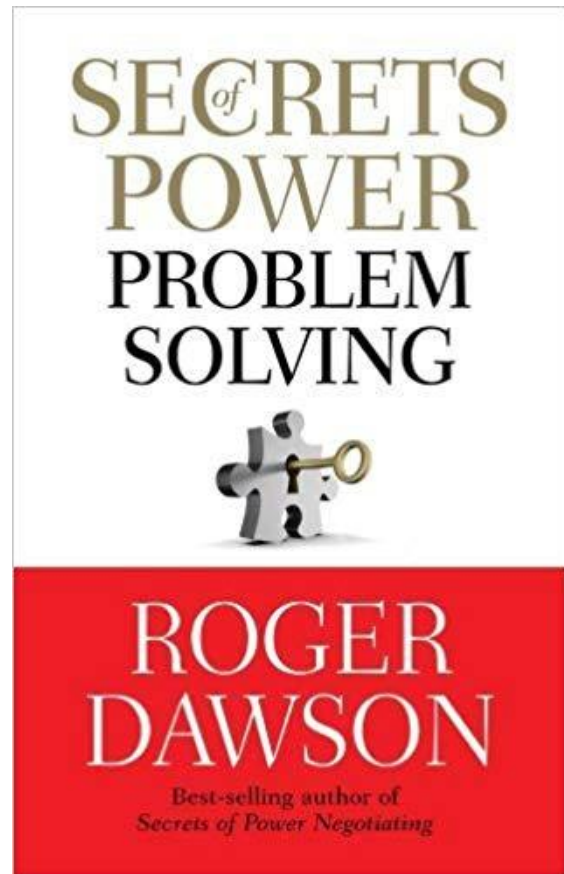


## Punti essenziali

1. I problemi sono innanzitutto problemi di soldi o di persone.
2. Alcune cose che sembrano problemi dimostrano di non essere tali. Non perderci tempo.
3. Non c'è niente di più importante che trovare l'approccio giusto per ciascun problema.
4. Definisci un problema prima di risolverlo, sempre.
5. Il principio del rasoio di Occam sostiene che la soluzione più semplice è di solito la migliore.
6. La tecnica dei “cinque perché”, sviluppata da Sakichi Toyota, può aiutarti a svelare le componenti fondamentali di un problema.
7. Non avere fretta quando prendi decisioni o risolvi problemi. Raccogli tutte le informazioni che ti servono.
8. In un problem solving efficace entrano in gioco sia l'intuizione che la logica.
9. Se il problema si riverbera su altri, cerca di fare in modo che questi approvino la soluzione che hai escogitato.
10. Prendere decisioni può risultare più semplice se dai un voto da 1 a 10 alle alternative.



## Che cosa si apprende

Con questo riassunto, imparerai:

- 1) A classificare i problemi
- 2) A risolvere i problemi
- 3) A prendere decisioni meglio.

## Riassunto

### **Il tuo è un problema di persone o di soldi?**

Qualsiasi problema è prima di tutto un problema di soldi o di persone. Di fronte a situazioni complesse, potresti scoprire di stare confondendo un problema che riguarda esseri umani con uno di natura finanziaria. Prima di cercare di risolvere il tuo problema, determina in che categoria rientra delle due.

Per esempio, il vicepresidente di una grande azienda vuole lasciarla per guadagnare di più. Molti anni prima, il fondatore e presidente di quest'azienda aveva assunto per primo proprio il nostro vicepresidente: ora il presidente si arrabbia perché il vice si sta dimostrando sleale. Il fondatore pensa di avere davanti un problema di tipo personale; ma se l'avesse considerato logicamente avrebbe riconosciuto che si tratta di un problema finanziario. Se dà al potenziale transfuga un compenso più ricco, il vice resterà. Problema risolto.

Non puoi ignorare un problema di persone; ma spesso è utile attendere 48 ore per calmare le acque tra te e l'individuo fonte del problema.

Se non basta, tieni con la persona una conversazione in cui metti tutto sul tavolo, in modo da poter risolvere le vostre divergenze. Esamina il tuo problema: c'è di mezzo qualcun altro? Stai interpretando in modo corretto la situazione, vedi lucidamente le questioni in gioco? Se no, potresti trovarti a implementare una soluzione che non si adatta alla situazione. Fa' ogni piccola concessione utile. Se ti trovi un muro davanti, rivolgiti a una persona terza che possa entrare in gioco a risolvere la questione in modo indipendente. Tieni da conto le conseguenze di qualunque soluzione. Tieni conto che la soluzione dei problemi di persone potrebbe anche lasciarti la sensazione che il problema sia irrisolto.

