

PICCOLO MANUALE DELLE DECISIONI STRATEGICHE



Rizzoli

Il modello supermemo	62
Il compasso politico	64
Il modello prestazione personale	66
Il modello Making-of	68
La trappola potenziale	72
Il modello Work-Life-Balance	74
Il modello sottile – Mark Buchanan	76
Il modello bersaglio con la rete di contatti personali	78
Il modello conoscenza a metà	80

COME CAPIRE MEGLIO GLI ALTRI

Il modello formaggio svizzero	84
La piramide di Maslow	88
Thinking Outside the Box	90
Il modello del Sinus-Milieu e il modello di Bourdieu	92
Il modello di Double-Loop Learning	96
Il modello A.I.	100
Il modello Small World	102
Il principio di Pareto	104
Il modello Long Tail	106
La simulazione Montecarlo	108
Il modello cigno nero	110
Il modello di diffusione – The Chasm	112
Il modello Black Box	116
Il modello dello status	118
Il dilemma del prigioniero	122

COME MIGLIORARE GLI ALTRI

Il modello Drexler-Sibbet di team performance	128
Il modello Team	132
Il modello degli spazi di mercato	134
Il modello di Hersey e Blanchard (leadership situazionale)	136
Il modello di ruoli (Belbin-De Bono)	140
Il modello di ottimizzazione dei risultati	144
La fine dei modelli	146

ORA TOCCA A VOI

Breve scuola di disegno – 1	156
Breve scuola di disegno – 2	158
I miei modelli	160

APPENDICE

Bibliografia e linkografia	168
Referenze iconografiche	170
Nota conclusiva	172
Ringraziamenti	173
Gli autori	174

PERCHÉ DOVRESTE LEGGERE QUESTO LIBRO

Questo libro è stato scritto per tutti coloro che hanno a che fare con altre persone. Maestre d'asilo o insegnanti delle scuole superiori, piloti o top manager e molte altre professioni ancora, che hanno in comune le stesse domande: come faccio a prendere la decisione giusta? Come posso motivare me stesso e i miei collaboratori? Riuscirò a modificare le cose? E a lavorare in modo più efficiente? Ma anche: cosa dicono di me i miei amici? Cosa mi rende felice? Che cosa voglio nella vita?

COSA TROVERETE IN QUESTO LIBRO

50 modelli-matrici vi aiuteranno a trovare la risposta a queste domande. Alcuni sono noti, altri meno, ma da tutti non dovete aspettarvi soluzioni certe, bensì elementi che vi sorprenderanno e vi stimoleranno a riflettere. Inoltre vi approprierete anche di quelle conoscenze che potrete poi sfoggiare con gli amici alla prossima cena: cos'è il modello cigno nero? E quello Long Tail? Cosa indica il principio di Pareto? Perché dimentico sempre tutto? Come dovrei comportarmi in una situazione conflittuale?

COME UTILizzerETE QUESTO LIBRO

Questo libro è stato concepito come un quaderno di esercizi. Potete infatti commentare i modelli, completarli, sottolinearli, svilupparli ulteriormente. Indipendentemente che dobbiate fare una presentazione o un discorso, che abbiate una decisione difficile dinanzi a voi oppure una lite protrattasi a lungo alle

spalle. Che vogliate analizzare la vostra professione o imparare a conoscervi meglio, questo libro diventerà una guida preziosa, e voi stessi fornirete le risposte.

COS'È UN MODELLO?

I modelli di questo libro corrispondono ai seguenti criteri:

1. Sono semplificatori
Non riguardano tutti gli aspetti della realtà, bensì solo quelli che risultano rilevanti
2. Sono pragmatici
Si rivolgono alle cose utili
3. Sono sintetici
Riassumono praticamente delle connessioni più complesse
4. Sono visivi
Spiegano attraverso le immagini quello che è difficile dire con le parole
5. Sono schematici
Organizzano e mettono in ordine i vostri pensieri
6. Sono stimolanti
Non danno risposte, bensì pongono domande. Solo quando il lettore utilizza il modello, cioè lo completa e lo rielabora, si hanno le risposte

Alla sezione dedicata ai modelli seguono poi nell'appendice un ricco apparato di fonti, le indicazioni bibliografiche e i link per ulteriori approfondimenti. Perché se i disegni dei modelli non

avessero indicazioni di riferimento, risulterebbero degli schemi chiusi in loro stessi e privi di qualsiasi sviluppo.

COME SI UTILIZZANO I MODELLI?

Quando la nostra mente deve gestire il caos dei nostri pensieri sviluppa dei sistemi per strutturarlo, osservarlo e cercare di guardare oltre. I modelli ci aiutano a ridurre la sua complessità nel momento in cui cerchiamo di dissolverne la maggior parte e ci concentriamo sull'essenziale. Secondo alcuni detrattori non rispecchiano la verità. Ed è vero. Quello che invece è assolutamente errato è supporre che inducano a pensare in modo standardizzato. I modelli non sono direttive secondo le quali si deve pensare, in pratica "indirizzi di pensiero", ma sono il risultato del pensiero attivo.

