

Decision making & problem solving

John Adair

- Allenare la propria mente alle tecniche del *pensiero pratico*
- Affinare le capacità di pensiero creativo
- Imparare ad assumere decisioni brillanti



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.



BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

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.

John Adair

Decision making
& **problem solving**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Decision Making and Problem Solving*
Kogan Page, London, 3rd edition.

Copyright © John Adair, 2016.

Published by arrangement with Kogan Page

Traduzione dall'inglese di Samuele Abordi e Adele Motalli per UBIK s.r.l.

2a edizione. 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.

Indice

Informazioni sull'autore	pag.	9
Introduzione	»	11
1. La mente al lavoro	»	14
1. Il vostro cervello sta funzionando in questo momento?	»	16
1.1. Problema 1 – I nove punti	»	17
1.2. Problema 2 – I sei fiammiferi	»	18
1.3. Problema 3 – Chi ha la zebra?	»	18
2. Le funzioni della mente	»	19
2.1. Analizzare	»	20
2.2. Sintetizzare	»	22
2.3. Valutare	»	23
3. Presentazione del principio della Mente Profonda	»	24
4. Punti chiave	»	27
2. L'arte di prendere decisioni in modo efficace	»	29
1. Definire l'obiettivo	»	30
2. Raccogliere le informazioni rilevanti	»	30
3. Generare opzioni realizzabili	»	34
4. Prendere la decisione	»	36
4.1. Valutare i rischi	»	37
4.2. Valutare le conseguenze	»	38

5. Implementare e valutare	pag.	40
6. Punti chiave	»	43
3. Condividere le decisioni con gli altri	»	47
1. Il vostro ruolo come leader	»	47
2. Esigenza del compito	»	49
3. Esigenza di mantenimento del team	»	49
4. Esigenze individuali	»	50
5. I tre cerchi interagiscono	»	50
6. Le funzioni di leadership	»	51
7. Punti chiave	»	56
4. Principali strategie di problem solving	»	57
1. La differenza tra problemi e decisioni	»	57
2. Un modello unificato per decision making e problem solving	»	59
3. Porre le domande giuste	»	60
3.1. Comprendere il problema	»	60
3.2. Verso la soluzione del problema	»	61
3.3. Valutare la decisione e implementarla	»	61
4. Come affrontare i “problemi dei sistemi”	»	63
5. Punti chiave	»	65
5. Come generare idee	»	67
1. Brainstorming	»	67
2. Linee guida per il brainstorming	»	69
3. Come tenere una sessione di brainstorming	»	70
4. Punti chiave	»	72
6. Pensare in modo non convenzionale	»	75
1. Verso un approccio maggiormente creativo	»	75
2. Cercare soluzioni più ampie	»	78
3. Come utilizzare la Mente Profonda	»	80
4. Il processo di pensiero creativo	»	81
5. Blocchi mentali	»	83
6. Punti chiave	»	84
7. Sviluppare le proprie capacità di pensiero	»	87
1. Che cos’è un pensatore pratico efficace	»	87

2. Verificare di essere nel campo giusto	pag.	90
3. Fattori chiave per la scelta dell'ambito lavorativo	»	90
4. Come progettare la propria strategia di apprendimento	»	91
5. Punti chiave	»	94
Appendice	»	97

Informazioni sull'autore

John Adair è riconosciuto a livello internazionale come la più importante autorità in fatto di leadership e sviluppo della leadership. Autore di oltre 30 volumi sull'argomento, è stato inserito fra le 40 persone che hanno maggiormente contribuito allo sviluppo dei principi e delle pratiche di management a livello mondiale.

Dopo aver frequentato la St Paul's School, Adair ha intrapreso una movimentata e pittoresca carriera. È stato aiutante di campo del reggimento beduino nella Legione araba, marinaio su un motopeschereccio artico e inserviente nella sala operatoria di un ospedale. Dopo aver frequentato la Cambridge University e ricoperto il ruolo di lettore di storia militare e consulente per la formazione sulla leadership presso la Royal Military Academy Sandhurst, è stato il primo Director of Studies al St George's House presso il castello di Windsor e quindi Associate Director dell'Industrial Society. In seguito, Adair è diventato il primo docente al mondo di studi sulla leadership presso la University of Surrey. Ha inoltre contribuito alla fondazione del primo centro europeo di studi sulla leadership, presso la University of Exeter.