Se il problema riguarda il denaro necessario alla tua attività, concentrati sui comparti in cui la tua compagnia è forte e genera profitti. Nel frattempo, non smettere di pensare al tuo reddito. Sbarazzati dei pesi morti. Osserva le spese. Paga le bollette e le spese correnti per prima cosa. Sii parsimonioso coi profitti e con la liquidità. Conserva un atteggiamento calmo e positivo. Impara dagli errori.

### **Strumenti per risolvere i problemi**

Quando aggredisci un problema, innanzitutto individua il processo migliore per ricavare una soluzione. Il giusto sistema ti renderà intimamente sicuro delle tue decisioni. Il principio del rasoio di Occam afferma che a parità di altri fattori in gioco, e di fronte a diverse soluzioni egualmente

applicabili, dovresti optare per la più semplice. Il rasoio di Occam non è uno strumento di risoluzione di problemi, ma può essere utile a dipanare le matasse.

La tecnica di *problem solving* dei “cinque perché” è stata resa famosa da Sakichi Toyota, fondatore di Toyota. Essa consiste nel chiedere cinque volte “perché?” per arrivare alla radice di un qualsiasi problema. Ogni qual volta apprendi la risposta a un “perché?”, chiedine subito un altro. Prendi per esempio questa sequenza:

1. Problema: La macchina non parte. Perché?
2. Risposta: La batteria è scarica. Perché?
3. P: L’alternatore non l’ha caricata. Perché?
4. R: La cinghia dell’alternatore si è rotta. Perché?
5. P: Non l’ho mai fatta controllare. Perché?

Quando affronti un problema, ricorda che:

- Perdere la calma ti rende solo più difficile trovare una soluzione a un problema che comprende chiunque te l’abbia fatta perdere.
- Crea e rendi pubbliche dei protocolli che servano ai dipendenti per gestire specifici problemi potenziali. Cerca di prevenire la maggior parte delle eccezioni.
- Se un problema in cui ti imbatti non è un caso isolato, indaga su come altri lo hanno affrontato. Cerca degli esperti e fatti consigliare da loro.
- Certi problemi, essendo senza conseguenze, non richiedono alcuna soluzione.
- Alcuni problemi non porteranno conseguenze negative. Ignorali.
- Alcuni problemi non sono davvero tali. Riconoscili e dimenticatene.
- Se una precedente decisione si è rivelata sbagliata, ammetti l’errore e cambia la situazione.
- Assicurati che le tue soluzioni funzioneranno anche nel mondo reale.

### **Definisci il problema correttamente**

Il primo passo per risolvere un problema è definirlo. Fallo bene, e sarai già a metà strada per risolverlo. Ti sarà difficile definire un problema se non puoi osservarlo. Ti servono abbastanza informazioni da permetterti di evitare una definizione erronea o farti sviare. Il famoso uomo d’affari Armand Hammer girava abitualmente il mondo per tenere riunioni. Riteneva di dover far visita a tutte le sedi delle sue imprese e vederne i problemi coi propri occhi per poter decidere bene.

Viceversa, essere troppo vicino o abituato a una situazione ti renderà meno obiettivo o ti indurrà a pensare in modo meno originale. “Non puoi vedere il quadro complessivo se ci sei in mezzo.”

### **Tieni il giusto passo**

Non correre quando risolvi un problema. Nel rapido mondo degli affari di oggi, i dirigenti aziendali spesso pensano di dover trovare soluzioni in fretta: per esempio, se la concorrenza fa una mossa inaspettata sul mercato, magari devi essere veloce per stare in pari, e sentirai la pressione di dover decidere in fretta. È una pressione pericolosa. Potresti decidere mancando di informazioni sufficienti, non riuscire ad analizzare le situazioni correttamente o tralasciare fattori importanti. Esamina le tue alternative. Coinvolgi la tua squadra nelle decisioni. Ignora la tentazione di adottare la prima soluzione che sembri implementabile.

Al tempo stesso non è saggio trascinare le cose, specie in un ambiente competitivo. C'è differenza tra riflessione e procrastinazione: quest'ultima è una tentazione, perché le persone sono naturalmente inclini a scansare i problemi. Sperano che i loro motivi di preoccupazione spariscono come per magia. Hanno paura di commettere errori, così si seppelliscono in un eccesso di informazioni o cercano invano di prevedere il futuro. Cercano disperatamente dei modi per evitare di entrare in azione.

