



SAPER DECIDERE NEL PROPRIO BUSINESS

a cura di

GIAMPIERO ALESSI

Catania, 1 Aprile 2022

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Non si può non decidere

(... e non decidere è decidere)

Ogni giorno siamo chiamati a risolvere problemi e a prendere decisioni.

In molti casi, si tratta di problemi e decisioni che prendiamo «in automatico», sulla base delle nostre esperienze precedenti.

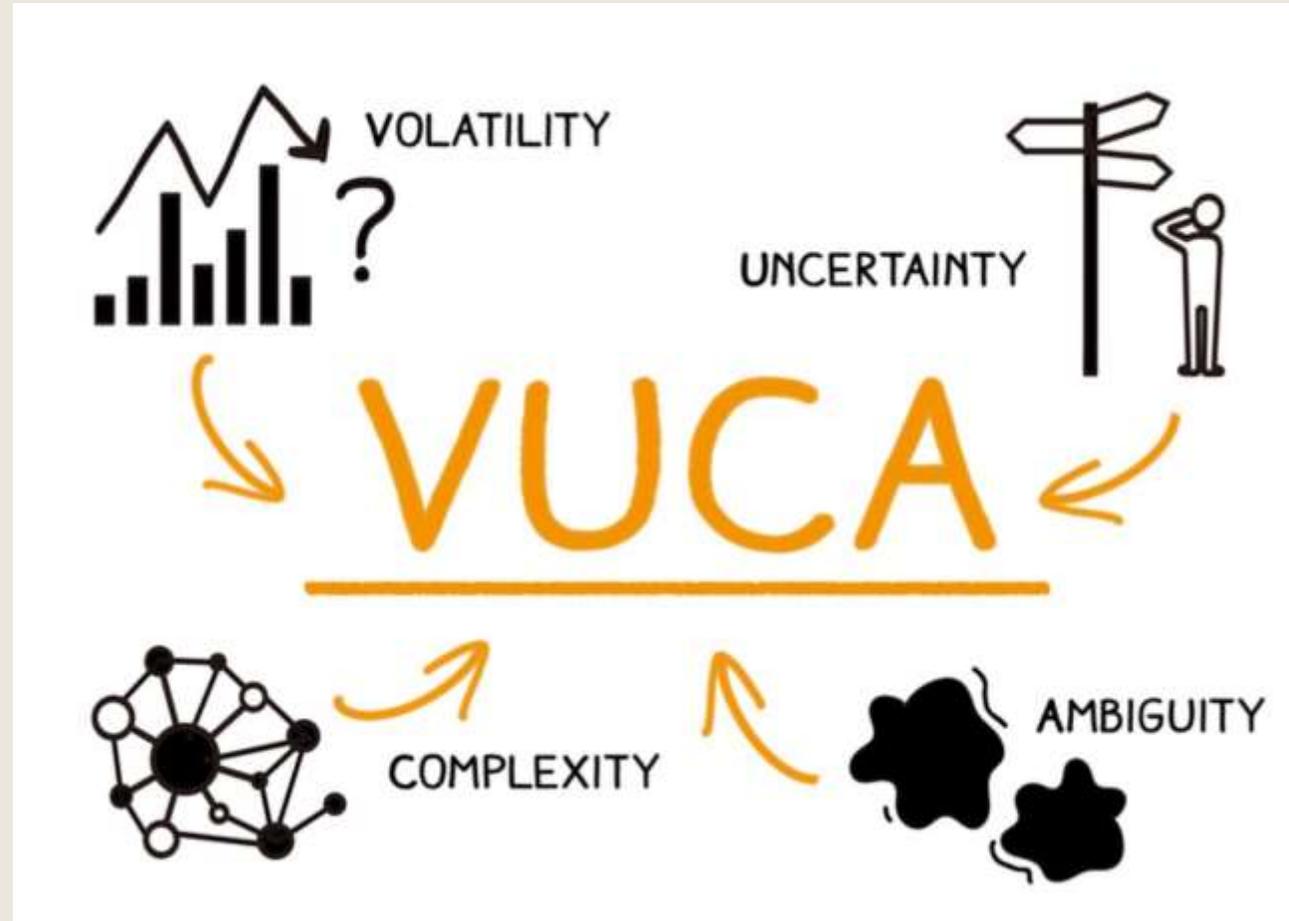
In altri casi ci troviamo di fronte a problemi e decisioni da prendere non facili perché riguardano un **nuovo tema**, mai affrontato prima, perché sono particolarmente **rischiose** e sbagliare potrebbe causare un grave danno o perché semplicemente **non sappiamo come affrontare la situazione**

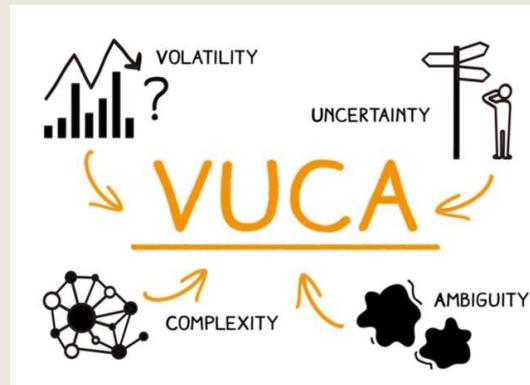


Problem solving & decision making non sono sinonimi!

Spesso si parla dei due processi – quello che porta a prendere decisioni e quello che porta a risolvere problemi – come se fossero la stessa cosa. In realtà, decidere è parte della risoluzione di un problema. Come vedremo, il percorso che conduce alla risoluzione passa attraverso la presa di una decisione, ma non si esaurisce in ciò.

Risolvere problemi e prendere decisioni in un mondo VUCA





- **Volatilità**, perché il mondo in cui viviamo è in costante cambiamento, e diventa ogni giorno più instabile, tanto che è difficile determinare causa ed effetto.
- **Incertezza**, poiché sta diventando più difficile anticipare gli eventi o prevedere come si svolgeranno, con una sostanziale impossibilità di determinare in maniera certa l'esito di un investimento.
- **Complessità**, perché un mondo difficile e aggrovigliato non riesce sempre a fornire una chiara visione d'insieme di come le cose sono correlate.
- **Ambiguità**, infine, perché è raro che le cose siano completamente chiare o determinabili con precisione.