Adair è attualmente attivo a livello nazionale e internazionale come consulente per lo sviluppo della leadership. I suoi libri più recenti includono *Not Bosses But Leaders*, *The Inspirational Leader*, *How to Grow Leaders* e *Leadership and Motivation**.

* Per le nostre edizioni vedi, in questa stessa collana, *Sviluppare le proprie capacità di leadership* (2008).

Introduzione

Vi sono tre forme di pensiero applicato di cui tutti noi ci serviamo: decision making, problem solving e pensiero creativo. Per quanto abbiano degli elementi in comune, questi tre concetti possono essere mantenuti distinti.

Per decision making si intende il decidere l'azione da intraprendere e di solito implica una scelta tra diverse opzioni. L'obiettivo del processo di problem solving è in genere l'elaborazione di una soluzione, una risposta o una conclusione. Il pensiero creativo ha invece come risultato la formulazione di nuove idee.

Qualsiasi leader che, come voi, aspiri a raggiungere l'eccellenza, naturalmente desidera che nella propria organizzazione vengano prese le migliori decisioni possibili, che i problemi siano risolti in modo ottimale e che le idee creative e le innovazioni tanto necessarie per il futuro del business possano circolare liberamente. Ovviamente, tutti i membri del vostro team o della vostra organizzazione dovrebbero puntare a soddisfare questi requisiti essenziali, tuttavia voi siete chiamati a metterci la leadership intellettuale necessaria. Siete disposti a farlo? Un primo passo in questa direzione che senza dubbio dovrete compiere è imparare a conoscere i *processi del pensiero*

pratico, ovvero i processi che stanno dietro tutte le attività efficaci di decision making, problem solving e pensiero creativo. Non potete garantire i *risultati*, perché il caso o la fortuna giocano un ruolo in tutte le vicende umane, ma potete almeno assicurarvi di utilizzare processi di pensiero di comprovata efficacia con qualche risultato positivo. Avete questa responsabilità. Da parte mia, lo scopo di questo libro è dotarvi della necessaria conoscenza di tali processi e aiutarvi ad acquisire la capacità di utilizzarli.

Ancora una cosa. Dimenticate l'idea che *pensare* sia in qualche modo una sensazione spiacevole e faticosa, una specie di mal di testa da evitare per quanto possibile. Pensare è divertente. Per divertimento in questo caso non intendo una distrazione che produce piacere, perché questo termine indica anche un'attività che stimola l'interesse o l'immaginazione di una persona, un'attività che può rivelarsi qualcosa di più di una distrazione e che può implicare una sfida e dell'impegno, ma che comunque rappresenta una fonte di piacere. Se arrivate ad amare il pensare, imparerete in modo naturale a farlo bene.

Come ha detto Roy Thompson[†], uno dei più grandi uomini d'affari della nostra epoca: “Se avessi un consiglio da dare, come persona di successo, sarebbe questo: se si vuole riuscire bisogna pensare; bisogna pensare fino allo spasimo.” Ha aggiunto: “Da quanto ho potuto osservare, posso dire che sono molto poche le persone preparate per eseguire questo lavoro arduo e stancante.” Siete una di loro?

Nelle seguenti pagine esploreremo alcuni sistemi pratici con cui potete migliorare le vostre capacità in quest'area di importanza chiave. Al termine della lettura di questo libro dovrete:

- essere in grado di capire il modo in cui funziona la mente e i principi del pensiero efficace;

[†] Roy Thomson, canadese di nascita, è stato il fondatore dal nulla di un colosso dei media (e non solo), con oltre 200 quotidiani in Canada, negli Stati Uniti e in Gran Bretagna (tra questi *The Times*). Thomson Reuters è attualmente uno dei primi gruppi mondiali nel settore dell'informazione (finanziaria, scientifica, legale, medica) [N.d.T.].

