

JENNIFER RIEL
ROGER L. MARTIN

LA TERZA VIA

CREARE
GRANDI SCELTE
CON IL PENSIERO
INTEGRATIVO

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

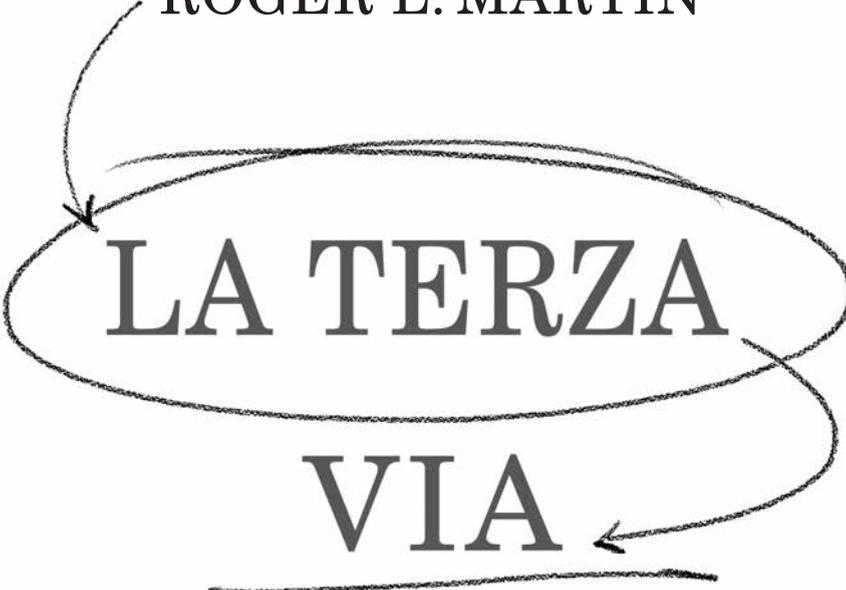


Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

JENNIFER RIEL
ROGER L. MARTIN



LA TERZA
VIA

CREARE
GRANDI SCELTE
CON IL PENSIERO
INTEGRATIVO

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Creating Great Choices. A Leader's Guide to Integrative Thinking*

Original work copyright © 2017 **Jennifer Riel and Roger L. Martin**
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Traduzione dall'inglese di Stefano Ballerio

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Ai nostri sposi Stephen Leckey e Marie-Louise Skafte,
che non ci fanno mai mancare il loro supporto,
con amore*

Indice

Introduzione. La mente opponibile	pag.	11
1. Lezioni apprese	»	12
2. Il decision making comportamentale	»	15
3. Design thinking	»	16
4. Esempi e contesto (il mondo ha bisogno di più Canada)	»	18

Parte I - In teoria

1. Il pensiero integrativo 2.0	»	21
1. Fare un grande film	»	22
2. Una nuova risposta	»	25
3. Fare delle scelte o creare delle scelte	»	26
2. Come scegliamo	»	32
1. I nostri modelli sono impliciti	»	34
2. I nostri modelli possono essere manipolati facilmente	»	37
3. E tuttavia i nostri modelli sono anche resistenti	»	40
4. I nostri modelli sono semplicistici	»	42
5. I nostri modelli sono particolari in un modo che non aiuta	»	44
6. Fare delle scelte nelle organizzazioni	»	47
7. Una sola risposta giusta	»	49
3. Un nuovo modo di pensare	»	53
1. Metacognizione: pensare il nostro stesso pensiero	»	54
2. Empatia: considerare i pensieri e le idee degli altri	»	59
3. Creatività: cercare il nuovo e abbracciare l'unico	»	63