Qual è stato il
caso VUCA
nel quale ci
siamo
ritrovati negli
ultimi anni

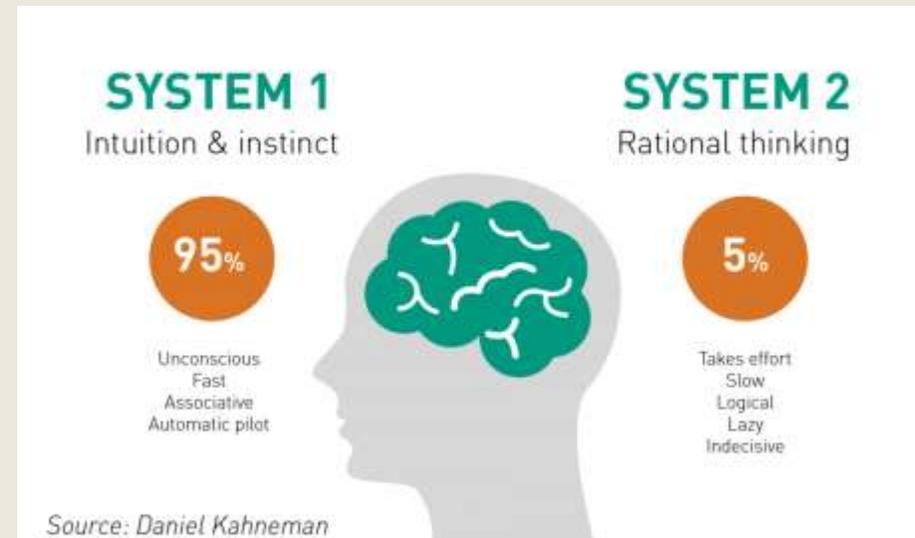


Risolvere problemi e prendere decisioni in un mondo di bias cognitivi

Il nostro cervello non ama consumare energia in lunghi e dispendiosi processi decisionali e per questo motivo molte delle scelte che facciamo dipendono da un sistema automatico basato su scorciatoie di pensiero o euristiche, che semplificano la realtà e ci permettono di prendere decisioni velocemente e senza sforzo. Non è tutto, se da una parte le euristiche permettono al nostro cervello di prendere decisioni rapide e con un basso consumo di energia, dall'altro lato spesso e volentieri ci portano a errori di giudizio, i cosiddetti bias cognitivi. degli errori sistemici e inconsci della nostra mente, che si verificano quando prendiamo decisioni in circostanze incerte e con poche risorse a disposizione.

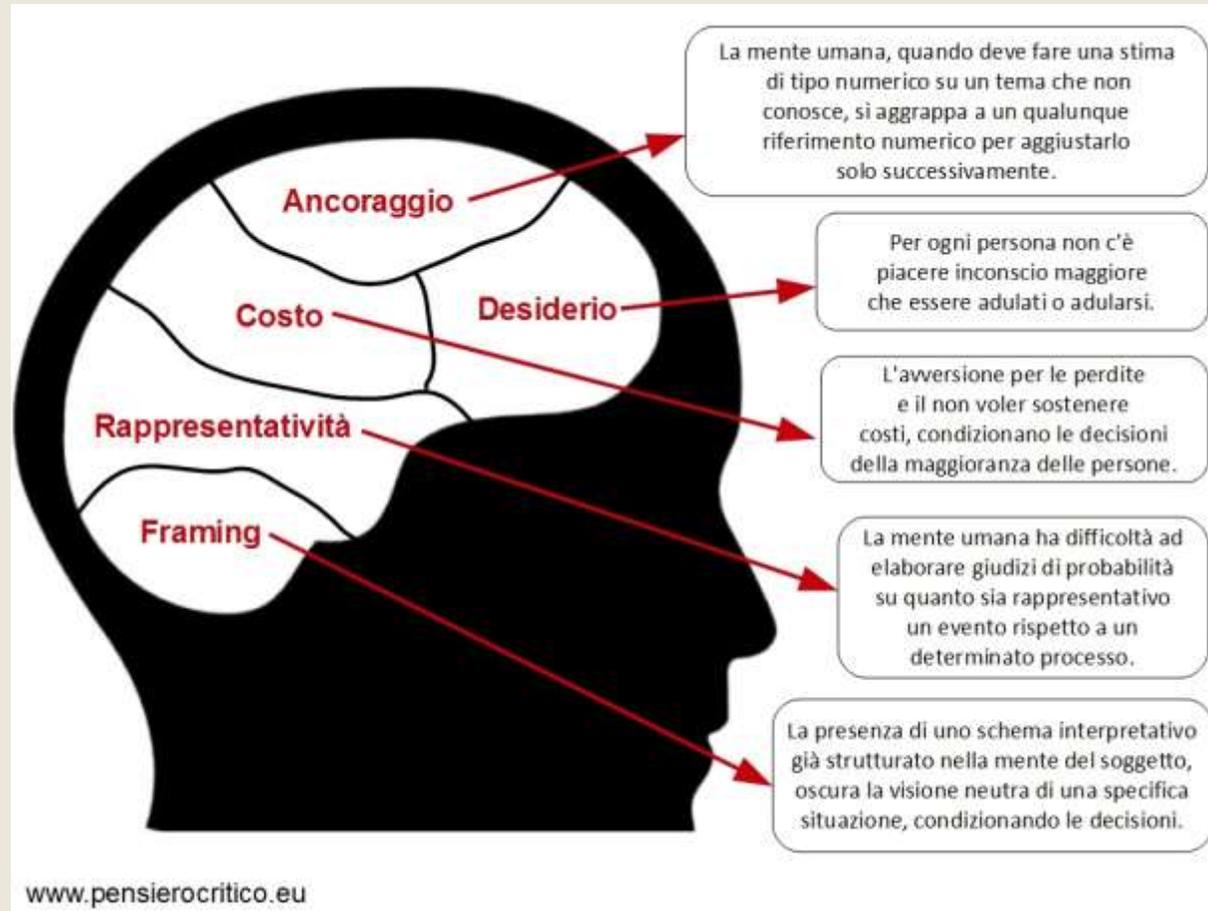
Nel prendere le tante quotidiane decisioni, il manager deve quindi essere consapevole di queste trappole mentali e provare ad evitarle!

