IMPRESA FORMAZIONE TOSCANA

COSEFI
Confindustria Firenze Formazione

Industria Servizi Formazione Srl
a socio unico

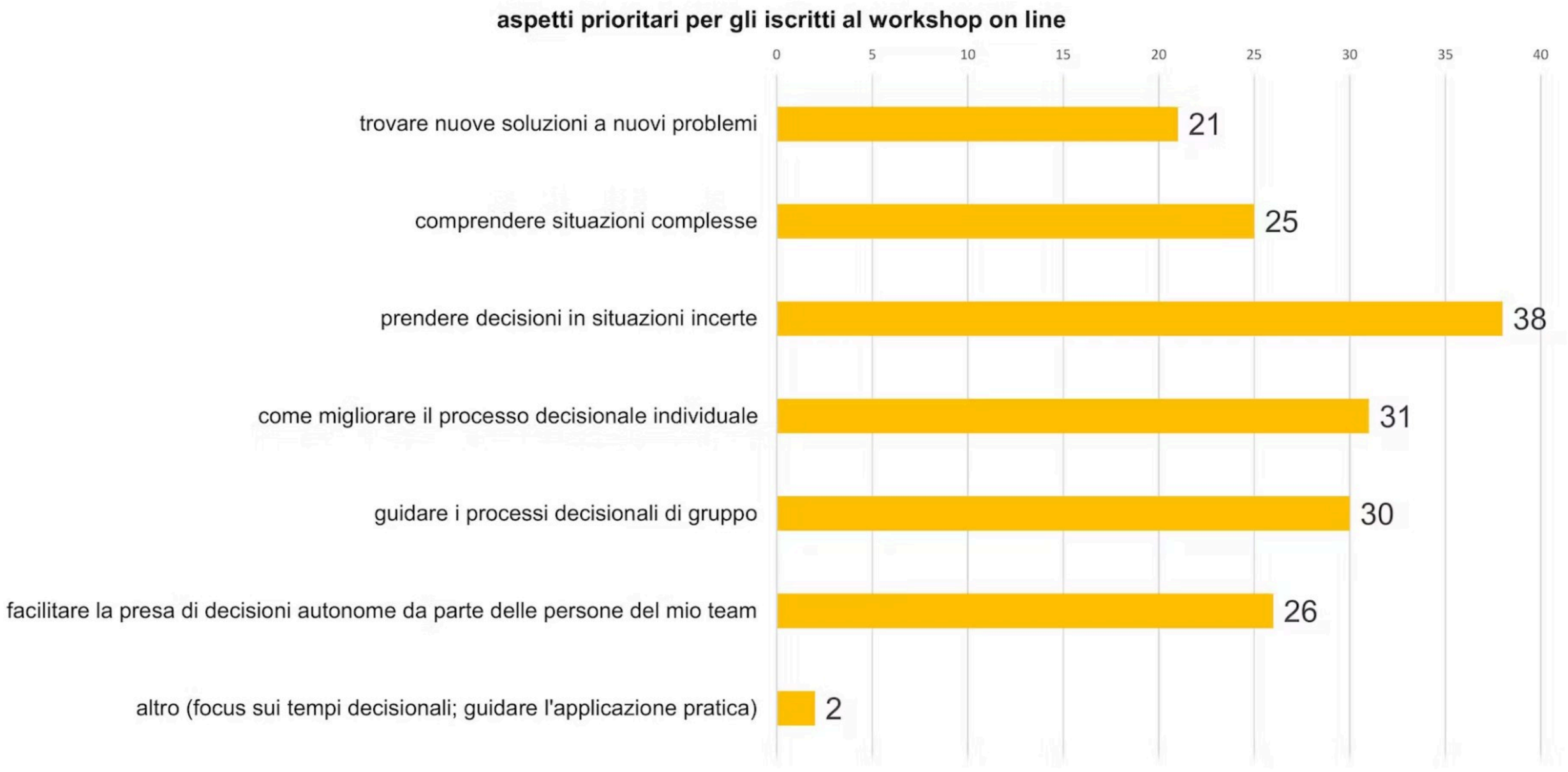
COME EVITARE CATTIVE DECISIONI

workshop online gratuito

24 febbraio 2023 **orario 16.00 - 17.30**

obiettivi

- comprendere il legame tra incertezza e complessità e l'effetto sulla presa di decisioni
- considerare il processo decisionale individuale dalla prospettiva delle neuroscienze
- sperimentare un versatile strumento per facilitare la presa di decisioni individuale e di team


aspetti prioritari per gli iscritti al workshop on line
0
5
10
15
20
25
30
35
40
trovare nuove soluzioni a nuovi problemi
21
comprendere situazioni complesse
25
prendere decisioni in situazioni incerte
38
come migliorare il processo decisionale individuale
31
guidare i processi decisionali di gruppo
30
facilitare la presa di decisioni autonome da parte delle persone del mio team
26
altro (focus sui tempi decisionali; guidare l'applicazione pratica)
2

agenda

- intro e presentazioni
- prendere decisioni tra incertezza e complessità
- ma tu sai come prendi le decisioni?
- un aiuto dalle neuroscienze
- le possibili trappole da evitare
- uno strumento per facilitare la presa di decisioni
- domande / risposte?
- prossimi passi

come lavoreremo

- vedremo uno spezzone di film che commenteremo
- interazione tramite App Mentimeter
- domande ed interventi anche via chat / microfono
- sperimentazione di uno strumento pratico

Sully - Il Fattore Umano e l 'atterraggio sul fiume Hudson

cosa vi ha colpito maggiormente, in che modo è collegato alle decisioni in azienda?