4. Un nuovo modo di pensare	pag.	67
5. Schemi	»	67

Parte II - In pratica

4. Un metodo	»	73
1. Fase 1: articolate i modelli	»	76
2. Fase 2: esaminate i modelli	»	79
3. Fase 3: esplorate le possibilità	»	81
4. Fase 4: valutate i prototipi	»	82
5. Il processo della scelta	»	83
5. Articolare i modelli contrapposti	»	84
1. Andare oltre “stupido o cattivo”	»	87
2. Definite il problema	»	90
3. Individuate due risposte estreme e contrapposte	»	92
4. Delineate i modelli	»	97
5. Definite il funzionamento di ciascun modello	»	101
6. I quattro passi	»	107
7. Schemi	»	108
6. Esaminare i modelli	»	112
1. Il problema da risolvere	»	113
2. I modelli del festival	»	114
3. I vantaggi dei modelli	»	115
4. Esaminare i modelli	»	116
5. Trovare un punto di leva	»	120
6. Una grande scelta	»	122
7. Passi dell’esame dei modelli	»	122
8. Mettere i modelli in tensione	»	123
9. Mettere in discussione il proprio pensiero	»	127
10. Fare un passo indietro	»	131
11. Schemi	»	133
7. Generare delle possibilità	»	137
1. La nascita dei fondi indicizzati	»	140
2. Tre metodi per risolvere la tensione	»	141
3. Metodo 1: la gemma nascosta	»	142
4. Metodo 2: il raddoppio	»	148
5. Metodo 3: la scomposizione	»	153
6. Pensate in modo creativo	»	161
7. Schemi	»	164

8. Valutare i prototipi	pag.	168
1. Definire le possibilità	»	171
2. Capire la logica	»	179
3. Progettare e realizzare dei test	»	182
4. Schemi	»	185
9. Un modo di essere nel mondo	»	190
1. Una visione più lungimirante	»	192
2. Esplorare l'orientamento	»	195
3. Un orientamento rispetto al mondo	»	201
4. Un orientamento rispetto al vostro ruolo nel mondo	»	204
5. La storia di Jabril	»	207
Ringraziamenti	»	208
Gli autori	»	210

Introduzione. La mente opponibile

*C'è una forza invisibile dentro di noi,
una forza che diventa più forte
ogni volta che riconosce due oggetti del desiderio contrapposti.*

Rumi

Nel 2007, Roger scrisse un libro intitolato *The Opposable Mind*¹. Il titolo alludeva a quello strumento utilissimo che è il pollice opponibile. Posseduto dagli uomini e dalla maggior parte dei primati, il pollice opponibile è lo strumento che usiamo per creare una pressione contro le altre dita, in modo da afferrare e manipolare gli oggetti. Analogamente, la mente opponibile è quella che riesce a creare una tensione tra idee diverse e che usa quella tensione per sviluppare risposte innovative ai problemi più complessi. Roger ha chiamato questa tecnica “pensiero integrativo” e ha sostenuto che i leader di grande successo si distinguono dalla massa proprio per il fatto di padroneggiarla.

In quel libro, Roger racconta le storie di leader eccezionali come Isadore Sharp, fondatore della catena alberghiera Four Seasons, Bob Young, già CEO di Red Hat, e Victoria Hale, creatrice dell’Institute for One World Health. Sebbene questi leader avessero molto poco in comune, in termini contestuali e di background, Roger vide tra loro una forte connessione: tutti usavano il pensiero integrativo per risolvere i problemi più ostinati. Queste scelte più difficili della norma si presentavano nella forma di aut aut particolarmente spiacevoli: trade-off tra risposte già note che non bastavano a risolvere davvero il problema. Invece di scegliere tra queste opzioni non ottimali, questi leader usavano delle idee contrapposte per costruire risposte integrative. Risultato di questi processi di pensiero erano delle nuove scelte che risolvevano in modo creativo il problema dell’aut aut originario e che offrivano al mondo un nuovo valore.

I leader studiati da Roger hanno in comune “la predisposizione e la capacità di afferrare due idee diametralmente opposte allo stesso tempo. E poi, senza farsi prendere dal panico e invece di limitarsi ad accettare l’una

1. Trad. it. *Splendida Mente*, Sperling & Kupfer, Milano, 2008.

o l'altra alternativa, riescono a produrre una sintesi che risulta migliore di ciascuna delle due idee contrapposte”². In *The Opposable Mind*, Roger esplorava quest’“arte della riflessione e della sintesi” spiegando che cosa avessero fatto questi leader, a suo modo di vedere, per superare le sfide più impegnative. Si trattava di un modo di pensare, sosteneva Roger, che comprendeva quattro fattori chiave.