Queste trappole sono così frequenti perché il 95% del nostro cervello è destinato al pensiero intuitivo e istintivo, mentre solo il 5% al pensiero razionale.



Esistono centinaia di bias cognitivi.
Qui sotto trovate i più noti.

Pensate ad alcune decisioni prese di recente e provate a comprendere se siete caduti, come tutti, in una trappola cognitiva



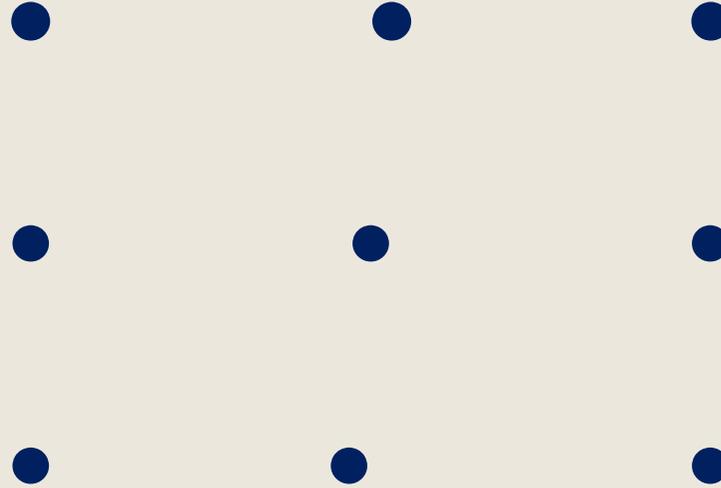
Un caso di bias ottico

Cosa o chi vedete nell'immagine?
Scrivete quello che vi viene
istintivamente in mente e poi
soffermatevi sulla figura per un
minuto e annotate se avete
cambiato idea.

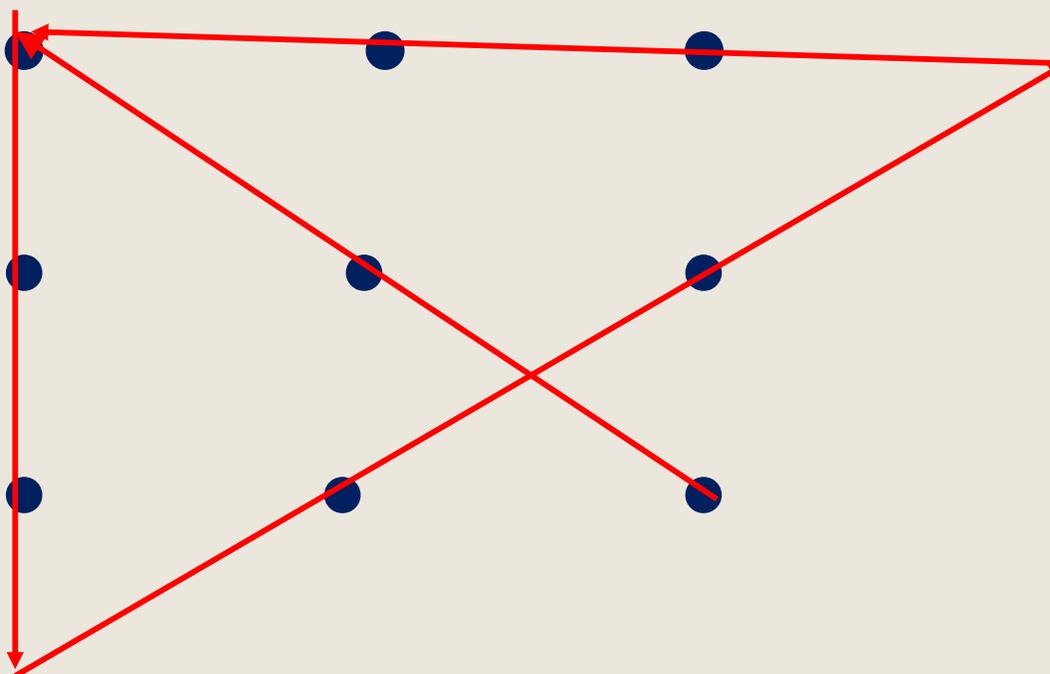
Che considerazioni possiamo
fare?



Risolvere problemi e prendere decisioni senza cadere nelle nostre trappole mentali: un altro caso



Provate a risolvere questo problema:
Senza alzare la matita dal foglio unite tutti i nove punti
tracciando 4 linee rette



La maggior parte delle persone nell'affrontare questo rompicapo è guidata da un'aspettativa autoimposta: poiché i 9 punti delimitano percettivamente un quadrato, si assume senza rendersene conto che la soluzione debba essere trovata all'interno del quadrato

L'esercizio dei 9 punti ci fa riflettere sui nostri **schemi mentali**, che spesso non ci fanno vedere la soluzione, anche se a portata di mano o addirittura già immaginata da altri!

A tal proposito, come commentereste la vignetta qui accanto?



Se tutto ciò è vero, come aiutare il nostro povero manager a risolvere i problemi e a prendere le tante decisioni che gli vengono richieste ogni giorno, minimizzando i possibili errori e le conseguenze dannose per la sua azienda?



Iniziamo innanzitutto a chiederci: COS'È UN PROBLEMA?

Qualsiasi situazione, caso, fatto che, nell'ambito della vita pubblica o privata, presenti difficoltà, ostacoli, dubbî, inconvenienti più o meno gravi da affrontare e da risolvere.



Un ostacolo che rende difficile raggiungere un determinato obiettivo o soddisfare una certa esigenza, frapponendosi tra la [volontà](#) dell'[individuo](#), da una parte, e la possibilità o la determinazione di intervento sulla realtà oggettiva, dall'altra, tale da concludere il percorso che conduce al conseguimento di una meta che rappresenta la soluzione.