La necessità di prendere decisioni in breve tempo

Il poco tempo per prendere una decisione.

rapidità di scelta

Chi stà ad una scrivania difficilmente può sapere cosa succede altrove

Il pilota ha scelto la soluzione più adatta alla situazione cogente e non la soluzione da manuale

la rapidità della decisione

responsabilità diretta in caso di decisione

Non abbiamo sempre

12

cosa vi ha colpito maggiormente, in che modo è collegato alle decisioni in azienda?

- capacità di autocontrollo
- Situazioni decisionali veloci
- Rapidità nella scelta
- Velocità nelle decisioni
- mantenere la calma e cercare di affrontare la situazione e decidere
- Rapidità di scelta
- 5 minuti
- la gestione delle

12

quali fattori entrano in gioco in una decisione?

- aspetti razionali di convenienza / vantaggi / benefici / costi / fattibilità
- aspetti irrazionali / emotivi / personali (timore dell'errore e sue conseguenze, ...)
- disponibilità di scelte note
- esperienze precedenti confrontabili
- la pressione dell'urgenza
- ... cosa altro?

le decisioni non sono tutte uguali

- la complessità è aumentata e continua ad aumentare
- disponiamo spesso di una grande quantità di informazioni (difficoltà di selezionare cosa è rilevante)
- sono aumentate le interconnessioni (o la consapevolezza di queste)
- tutto questo contribuisce a rendere le situazioni meno prevedibili
- per questo all'aumentare della COMPLESSITA' aumenta anche l'INCERTEZZA

"l'incertezza nasce dalla complessità

– Alberto Gandolfi

se 5 macchinari impiegano 5 minuti a produrre 5 accessori; quanto tempo impiegano 100 macchinari a produrre 100 accessori?