Primo, questi leader arrivavano a una visione più estesa degli elementi rilevanti per la decisione da prendere, quando riflettevano su un problema, e quindi prendevano in considerazione un numero maggiore di questi elementi. Secondo, studiavano relazioni causali complesse, per tenere conto delle relazioni fra le variabili più rilevanti. Terzo, articolavano il problema in modo da osservarlo nella sua interezza, strutturandolo quindi in modo meditato e sistematico, invece di focalizzarsi solo sui suoi singoli pezzi. Infine, lavoravano attivamente per arrivare a una soluzione creativa dei trade-off che non potevano accettare, invece di rassegnarsi mitemente. Prima di andare avanti, questi leader si sforzavano di arrivare a una comprensione nuova e a una soluzione delle tensioni tra le idee in gioco.

Articolare questa teoria del pensiero integrativo era una cosa; insegnarla era un'altra. Così Roger chiese a Jennifer di prendere parte alle sue ricerche, per aiutarlo a tradurre la teoria in azione e per allargare lo sguardo dagli executive (del mondo del business, per lo più) presentati in *The Opposable Mind* a persone attive in un'ampia gamma di organizzazioni. Nel corso degli ultimi dieci anni, insieme con alcuni colleghi davvero strepitosi, abbiamo interagito non solo con executive di diversi settori, ma anche con studenti universitari, alunni di MBA e di executive MBA, manager, leader di organizzazioni nonprofit e di agenzie governative, insegnanti e perfino alunni di scuole elementari. Da ciascuno di questi gruppi abbiamo imparato molte cose sulla teoria e sulla pratica del pensiero integrativo.

1. Lezioni apprese

Abbiamo scoperto, per esempio, che le storie proposte in *The Opposable Mind*, che per i lettori erano state fonte di ispirazione, potevano di fatto diventare delle barriere all'apprendimento. Abbiamo anche appreso che il pensiero integrativo può essere applicato a una gamma di problemi molto più ampia di quanto immaginassimo e da una maggiore varietà di leader. E abbiamo constatato, come avevamo sempre sperato, che il pensiero inte-

2. Roger L. Martin, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, Harvard Business School Press, Boston, 2007, p. 6; trad. it. *Splendida Mente*, Sperling & Kupfer, Milano, 2008.

grativo non è una capacità innata – per cui ce l’hai o non ce l’hai – ma una pratica che può essere affinata nel tempo.

1.1. Le storie

Quando cominciammo a tradurre questo libro in corsi e progetti didattici, scoprimmo che tra il sapere e il fare si apriva una distanza preoccupante. Anche per chi riusciva facilmente a ripercorrere le storie e a comprendere gli strumenti concettuali della teoria, applicare il pensiero integrativo alle proprie sfide e al proprio contesto, spesso, era un’impresa. In parte, ciò dipendeva dal fatto che usassimo come ‘soggetti sperimentali’ degli aspiranti leader: per uno studente, evidentemente, era difficile capire come proiettare nel proprio contesto le mosse – per fare un esempio – di A.G. Lafley, già CEO di Procter & Gamble (P&G). I nostri studenti non lavoravano per P&G e non erano dei CEO. E i tentativi di proiezione, a quanto pareva, erano particolarmente difficoltosi quando le storie raccontate erano vivide e reali. Era facile farsi distrarre dai dettagli del racconto, dai personaggi e dalle particolari azioni intraprese. Le lezioni più generali finivano per perdersi.

Per l’insegnamento dovevamo trovare un equilibrio più efficace tra narrazione e applicazione. Abbiamo cercato di farlo anche in questo libro. Raccontiamo ancora delle storie, perché sono divertenti e istruttive, ma in questo libro, rispetto a *The Opposable Mind*, troverete un’enfasi molto maggiore sulla metodologia. In questo senso, questo libro vuole essere un libro del tipo ‘come fare per’, piuttosto che del tipo ‘sappi che’. Vi incoraggiamo a riflettere sulle sfide che voi dovete affrontare, mentre leggete, e a impegnarvi nei brevi esercizi “Provate questo” che troverete nei vari capitoli. Il loro scopo è aiutarvi ad applicare in tempo reale le cose che leggerete. Alla fine di molti capitoli, inoltre, troverete degli schemi che dovrebbero aiutarvi a strutturare la riflessione.

