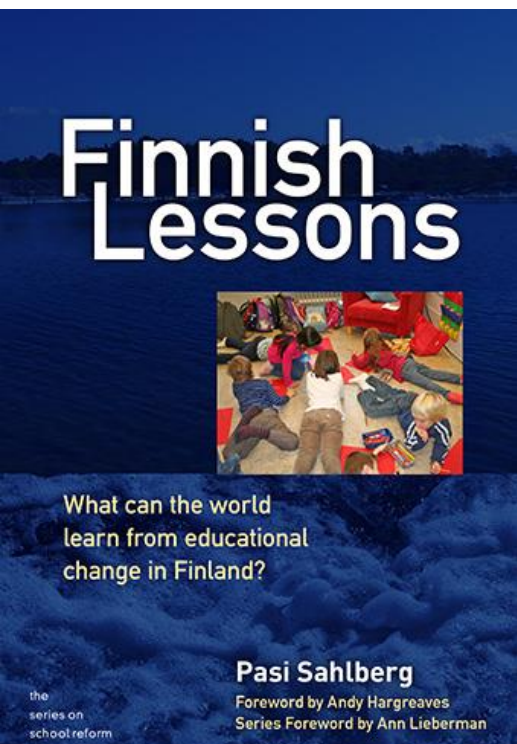
FAST FOOD, FAST FACTS



Esperimento:

- Filmato 3 [Misurare la performance della squadra bianca e della squadra nera.](#)

ESEMPIO: Possiamo misurare il valore creato da una scuola?

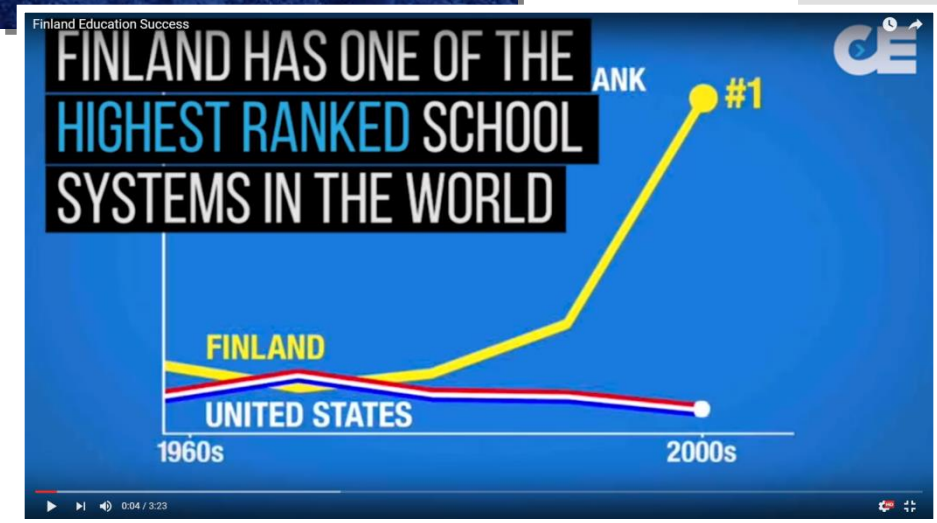


As seen with their equitable funding, testing does not play a significant role in Finnish education. While many countries use testing to spur competition between schools to perform, Finland **opposes** such measures. Instead, all schools receive **equitable funding no matter their performance**, although schools with the most need for funding do receive it.

Standardized testing is extremely rare. In fact, apart from Finland's matriculation exam, there are **no state mandated tests**. There are **no rankings or competition** between schools or students.

"We prepare children to learn how to learn, not how to take a test"

– Pasi Sahlberg, Finland's Ministry of Education and Culture



Filmato 4

Grazie!

Domande?