- disporre di uno schema chiaro per il decision making;
- essere consapevoli della relazione tra decision making e problem solving;
- essere in grado di utilizzare un modello unificato per prendere decisioni e risolvere problemi;
- avere affinato le vostre capacità di pensiero creativo;
- essere in grado di definire come procedere per migliorare le vostre capacità di pensiero in tutti gli ambiti.

La mente al lavoro

Dietro il pensiero pratico di ogni giorno sta la cosa più complessa dell'universo conosciuto: la mente umana. Nessuno al giorno d'oggi vi assume e vi paga uno stipendio per la vostra forza fisica. Avete un'occupazione perché avete una mente e sapete usarla in modo efficace.

Vi è una distinzione fondamentale tra mente e cervello. Pensiamo a un computer. Il cervello è quello che vedete se aprite il retro del computer (tutti i chip e i circuiti), mentre la mente è ciò che appare in modo dinamico sullo schermo. In questo libro ci concentreremo sulla mente, dal momento che è per noi accessibile senza dover scrutare all'interno della scatola cranica.

La mente ha due aspetti: le informazioni che può archiviare in memoria e le attività che è in grado di svolgere. Ciò che definiamo conoscenza tecnica o professionale in genere li riguarda entrambi. Non solo dovete possedere la conoscenza di un certo argomento, ma dovete anche saperla applicare in un'ampia varietà di situazioni imprevedute.

Queste applicazioni della conoscenza professionale invariabilmente coinvolgono le attività del decision making e del problem solving. Un medico, ad esempio, risolve problemi quando tenta di diagnosticare la causa dell'indebolimento della vostra gamba sinistra. Effettivamente, il decision making e il problem solving sono così legati a particolari tipi di informazioni o di conoscenze (aree di competenza professionale) che troviamo difficile pensare a questi concetti in astratto.

Vi sono capacità generiche o trasferibili in queste aree? Io penso di sì. La funzione caratteristica della mente è pensare. Di conseguenza, lasciamo da parte per un momento la memoria, ovvero la funzione di database della mente, e concentriamoci sul suo ruolo principale come strumento di pensiero. Qual è la natura del pensiero? Vi sono principi universali? In tal caso, come è possibile utilizzare questi principi per affinare le proprie capacità di pensiero pratico?

1. Il vostro cervello sta funzionando in questo momento?

La base fisica della mente è naturalmente il cervello, la materia grigia contenuta nella vostra testa. Il cervello è formato da circa 10.000 milioni di cellule. Di fatto, sono più le cellule che contiene delle persone sulla faccia della terra! Ognuna di queste cellule può collegarsi a circa 10.000 delle sue vicine, il che dà come risultato 1 più 800 zeri di possibili combinazioni.

Com'è noto, la capacità *potenziale* del nostro cervello è di gran lunga superiore alla sua capacità effettiva. Nessuno si è nemmeno lontanamente avvicinato ai suoi limiti. Una stima suggerisce che utilizziamo non più del 10% della nostra capacità cerebrale. Di conseguenza, non preoccupatevi del fatto che perdetevi circa 400 cellule cerebrali al giorno: in realtà, se non lo esercitate in tutto l'arco della vita, il vostro cervello si ridurrà a una velocità ancora maggiore. *Usatelo o lo perderete!*

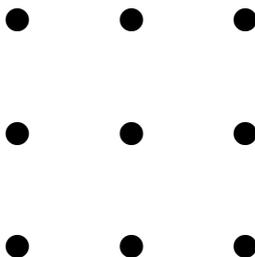
Prima di proseguire, vi suggerisco di controllare che tutti i vostri 10.000 milioni di cellule cerebrali siano riscaldati e perfettamente

funzionanti tentando di risolvere alcuni problemi. In verità, i tre problemi che seguono richiedono solo circa 3.000 milioni di cellule cerebrali, quindi non richiederanno molto tempo o non ritarderanno a lungo il proseguimento della nostra trattazione.