1.2. Applicazione

In *The Opposable Mind*, Roger sosteneva che il pensiero integrativo fosse uno strumento da usare in presenza di trade-off: quelle spiacevoli situazioni di aut aut che sono una costante di ogni carriera manageriale. I trade-off sono un fattore di quasi ogni decisione, ma Roger sosteneva che il pensiero integrativo potesse essere applicato al meglio quando il trade-off in questione fosse stato semplicemente troppo doloroso perché si potesse accettarlo; si concentrava sulle situazioni in cui scegliere l’una o l’altra

delle due opzioni non poteva bastare. E in effetti abbiamo constatato che il pensiero integrativo, in queste situazioni, può essere usato con grandi risultati. Quello che ci ha sorpresi, tuttavia, è la misura in cui il pensiero integrativo si è dimostrato uno strumento migliore di altri per produrre delle grandi soluzioni a una molteplicità di problemi, sfide e opportunità – anche quando un vero, inaccettabile trade-off non era parte della struttura originaria del problema. In questi casi, riformulare il problema nei termini di un aut aut consente spesso di cambiare prospettiva e di riorientare la riflessione in modi che aprono a risposte innovative.

Poi c'è l'applicazione nei termini della persona che compie la scelta. Molte delle storie raccontate in *The Opposable Mind* presentano dei CEO che hanno raggiunto grandi successi superando dei trade-off inaccettabili. Questo focus su singoli leader capaci di trasformare i problemi era utile da un punto di vista narrativo: rendeva le storie più chiare, memorabili ed efficaci. Ma si è dimostrato anche fuorviante. Le persone di cui si raccontava, quasi senza eccezioni, avrebbero subito chiarito di avere compiuto le proprie scelte con i propri team e non da sole, in un ufficio lontano da tutto. Il pensiero integrativo, come ci è diventato sempre più chiaro, è sia un'abilità individuale, sia un gioco di squadra. Secondo la nostra esperienza, applicare i processi del pensiero integrativo nel contesto di un team diversificato, invece che individualmente, porta quasi sempre a risultati superiori.

1.3. Un'abilità innata?

Infine, consideriamo l'idea che il pensiero integrativo sia un'abilità innata. Senza dubbio le persone ritratte in *The Opposable Mind* non avevano avuto l'opportunità di seguire un corso o di leggere un libro, per apprendere il pensiero integrativo. Il pensiero integrativo era per loro un approccio al problem-solving che ciascuno aveva sviluppato da sé, con l'esperienza di lavoro di una vita. Ma il fatto che ognuno di questi leader fosse arrivato a questo modo di pensare senza una formazione strutturata non implicava necessariamente che esso fosse innato. Per stabilire se esso potesse essere insegnato, dovevamo tradurre l'idea del pensiero integrativo in una metodologia, con un insieme di strumenti di supporto. Ora, invece che una descrizione del modo di pensare dei leader di successo, il pensiero integrativo è diventato un processo che chiunque può apprendere e praticare.

Questo processo costituisce il cuore di questo libro. È una metodologia di problem-solving che, a nostro giudizio, consente a qualsiasi leader di sfruttare la tensione generata da idee contrapposte per creare valore con un'azione trasformativa. Prima di addentrarci nella metodologia, però, condideremo anche una teoria più ricca, che incorpora ciò che abbiamo

appreso da altri pensatori che si occupano dei processi decisionali in modi diversi, ma complementari. In particolare, condivideremo i principi del decision making comportamentale e del design thinking, che hanno acquisito una crescente importanza per il nostro lavoro.

2. Il decision making comportamentale

Nel 1974 Daniel Kahneman e Amos Tversky pubblicarono un articolo pionieristico intitolato *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cinque anni dopo, seguì un secondo articolo: *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*³. Insieme, questi due articoli aprirono una breccia nella visione dominante del decision making, quella che allora si insegnava nelle business school. Questa visione assumeva che gli esseri umani prendessero le proprie decisioni sulla base di una logica economica razionale e libera da pregiudizi. Kahneman e Tversky contribuirono invece a dimostrare che, in quanto esseri umani, siamo soggetti a un insieme definito di pregiudizi che influenzano le nostre decisioni, spesso a nostro danno. Queste ricerche valsero a Kahneman il premio Nobel per l'economia (Tversky morì prima che il premio fosse assegnato) e promossero un nuovo e fiorente campo di studi: il decision making comportamentale, chiamato anche, spesso, "economia comportamentale".