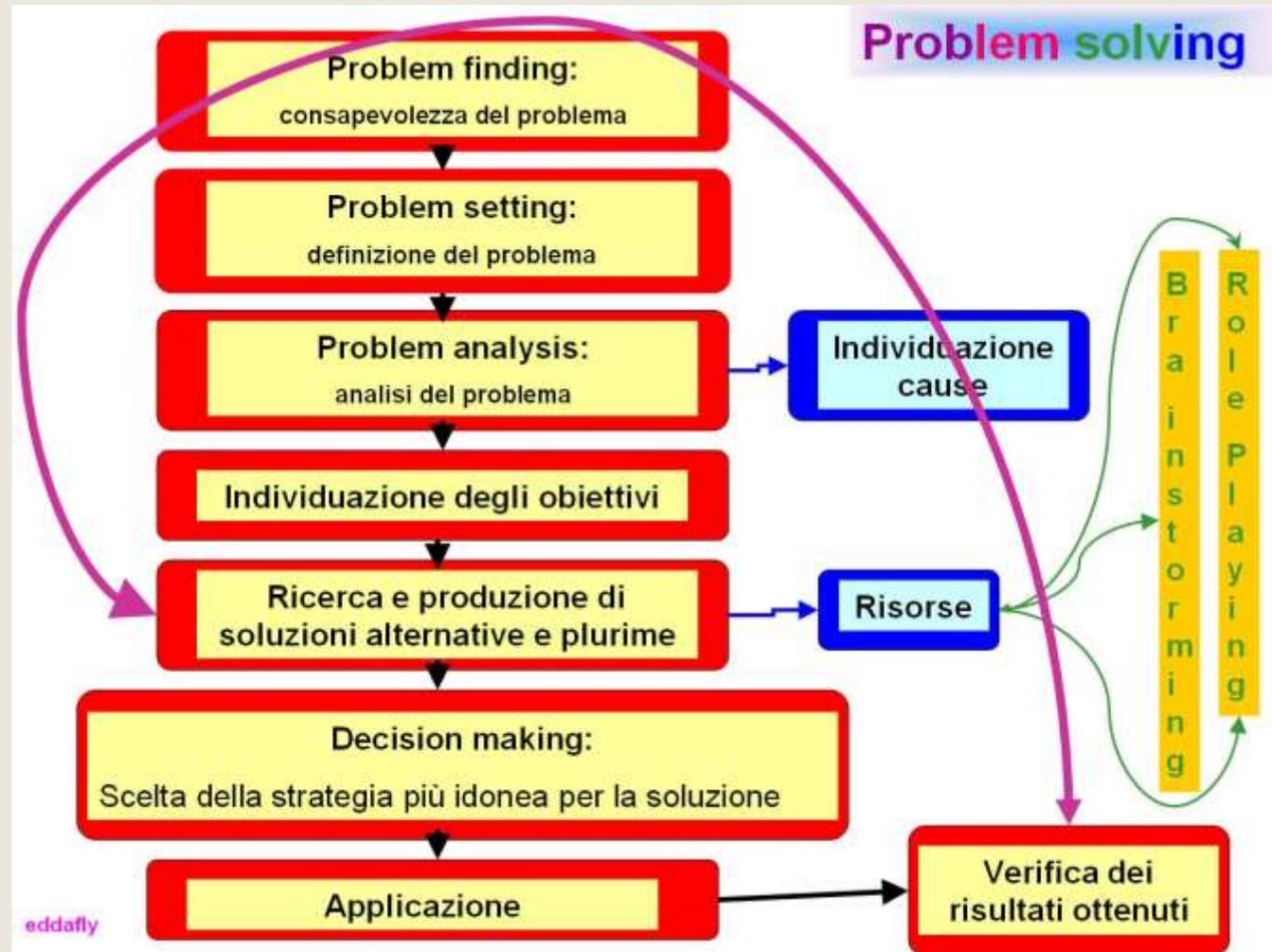
UN PROBLEMA È DUNQUE
UN OSTACOLO CHE SI FRAPPONE TRA LA
SITUAZIONE PRESENTE E QUELLA DESIDERATA



UN METODO PER SUPERARE L'OSTACOLO È IL PROBLEM SOLVING

**PROCESSO (mentale, organizzativo) CHE
MIRA ALLA RISOLUZIONE DI PROBLEMI
ATTRAVERSO L'ANALISI DEGLI STESSI,
L'INDIVIDUAZIONE DI ALTERNATIVE DI
SOLUZIONE, L'ADOZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE
DI UNA DI ESSE**

Come superare l'ostacolo: le fasi del PROBLEM SOLVING



Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
il PROBLEM
FINDING

**Ancor prima di pensare
al modo di risolverlo,
dobbiamo essere
consapevoli di avere un
problema!**

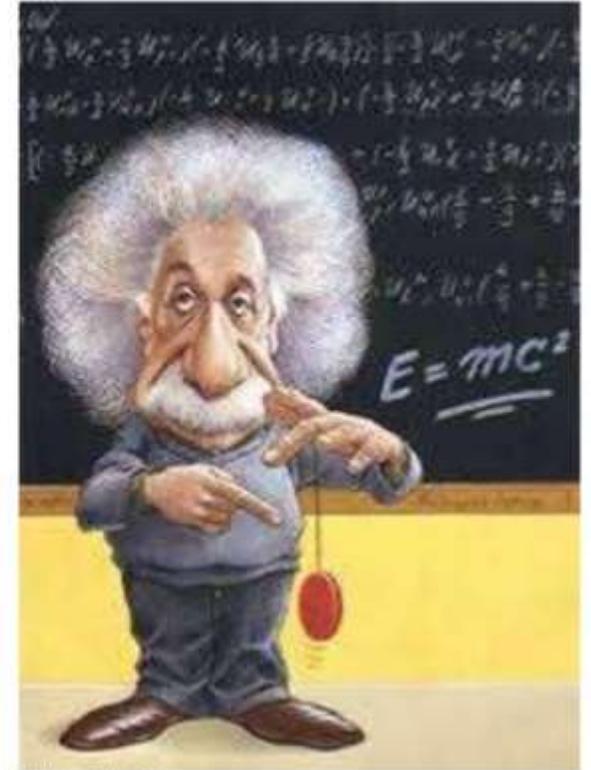


Le fasi del PROBLEM SOLVING: il PROBLEM SETTING

**Abbiamo un problema!
Non corriamo subito alla
soluzione. Dedichiamo
tempo a conoscerlo,
definirlo.**

Albert Einstein

“Se avessi solo 1 ora
per risolvere un
problema, dal quale
dipendesse la mia
vita, spenderei 55
minuti per definirlo
attentamente e poi me
ne basterebbero meno
di 5 per risolverlo”