### **Emisfero destro ed emisfero sinistro**

Gli emisferi destro e sinistro del cervello decodificano il mondo in modi diversi. Quello sinistro organizza le informazioni e decide attraverso il ragionamento. Quello destro è intuitivo e creativo.

La maggior parte delle persone si affida all'emisfero sinistro la maggior parte delle volte. L'emisfero destro è creativo, però, è ottimo per il *problem solving*, sebbene sia emotivo e lo stress lo blocchi. A volte questo arresto temporaneo può rivelarsi utile. Per esempio, in una situazione spaventosa l'emisfero destro fa gli straordinari e ti spaventa presentando una serie di possibili conseguenze orribili. Conta ad alta voce in modo da attivare l'emisfero sinistro mentre smorzi il destro. Per dare una bella carica all'emisfero destro, fa' qualcosa di eccitante.

Spesso il linguaggio fa dei pasticci. I professionisti esperti nel ramo dell'immobiliare sanno che le persone non vendono le case in cui si sentono a casa, e che quando trovano un nuovo posto in cui vivere, è perché ci si sentono a casa. "A casa" è una questione di emisfero destro; "una casa" del sinistro.

### **Fidarti dell'istinto?**

I pensatori intuitivi decidono in fretta – e ciò a volte li porta a buoni risultati. Oilman Nelson Bunker Hunt sentiva nelle ossa che c'era del petrolio da estrarre in Libia. In poco tempo, la sua squadra stava estraendo petrolio per 100.000 dollari ogni giorno. Hunt, per via di questa sensazione, guadagnò 16 miliardi. Il broker parigino Gustave Leven comprò per sfizio la Perrier, una ditta di acqua minerale di scarso successo, nel 1947. A Leven piaceva la forma strana delle bottiglie di questa ditta, e trasformò la Perrier in un'azienda leader nel settore.

Sei una persona naturalmente istintiva? I tuoi presentimenti funzionano? In tal caso, la logica magari non è così importante per te. L'intuizione si manifesta in vari modi: per esempio, molte persone lasciano che le loro reazioni di pancia guidino le loro azioni. Altri potrebbero sperimentare delle scintille di ispirazione intellettuale che offrono loro una soluzione come per magia. Alcuni

individui sperimentano dei lampi spirituali, e hanno presentimenti di pericoli immediati. Ma prima di provare a risolvere un problema col solo istinto, ascolta questi consigli:

- Un *problem solving* efficace comprende spesso una combinazione di pensiero logico e intuizione di pancia.
- L'intuizione si nutre di un livello saturante di informazioni. Assorbine più che puoi.
- Usa la visualizzazione per migliorare i tuoi risultati. Visualizza te stesso mentre sviluppi la soluzione ideale al problema che stai affrontando.
- Dare una scossa ai tuoi pensieri può essere utile: per esempio, schiarisciti la mente per un po' dicendo a te stesso che tutti gli assunti su cui stai basando le tue decisioni sono scorretti.
- "Più lavori, meno hai intuizioni."

### I "chunk"

L'intuizione combina informazioni e nozioni sparse in modo tale che le idee emergono all'improvviso nella mente conscia. Poiché il cervello può reggere, più o meno, solo sette pezzi discreti di informazioni alla volta, la mente le organizza in "chunk", o pacchetti di nozioni, per maneggiarle nel modo più efficiente. I chunk combinano dei pezzi di conoscenza in modo da poterli ben innestare in questa struttura restrittiva. Le persone intuitive, specie se sono esperte di particolari campi, traggono grandi benefici dal fatto di organizzare grandi blocchi di nozioni in chunk a cui accedere all'istante. Le persone spesso scambiano per superintuitiva una persona che semplicemente sa organizzare le informazioni in chunk in modo efficiente e trarne un senso velocemente.

### Ok o non ok?

Per quanto possa essere utile l'intuizione, molte situazioni che richiedono *problem solving* o decisioni richiedono un approccio logico. Tra le tecniche consolidate per trovare le risposte giuste troviamo il lancio di una moneta, la compilazione di liste da spuntare e le "valutazioni quantitative". Lancia una moneta quando due alternative sono egualmente convincenti; scegli a quale opzione associare ciascuna faccia e vai. Ciò che proverai di fronte al risultato del lancio ti dirà chiaramente quale scelta preferisci.