Lo studio del decision making comportamentale è un settore in crescita, che, negli ultimi dieci anni, ha acquisito notorietà per effetto di tre libri essenziali: *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, di Richard Thaler e Cass Sunstein; *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, del nostro amico Dan Ariely; e *Thinking, Fast and Slow*, ancora di Kahneman⁴. Questi libri hanno contribuito all'ascesa del decision making comportamentale e ci hanno indotto a cercare delle connessioni più profonde tra i principi del decision making comportamentale e le nostre ricerche.

3. Amos Tversky e Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, vol. 185, n. 4157, 1974, pp. 1124-1131; e Amos Tversky e Daniel Kahneman, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, vol. 74, n. 2, 1979, pp. 263-291.

4. Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Penguin Books, New York, 2008; trad. it. *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli, Milano, 2009. Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Collins Publishers, New York, 2009; trad. it. *Prevedibilmente irrazionale. Le forze nascoste che influenzano le nostre decisioni*, Rizzoli, Milano, 2008. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011; trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano, 2012.

Secondo il decision making comportamentale, gli esseri umani non si affidano a una logica razionale e imparziale, quando prendono una decisione. Abbiamo invece un pregiudizio a favore dei dati immediatamente disponibili. Ci attacchiamo a un punto di vista iniziale e insistiamo a cercare dati che lo avvalorino. La nostra avversione per le perdite è maggiore del nostro entusiasmo per i guadagni – e così via. I nostri pregiudizi informano le nostre decisioni in modi rilevanti. E, a nostro modo di vedere, i processi decisionali convenzionali, nelle organizzazioni, fanno ben poco per contrastare questi pregiudizi, o addirittura finiscono per esacerbarli. Pensate al modo in cui, tipicamente, prendiamo le nostre decisioni manageriali: mettiamo sul tavolo i dati ‘rilevanti’, per definire il contesto, e invariabilmente ci attacchiamo a quei dati; cerchiamo delle prove che confermino che la nostra scelta è giusta e ignoriamo i dati che dicono il contrario; chiediamo ai leader di fare subito delle dichiarazioni pubbliche su quale sia la risposta giusta ai problemi, col risultato di lasciare loro poco spazio per cambiare punto di vista, in seguito, senza creare dissonanza cognitiva; e chiediamo il consenso e l’impegno di tutto il team, spingendolo facilmente a un pensiero di gruppo.

Osservando i nostri studenti mentre applicavano il pensiero integrativo, invece, e soprattutto i bambini della scuola elementare, ci siamo trovati di fronte a un risultato molto diverso. Sembrava che questi studenti, dopo avere praticato il pensiero integrativo, fossero molto meno soggetti di prima all’influenza dei pregiudizi cognitivi. Sembrava plausibile che alcune proprietà del pensiero integrativo facessero emergere e attenuassero l’effetto di molti dei pregiudizi cognitivi più comuni. Così cominciammo a collegare esplicitamente al nostro processo il decision making comportamentale. Ora, quando insegniamo il pensiero integrativo, cominciamo con un’introduzione sui pregiudizi e sull’euristica, usando esempi di Kahneman, Ariely e altri per spiegare perché molte strategie di problem-solving tradizionali falliscano. Troverete un’introduzione di questo tipo nel capitolo 2.

3. Design thinking

Proprio mentre il decision making comportamentale si diffondeva nelle business school, nel mondo aziendale aumentava l’influenza di una seconda, importante corrente di pensiero sui processi decisionali: il design thinking. Grandi aziende di tipo tradizionale come General Electric, Fidelity Investments e IBM vedono nel design thinking l’abilità chiave alla base della propria capacità di produrre innovazione. Le radici del design thinking affondano nei decenni passati, ma un momento decisivo fu la

pubblicazione, nel 1969, di *The Sciences of the Artificial*, di Herb Simon⁵. Dall'idea del design come processo per creare un particolare artefatto, Simon ricavò l'idea del design come modo di pensare in generale.