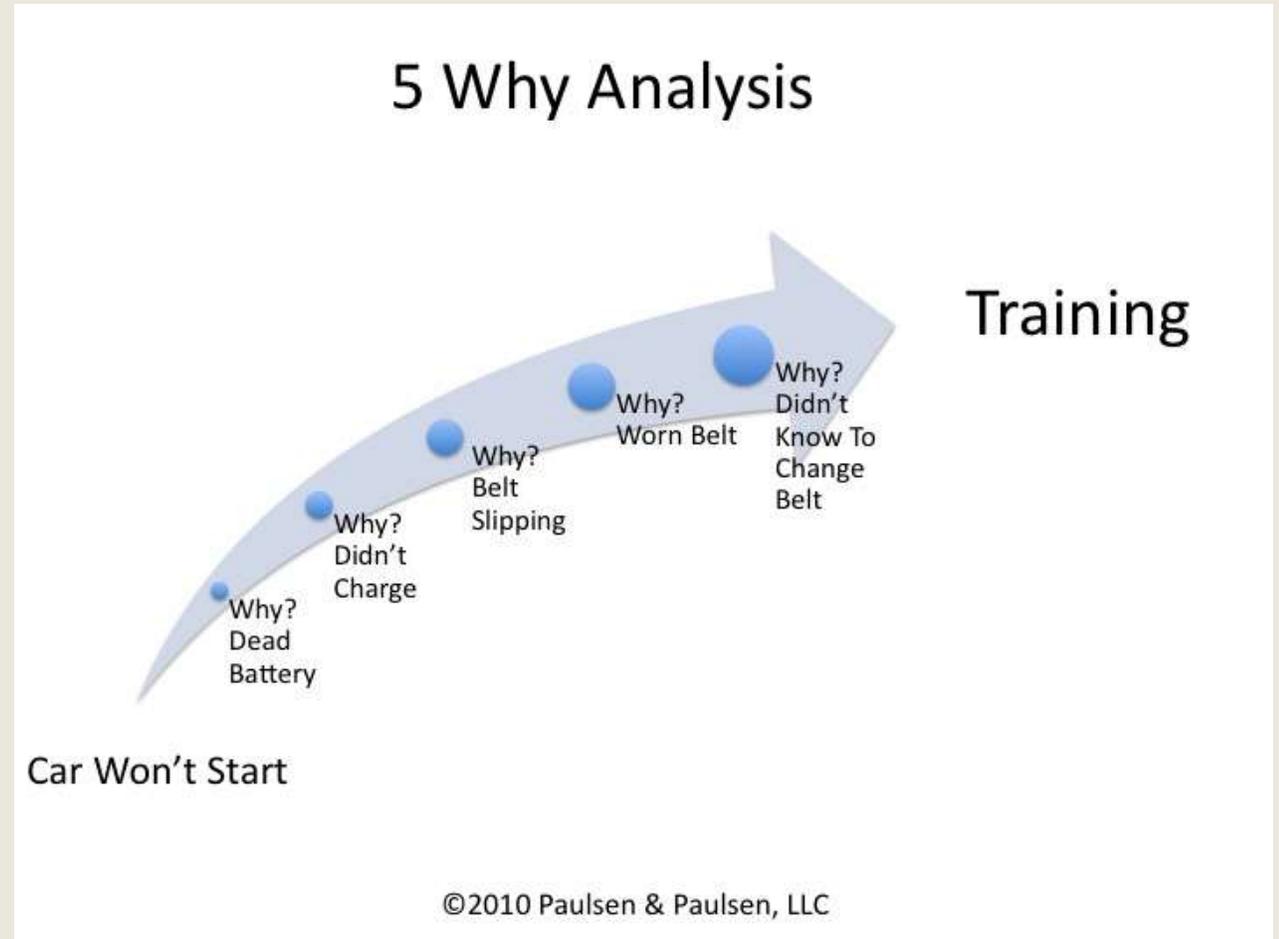


Problem setting: le domande da porsi

- Cosa non sta funzionando? Cosa non dovrebbe succedere e invece succede?
- Quali sono i sintomi e gli indicatori che mi stanno dicendo che qualcosa non funziona?
- Qual è il mio problema?
- Qual è quello che, per una mia priorità, voglio affrontare per primo?
- La risoluzione di questo problema dipende da me?
- Chi bisogna mettere a conoscenza del problema?
- Chi bisogna coinvolgere nella ricerca della soluzione?
- Ho mai incontrato prima un problema simile?
- Chi mi può aiutare a risolverlo?
- Quanto tempo ho per risolverlo?
- Posso definire questo problema indicando chiaramente “chi” (le persone associate al problema, i clienti che si sono lamentati, ecc), “cosa”, “come”, “quando” (il problema è improvviso o nasce gradualmente, è episodico o ciclico, si manifesta in un dato periodo dell’anno o in momento particolare della giornata, da quanto dura), “dove”, “perché”, “quanto” (qual è l’estensione del problema)?
- Posso descrivere il problema in questi termini?
- Quali conseguenze si creano quando si manifesta il problema?
- Provoca rischi, ritardi, perdite di tempo o di materiale? Quali altre conseguenze produce?
- Come agisce sulle persone che ne sono a conoscenza?
- Quanto costa questo problema?
- Quali sono le cause che lo hanno generato?

Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
la PROBLEM
ANALYSIS,
dividere il
problema in
sotto-
problemi

Quali sono le cause del problema? Il metodo dei 5 Whys



Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
la PROBLEM
ANALYSIS,
dividere il
problema in
sotto-
problemi

**Quali sono le cause del
problema?**

Il metodo dei 5 Whys

Il metodo delle 5 whys consente quindi di risalire – passo dopo passo – alla causa prima che ha generato il problema (nel nostro esempio, la mancanza o insufficienza di formazione). Intervenire solo su un'altra causa (ad esempio, limitarsi a sostituire la batteria e la cinghia) risolverebbe il problema momentaneamente. Rischiamo in poco tempo di ritrovarci nella stessa situazione.

Le fasi del PROBLEM SOLVING: la PROBLEM ANALYSIS, dividere il problema in sotto- problemi

IL DIAGRAMMA DI ISHIKAWA

Nota anche come diagramma Fishbone (spina di pesce) o diagramma causa-effetto è lo strumento più diffuso per esecuzione della Root-Cause-Analysis (l'analisi delle cause alla radice di un problema)

Nella testa del pesce viene descritto l'effetto che si vuole analizzare, il problema riscontrato. Lungo le spine maggiori vengono invece sviluppate le analisi delle cause, raggruppandole nelle 4 categorie principali:

1.MAN (Manodopera): Quale può essere l'influenza dell'uomo sul problema riscontrato?