Altri due punti prima di cominciare. I tre problemi non sono semplici rompicapo: illustrano i principi del pensiero. Di conseguenza, non vi sto proponendo dei giochi. In secondo luogo, non vi fornirò le risposte in questo capitolo ai primi due problemi, ma lo farò in seguito. Questo può essere un po' frustrante, ma ho le mie ragioni per lasciarvi sulle spine. Per motivi che spiegherò più avanti, ritengo che le risposte ai problemi 1 e 2 (dando per scontato che non riusciate a risolverli immediatamente) potrebbero venirvi in mente in un secondo momento.

1.1. Problema 1 – I nove punti

Prendete un foglio di carta più grande di questa pagina e disegnateli nove punti, nel modo seguente:



Ora collegate i punti con quattro linee rette consecutive (ovvero, senza sollevare la penna o la matita dal foglio). Dovreste essere in grado di risolvere il problema entro tre minuti.

1.2. Problema 2 – I sei fiammiferi

Posizionate sei fiammiferi (preferibilmente di legno) su una superficie piana. Ora disponete i fiammiferi in modo da formare quattro triangoli equilateri (ovvero, con i lati uguali). Non è possibile rompere i fiammiferi: questa è l'unica regola. Anche in questo caso, dovrete essere in grado di risolvere il problema entro tre minuti. Vi sono almeno due soluzioni, ma desidero la migliore.

1.3. Problema 3 – Chi ha la zebra?

Una volta superati i due problemi più semplici (congratulations se siete riusciti a risolverli entrambi), ora passiamo a qualcosa di un po' più difficile, quindi dovrete fare appello alle vostre cellule cerebrali di riserva.

Il record mondiale per la risoluzione di *entrambe* le parti del problema è di 10 minuti. Di conseguenza, vi concederò 30 minuti, cosa che (ne converrete con me) è estremamente generosa da parte mia!

1. Vi sono cinque case, ciascuna con una porta di un colore diverso, abitate da persone di nazionalità diverse, con animali e bevande diverse. Ogni persona mangia un diverso tipo di cibo.
2. L'australiano vive nella casa con la porta rossa.
3. L'italiano ha il cane.
4. Il caffè viene bevuto nella casa con la porta verde.
5. L'ucraino beve tè.
6. La casa con la porta verde è immediatamente a destra (la vostra destra) della casa con la porta bianca.
7. La persona che mangia funghi ha le lumache.
8. Le mele vengono mangiate nella casa con la porta gialla.

9. Il latte viene bevuto nella casa centrale.
10. Il norvegese vive nella prima casa a sinistra.
11. La persona che mangia cipolle vive nella casa accanto a quella della persona che ha la volpe.
12. Le mele vengono mangiate nella casa accanto a quella in cui viene tenuto il cavallo.
13. La persona che mangia torte beve succo d'arancia.
14. Il giapponese mangia banane.
15. Il norvegese vive accanto alla casa con la porta blu.

A questo punto, chi beve acqua e chi ha la zebra?

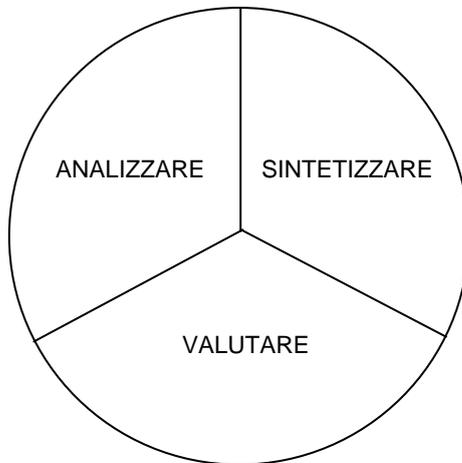


Fig. 1 – Le funzioni principali della mente

2. Le funzioni della mente

Vediamo ora come funziona la mente. A mio parere, sono tre le funzioni principali: analizzare, sintetizzare/immaginare e valutare.