Questa intuizione ispirò molti seguaci, tra i quali Roger e Tim Brown, CEO di IDEO, società di consulenza sul design a livello globale. Insieme e indipendentemente, Roger e Tim hanno lavorato per definire il complesso delle abilità e pratiche di pensiero essenziali che stanno alla base del design, usando il termine “design thinking” per farvi riferimento. Entrambi hanno pubblicato dei libri su questo argomento: *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage* e *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*⁶. Entrambi sostengono che il design thinking sia un insieme di strumenti e di tecniche applicabili in qualsiasi campo e non solo nel contesto più specifico del design.

Il design thinking è il modo in cui creiamo qualcosa di nuovo, qualcosa che ora non esiste. È un approccio per chiarire i misteri del mondo, ideare nuovi modi per soddisfare le esigenze degli utenti e produrre nuove forme di valore per le organizzazioni. Per questo il design thinking ci può insegnare qualcosa sulla produzione di nuove idee nel pensiero integrativo. Il concetto del pensiero integrativo ha sempre compreso l'elemento dell'atto creativo: il pensiero integrativo è “la capacità di affrontare in modo costruttivo la tensione tra modelli contrapposti, per non sceglierne uno a scapito dell'altro, ma per generare una soluzione creativa della tensione nella forma di un nuovo modello che contenga elementi dei singoli modelli precedenti, ma sia superiore a ciascuno di essi”⁷.

Nelle prime fasi delle nostre ricerche sul pensiero integrativo avevamo poco da dire sui modi per arrivare a generare quella nuova idea. All'inizio, il nostro modello del pensiero integrativo aveva lo scopo di portare a una soluzione migliore in presenza di un trade-off inaccettabile. Una volta che si era immaginata quella soluzione, il grosso del lavoro era fatto. Era tutto chiaro, in teoria. Ma in seguito, sotto l'influenza del design thinking, siamo arrivati a comprendere l'importanza di esplorare molte possibili soluzioni, prima di decidere per una in particolare. Abbiamo cominciato a vedere ogni soluzione creativa come un prototipo e un'ipotesi da testare e affinare prima della sua eventuale adozione. Oggi, quando insegniamo il pensiero

5. Herbert A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge (MA), 1969; trad. it. *Le scienze dell'artificiale*, ISEDI, Milano, 1973.

6. Roger L. Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, 2009. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins Publishers, New York, 2009.

7. Roger L. Martin, *The Opposable Mind*, cit., p. 15 (corsivi non dell'originale).

integrativo, mostriamo ai nostri studenti come ideare diverse possibilità, tradurle in prototipi e testarle per arrivare infine a una soluzione creativa. Torneremo più approfonditamente sull'atto creativo nel capitolo 7 e sulla produzione di prototipi e sui modi per testarli nel capitolo 8.

4. Esempi e contesto (il mondo ha bisogno di più Canada)

Con il passare degli anni abbiamo imparato molte cose sul pensiero integrativo. Questo libro è un modo per condividere con voi queste lezioni e deve molto alle persone a cui abbiamo insegnato. Negli ultimi dieci anni, per lo più, la sede del nostro lavoro è stata la Rotman School of Management dell'Università di Toronto e forse noterete qualcosa come un tema canadese ricorrente, nel corso del libro. Siamo convinti che non sarebbe male portare un po' più di Canada nel mondo, ma troverete anche storie da luoghi assai remoti: abbiamo osservato esempi di pensiero integrativo a Cape Town, in Sudafrica; a Billund, in Danimarca; a Valley Forge, in Pennsylvania; e altrove. Abbiamo visto il pensiero integrativo in azione in organizzazioni del terzo settore, nei servizi finanziari, nella produzione di beni di consumo e nelle pubbliche amministrazioni. Per questo libro, ogni esempio è stato scelto perché illustrasse un principio generale e speriamo che la loro applicabilità al di là del contesto originario sia evidente.

Nei capitoli che seguiranno sosterremo l'importanza di un nuovo approccio al problem-solving. Ne articoleremo alcuni principi fondamentali e ne offriremo una spiegazione punto per punto, delineando un processo che vi consenta di usare questo approccio per i vostri problemi più difficili. Sia che siate dei lettori entusiasti di *The Opposable Mind*, sia che l'idea sia per voi del tutto nuova, questo libro è pensato per darvi gli strumenti per usare il pensiero integrativo per creare delle grandi scelte nel vostro lavoro.

Parte I

In teoria