2.METHOD (Metodi): Quali possono essere i contributi dei metodi applicati?

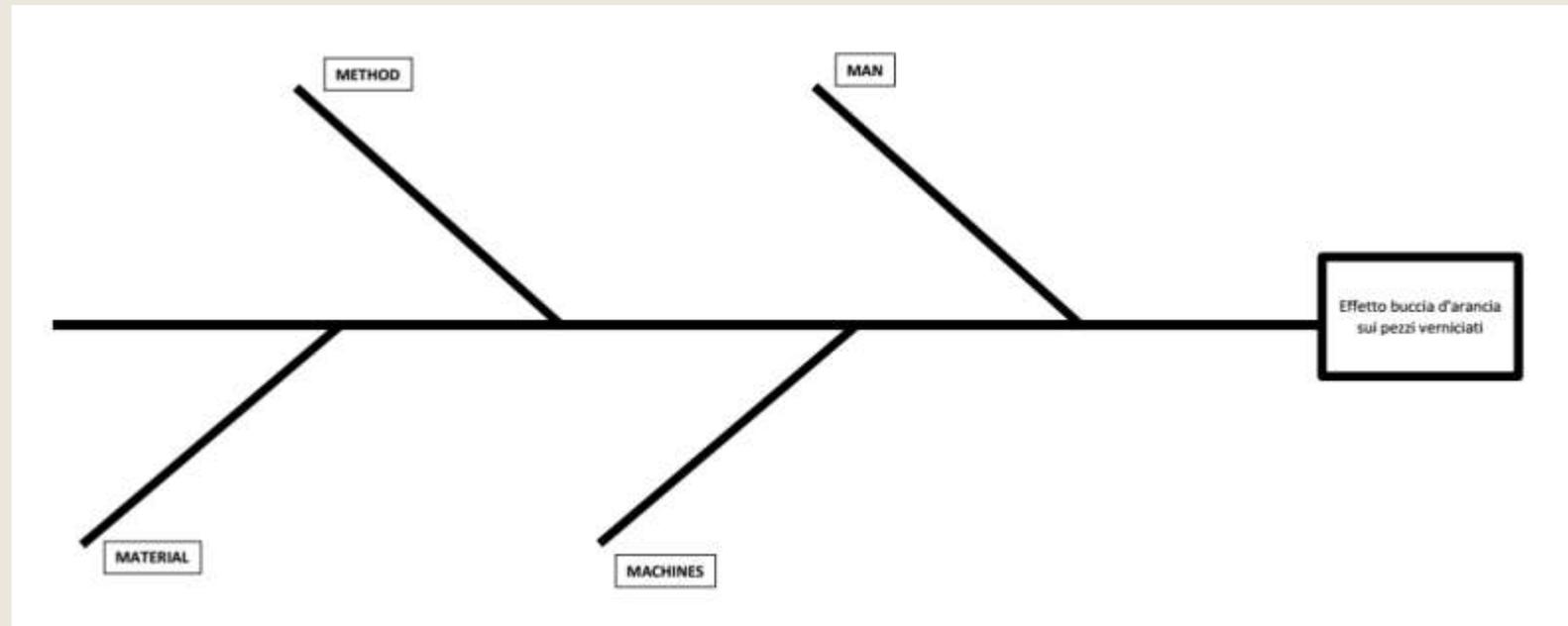
3.MATERIAL (Materiali): Come i materiali usati posso influire?

4.MACHINES (Macchine): Le macchine possono determinare (anche in parte) il problema?

IL DIAGRAMMA DI ISHIKAWA: un esempio

Supponiamo di avere un problema su un prodotto verniciato. Abbiamo un effetto indesiderato nella verniciatura come per esempio l'effetto buccia d'arancia.

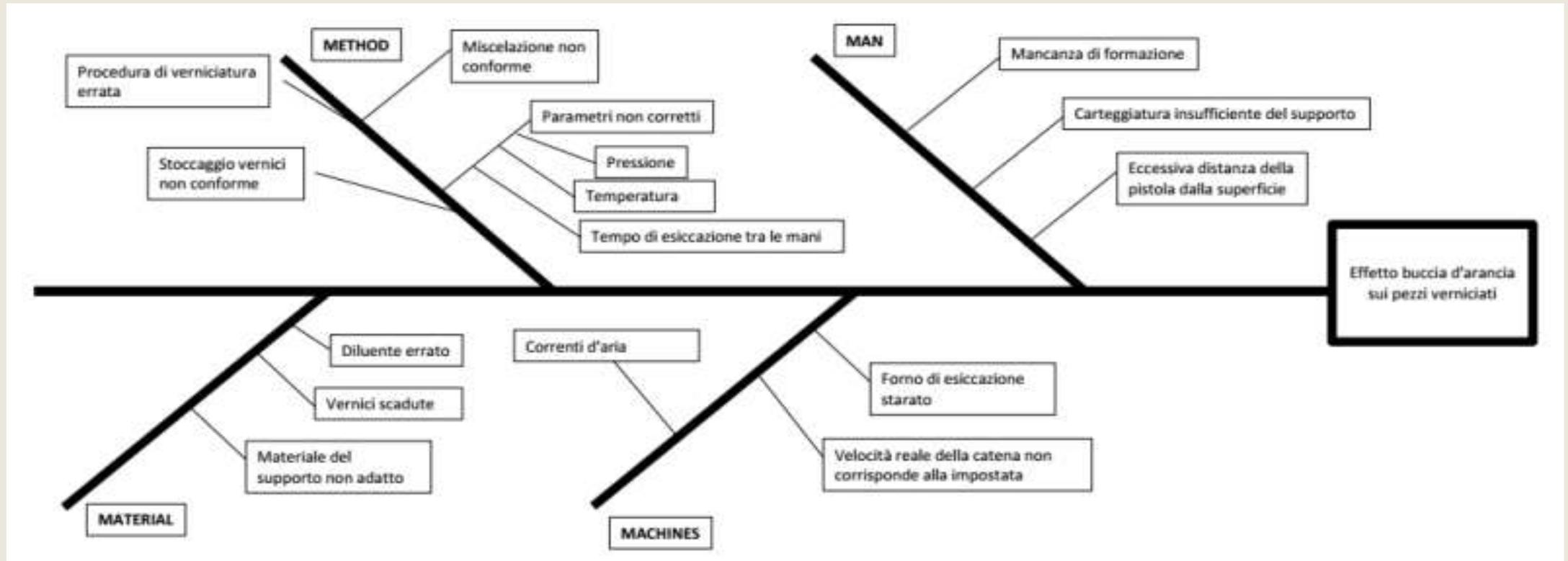
Decidiamo quindi di cercare le cause radici di questo difetto e impostiamo il diagramma di Ishikawa.