Il metodo della lista consiste nel scrivere tutte le caratteristiche che vuoi ottenere da una scelta che devi fare (per esempio, scegliere una persona da assumere). Traccia due colonne "ok" e "non ok" e spunta i diversi criteri a seconda che i diversi candidati li rispettino oppure no. La valutazione quantitativa è una variante di questa tecnica, che consiste nel creare due colonne con elencate le caratteristiche di due soluzioni egualmente attraenti e dare a ciascuna caratteristica un voto da 1 a 10. Fa' poi la media aritmetica dei voti assegnati in ciascuna colonna: la scelta ricadrà sulla scelta che raggiunge la media più alta.

“Gli uomini d'affari assertivi commettono spesso l'errore di tranciare dei giudizi affrettati di fronte a un problema.” Più informazioni rilevanti hai a disposizione, migliori saranno le scelte che potrai fare. Assicurati in anticipo di avere le informazioni necessarie alle decisioni. Occhio ai dati influenzati da bias. Accumula dati di buona qualità, ma senza strafare: un eccesso di materiale può dare più confusione che chiarezza. Può essere utile una seduta di *brainstorming*, da solo, con un esperto o con la tua squadra. Per il miglior risultato, incoraggia qualunque idea durante la seduta senza criticarne nessuna.

### **Il profilo di un ottimo *problem solver***

Ti sentirai più sicuro delle tue decisioni sapendo che il tuo approccio al *problem solving* è lo stesso che funziona per i più efficaci decisori al mondo. Questi leader si affidano a processi di *problem solving* formalizzati. Sono pensatori spavaldi e decisi che rifiutano di farsi mettere fretta, ma alla bisogna si muovono veloce. Si dedicano ai piani che fanno e alle azioni che intraprendono, ma pronti ad abbandonarli se è chiaro che non funzionano.

I *problem solver* forti capiscono che per conservare l'obiettività, a volte devono distanziarsi un po' dagli eventi e dalle attività che si agitano intorno a loro.

Sanno ascoltare in modo efficace, un tratto, questo, vitale in un'era di sovraccarico informativo. Questi *problem solver* lavorano sodo alla costruzione di un vasto consenso sulle scelte che fanno, quando queste impattano su altri. Non si accontentano di pensare per stereotipi. Sono realistici circa i costi da sostenere e tracciano delle stime di realizzazione. Si aspettano esperienza, ma rifiutandosi di farsi dettare la linea dagli esperti.

Più coltiverai queste caratteristiche, migliori saranno le decisioni che prenderai e più sarai pronto a sviluppare soluzioni efficaci e prendere decisioni assennate.

*“Quasi nessuno dispone di un procedimento per risolvere i problemi.”*

*“Quando gli esperti ti dicono che la tua soluzione non funzionerà, allora sei in un campo minato. Ma potresti esserci anche qualora ti dicessero che funzionerà di certo.”*

*“Più informazioni hai, meno è probabile che tu prenda una cattiva decisione.”*

*“A volte sei costretto a decidere senza il tempo per percorrere tutti i passi del problem solving.”*

*“L'eccessiva fretta nell'agire è probabilmente la causa prevalente di cattive decisioni.”*

*“Gli ottimi problem solver sanno agire in fretta e in modo deciso, ma senza lasciare che siano gli altri a forzarli a decidere sotto pressione.”*

*“I bravi problem solver costruiscono sempre un consenso attorno alle loro decisioni.”*

*“Il genio canadese della pubblicità Marshall McLuhan è famoso per aver detto che non sappiamo che abbia scoperto l'acqua, ma sappiamo che non è stato un pesce, perché i pesci ci sono troppo immersi per poterla vedere.”*

*“È importante distaccarsi dal problema, mentalmente o fisicamente.”*

*“Se vuoi essere più all’erta, inspira più di quanto espiri.”*

*“Un problema difficile che si presenta di notte si risolve al mattino, dopo che ci ha lavorato sopra la commissione del sonno.” (John Steinbeck)*

*“Mai sottovalutare il tuo problema, né la tua capacità di affrontarlo.” (Robert H. Schuller)*

## **L’autore**

L’autore e oratore **Roger Dawson** è un’autorità in campo negoziale. Tra i suoi libri, *Secrets of Power Negotiating* (“I segreti di una negoziazione efficace”) e *Secrets of Power Persuasion* (“I segreti di una persuasione efficace”).