Potete leggere questo libro all'americana o all'europea. Gli americani prediligono il comportamento *trial and error*. Fate qualcosa, sbagliate, ne traete un insegnamento, vi appropriate della teoria e tentate di nuovo. Se condividete questo atteggiamento, iniziate dal capitolo "Come migliorarmi". Gli europei, invece, tendono a leggere con attenzione la teoria e solo dopo a fare qualcosa e poi a sbagliare. In seguito analizzano, migliorano e ripetono il tentativo. Chi si sente più portato a questa attitudine, dovrà incominciare dal capitolo "Come capirmi meglio".

Ogni modello è sempre uguale al proprio osservatore.

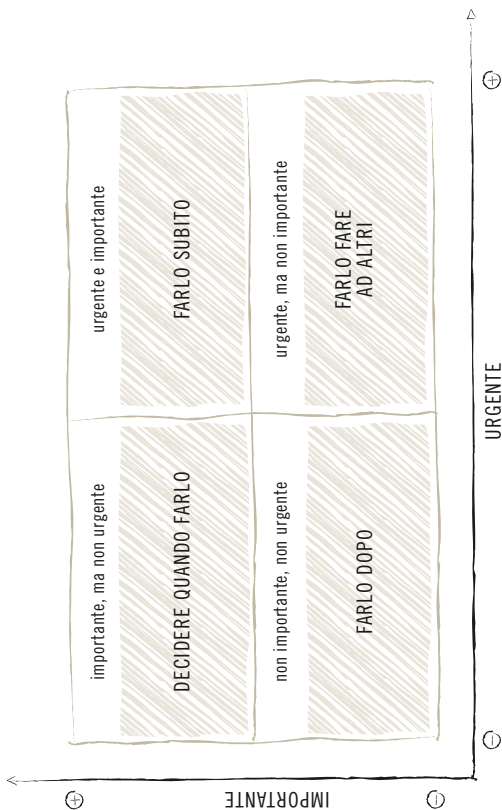
COME MIGLIORARMI

COME IMPARARE A LAVORARE IN MODO PIÙ EFFICIENTE

"Le scelte più urgenti sono raramente le più importanti": pare che queste parole siano state pronunciate da Dwight D. Eisenhower. L'ex presidente statunitense è considerato un vero e proprio maestro del *time management*, ovvero della capacità di fare ogni cosa al momento giusto. Con il metodo Eisenhower imparerete a distinguere ciò che è importante da ciò che è urgente. Indipendentemente da quale compito vi ritroviate sulla scrivania, catalogatelo immediatamente secondo la matrice di Eisenhower, e poi decidete cosa fare in quale momento. Spesso, infatti, vi focalizzate troppo sul campo "urgente e importante", cioè sulle cose che devono essere fatte immediatamente. Poi però fermatevi e chiedetevi: quando riuscirò a fare le cose importanti ma non urgenti? E poi, quando troverò il tempo per svolgere i compiti importanti, prima che diventino urgenti? In questo settore si trovano infatti le decisioni strategicamente a lungo termine.

Un altro metodo per suddividere il tempo a disposizione in modo più efficiente è attribuito al multimiliardario Warren Buffett. Preparate un elenco di tutto quello che volete fare oggi, quindi iniziate con il primo compito della lista, e passate poi al successivo solo quando avete terminato quello precedente. Cancellate a mano a mano le cose eseguite.

Meglio tardi che mai. Ma mai tardi è meglio.



Collocate nelle caselle corrispondenti i compiti che vi attendono sulla scrivania.

COME TROVARE LA SOLUZIONE PIÙ ADEGUATA

L'analisi SWOT permette di identificare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le possibilità (*Opportunities*) e i pericoli (*Threats*) di un progetto. Il modello prende le mosse da uno studio della Stanford University realizzato negli anni Sessanta, durante il quale furono analizzate le imprese statunitensi di maggior successo. Il risultato fu il seguente: la discrepanza tra quello che le suddette imprese avevano progettato e quello che era stato effettivamente realizzato ammontava a circa il 35%. Il problema non riguardava l'incompetenza del personale, bensì la mancanza di chiarezza del programma. Molti tra l'altro non conoscevano nemmeno lo scopo di quello che facevano. Il risultato di quanto scoperto fu l'ideazione dello SWOT, dall'acronimo di *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, allo scopo di migliorare la conoscenza del progetto stesso da parte dei partecipanti.

Nell'utilizzo dell'analisi SWOT è più logico non limitarsi a completare i settori, bensì chiedersi: come possiamo sottolineare le nostre forze e compensare (o mascherare) le nostre debolezze? Come sfruttare al meglio le nostre possibilità? Come proteggersi efficacemente dai pericoli?

L'analisi SWOT ha una vasta gamma di impieghi: è utile infatti sia per le decisioni sul lavoro sia per le scelte personali.

Avrei una soluzione, ma non è adeguata al problema.