Esempio tratto da: [ISHIKAWA GUIDA PRATICA: Causa-Effetto, 4M e i 5 Perché \(produzioneagile.it\)](http://produzioneagile.it)

IL DIAGRAMMA DI ISHIKAWA: un esempio

Dobbiamo ora, per ogni categoria, andare ad elencare le possibili cause. In questo momento non è importante effettuare una scrematura. Inseriamo pure tutto quello che ci viene in mente, vedremo poi come individuare le cause più probabili.



Esempio tratto da: [ISHIKAWA GUIDA PRATICA: Causa-Effetto, 4M e i 5 Perché \(produzioneagile.it\)](http://produzioneagile.it)

IL DIAGRAMMA DI ISHIKAWA: un esempio

Una volta aver elencato tutte le principali cause dobbiamo avviare la scrematura, fondamentale per poter arrivare ad una conclusione.

Questa selezione viene effettuata con il metodo delle 5 Whys, che già conosciamo. Supponiamo di prendere in considerazione una delle potenziali cause individuate in precedenza

Potenziale Causa: Tempo di essiccazione tra le mani di vernice

Perché?: Se il tempo è troppo breve si avrà la seconda mano troppo presto rispetto alla prima

Perché?: Non passa abbastanza tempo

Perché?: Perché la catena è troppo veloce

Perché?: Non è stata regolata in modo corretto

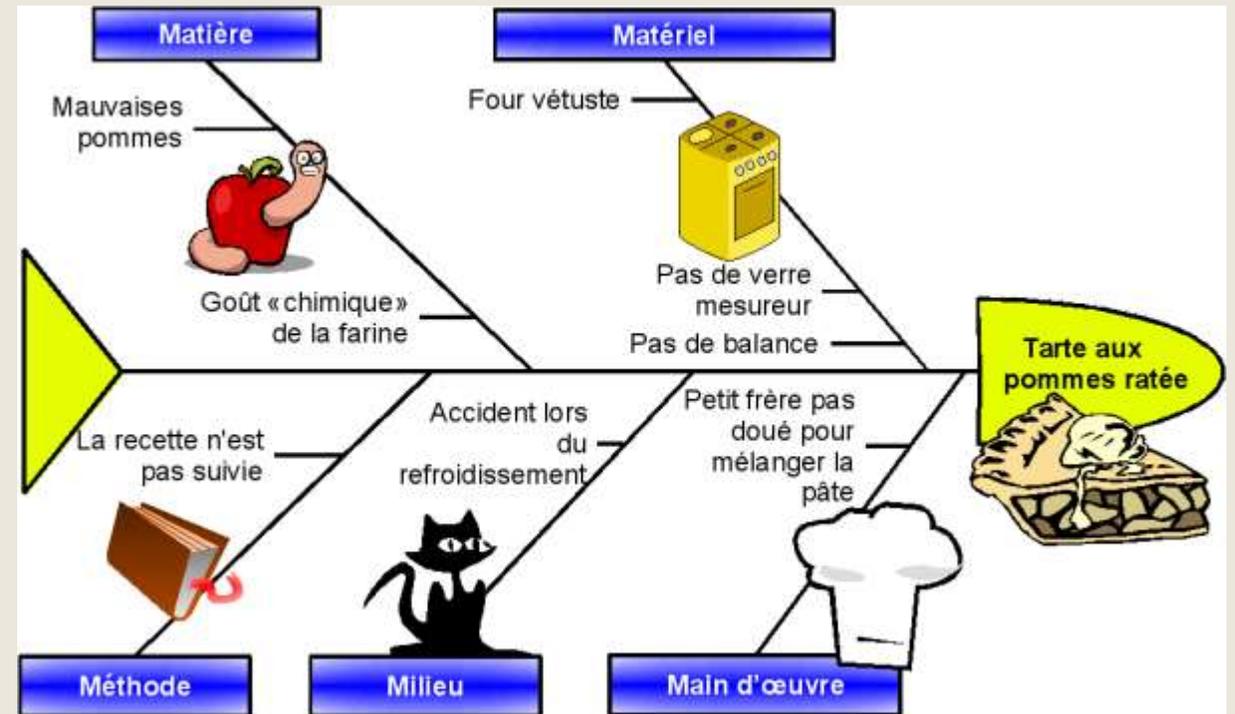
Perché?: La manopola della regolazione è molto sensibile e la scala è troppo stretta

Siamo partiti da una potenziale causa e siamo arrivati ad un problema sulla macchina. Evidentemente in fase di realizzazione dell'attrezzatura non si è tenuto conto che anche una piccola variazione della rotazione della manopola comporta un aumento della velocità che può influenzare il risultato.

In questo caso risulta evidente che l'azione da implementare non sia solo quella di impostare una corretta velocità ma soprattutto quella di modificare la macchina in modo tale da poter tenere sotto controllo la variazione della velocità da poter tenere sotto controllo in modo adeguato.

Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
la PROBLEM
ANALYSIS,
dividere il
problema in
sotto-
problemi

Una divertente applicazione del diagramma causa-effetto



Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
la definizione
dei KPI

Avendo compreso il problema e le sue cause, dobbiamo definire indicatori che misurino se e in che misura il problema verrà risolto





Le fasi del PROBLEM SOLVING: la definizione dei KPI

Supponiamo di dover risolvere un problema di qualità dei nostri prodotti (riceviamo frequenti lamentele dai nostri clienti). Dopo aver individuato la causa o le cause, quale indicatore potremmo utilizzare per poter affermare di aver risolto il problema? E se il problema fosse un crollo delle vendite? Oppure un eccessivo turn-over del personale (persone che lasciano l'azienda)?

Quali indicatori potremmo suggerire al nostro manager, perché possa misurare se le azioni messe in campo hanno portato alla risoluzione del problema?

Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
la ricerca
delle
alternative

Definito il problema, individuate le sue cause, definiti gli indicatori, dobbiamo ora scegliere la soluzione ottimale, idealmente tra più alternative. È opportuno non scegliere da soli ma confrontarsi e sottoporre il proprio punto di vista ad altri (collaboratori, amici, consulenti, esperti). Il confronto genera nuove idee e allarga l'orizzonte.

Le fasi del PROBLEM SOLVING: la ricerca delle alternative

Per brainstorming si intende un metodo di ricerca delle idee durante il quale i partecipanti del gruppo contribuiscono con le proprie idee, senza ordine e senza filtri. Queste proposte vengono inizialmente raccolte senza valutazioni e senza censure, per poi essere analizzate e approfondite in un secondo momento.



Le fasi del PROBLEM SOLVING: la ricerca delle alternative

Anche il **Focus group** è una metodologia di analisi qualitativa che consiste nell'organizzazione di riunioni con piccoli gruppi di persone, volte alla discussione su un argomento specifico, con la presenza di un moderatore. La principale differenza con il brainstorming è che il gruppo è solitamente costituito da **esperti** o comunque persone vicine al problema da risolvere, cosa non necessaria nel brainstorming. In ogni caso, anche nel Focus group si utilizzano metodi da brainstorming per stimolare le idee



Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
la DECISIONE
tra le
alternative

**Tra le soluzioni
alternative generate dal
confronto, bisogna poi
individuare quella che
meglio risponde agli
obiettivi che abbiamo
fissato. Questo è il
momento del
DECISION MAKING**



Le fasi del PROBLEM SOLVING: la DECISIONE tra le alternative

Decidere significa «tagliar via» (*de- e caedĕre* «tagliare»), cioè scartare tutte le soluzioni immaginate e privilegiarne solo una.

Ogni imprenditore e ogni manager è chiamato costantemente a prendere delle decisioni all'interno dell'azienda: egli si trova di fronte ad una serie di possibilità e deve optare per una di esse. In un contesto economico VUCA, le variabili da prendere in considerazione ogni volta sono tante. **Spesso le informazioni e i dati a disposizione sono insufficienti e il tempo poco.**

Ogni imprenditore e ogni manager è anche una persona con i suoi valori, i suoi schemi mentali, le sue paure, le sue percezioni.

Le fasi del PROBLEM SOLVING: la DECISIONE tra le alternative

Quindi, nel decidere il manager dovrà basarsi su informazioni e dati (evitando di eccedere nella raccolta di dati), valorizzando il pensiero razionale, e tenere conto delle proprie intuizioni e del proprio istinto.

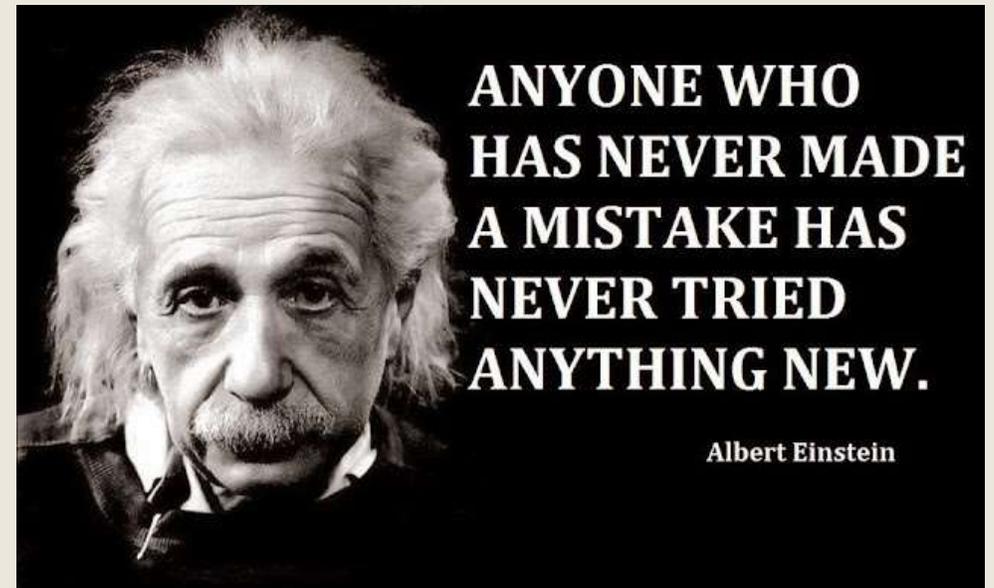
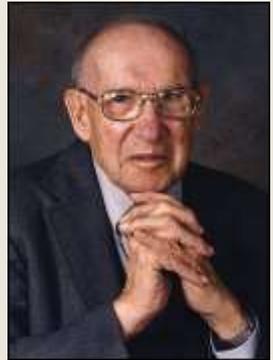
L'imprenditore e il manager di talento sa prendere decisioni ponderando i benefici attesi e i rischi potenziali, pur in condizioni difficili e in tempi compatibili con le esigenze aziendali.

**Saper decidere è una
competenza fondamentale di
qualunque imprenditore e
manager.**

Le fasi del
PROBLEM
SOLVING:
la DECISIONE
tra le
alternative

**Certamente, decidere fa paura
perché comporta il rischio
dell'errore, ma ...**

**Dietro ogni impresa di successo
c'è qualcuno che ha preso una
decisione coraggiosa.
(Peter Druker)**



Le fasi del PROBLEM SOLVING: l'Implementazione della soluzione

Attenzione a non considerare concluso il processo con la scelta della soluzione al problema!

Spesso le migliori soluzioni non hanno successo perché implementate, cioè realizzate, in modo inadeguato.

La fase operativa del processo (*execution*) non è meno importante della fase ideativa e di analisi.

Il manager deve quindi controllare ed intervenire in tempo per correggere eventuali difformità fra il piano e la sua «messa a terra».

... e per
concludere,
un paio di
aforismi per
pensarci su ...

I problemi non finiscono mai, ma
neanche le soluzioni (P. Coelho)

Stai lontano dalle
persone negative,
hanno un problema per
ogni soluzione (A.
Einstein)