- 5
- 20
- 5 minuti
- lo stesso tempo
- 5
- 5
- 5 minuti

7

euristiche

- sono le scorciatoie che prende la mente di fronte a scelte e decisioni per semplificarsi la vita
- ci portano a rispondere velocemente, intuitivamente
- è il cosiddetto Pensiero Veloce del sistema 1 (D. Kahneman)
- è utile in molte situazioni ma in altre ci può portare in errore

molte persone sono troppo sicure delle loro intuizioni e tendono a riporre in esse troppa fiducia
– Daniel Kahneman

bias

- sono i nostri filtri
- senza rendercene conto ci fanno percepire la realtà in maniera distorta
- siamo vittime di un bias quando usiamo i dati per confermarci quello che già pensiamo
- ....

quando prendi un'ottima decisione, come fai?

- non dare nulla per scontato
- Quando sono riuscito a non scendere a compromessi
- valutazione delle possibilità e soluzioni
- quando la nebbia si dirada
- si analizza il contesto
- Analizzo i dati e mi affido all’esperienza
- Cerco di prendere più tempo, raccogliere più informazioni e se posso mi confronto
- Dopo aver analizzato più fattori per il raggiungimento dell' obiettivo

il processo decisionale

- è diverso per ognuno di noi
- è articolato
- è influenzato da incertezza / complessità / velocità / emozioni / ...
- è soggetto a bias ed euristiche
- ... tu sai realmente come prendi una decisione?

un aiuto dalle neuroscienze

un modello di riferimento

un aiuto dalle neuroscienze

- le nostre scelte e decisoni sono frutto dell'attività del nostro cervello
- il cervello è un sistema complesso
- utilizziamo un modello per avere delle mappe utili ad orientarci
- per comprendere il nostro funzionamento preferenziale
- i nostri processi cognitivi che entrano in gioco nelle decisioni

un modello di riferimento

- consideriamo 4 preferenze cognitive di fondo
- determinano 4 modi di funzionare di base: 4 paradigmi
- fornisce una mappa articolata del nostro funzionamento
- anche di fronte ad una decisione

I 4 paradigmi di fondo

SPECIALISTA

APPROCCIO RAZIONALE
RAGIONAMENTO LOGICO
A TUO AGIO CON NUMERI
FOCUS SULL'OBIETTIVO
BISOGNO DI RISULTATI

INNOVATORE

APPROCCIO VISIONARIO
A TUO AGIO
NELL'INCERTEZZA
FOCUS SULLA NOVITA'
BISOGNO DI ORIGINALITA'

PRATICO

APPROCCIO METODOTICO
PROCEDI PER STEP
ATTENZIONE AI DETTAGLI
FOCUS SULLA QUALITA'
BISOGNO DI FARE

RELAZIONALE

APPROCCIO EMOZIONALE
ATTENZIONE ALLE PERSONE
FOCUS SULLA RELAZIONE
BISOGNO DI SENTIRSI UTILE

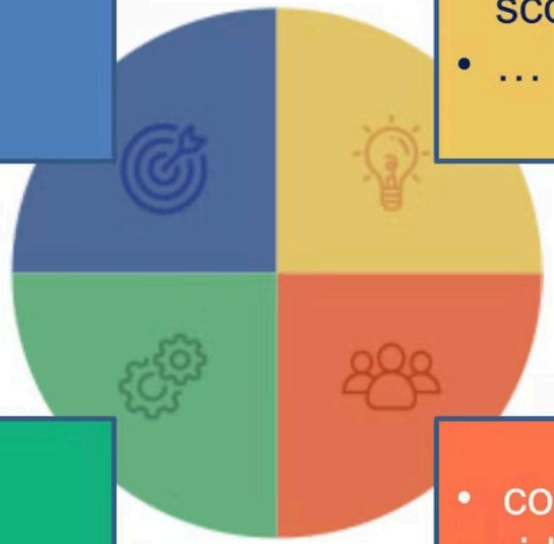
Tendenze del processo decisionale

SPECIALISTA

- ragiona per obiettivi
- limita l'incertezza attraverso l'analisi dei dati
- valuta e pondera i fatti con oggettività
- …

INNOVATORE

- ragiona per scenari
- l'incertezza fa parte del gioco
- tende a dare i dettagli per scontato
- …



PRATICO

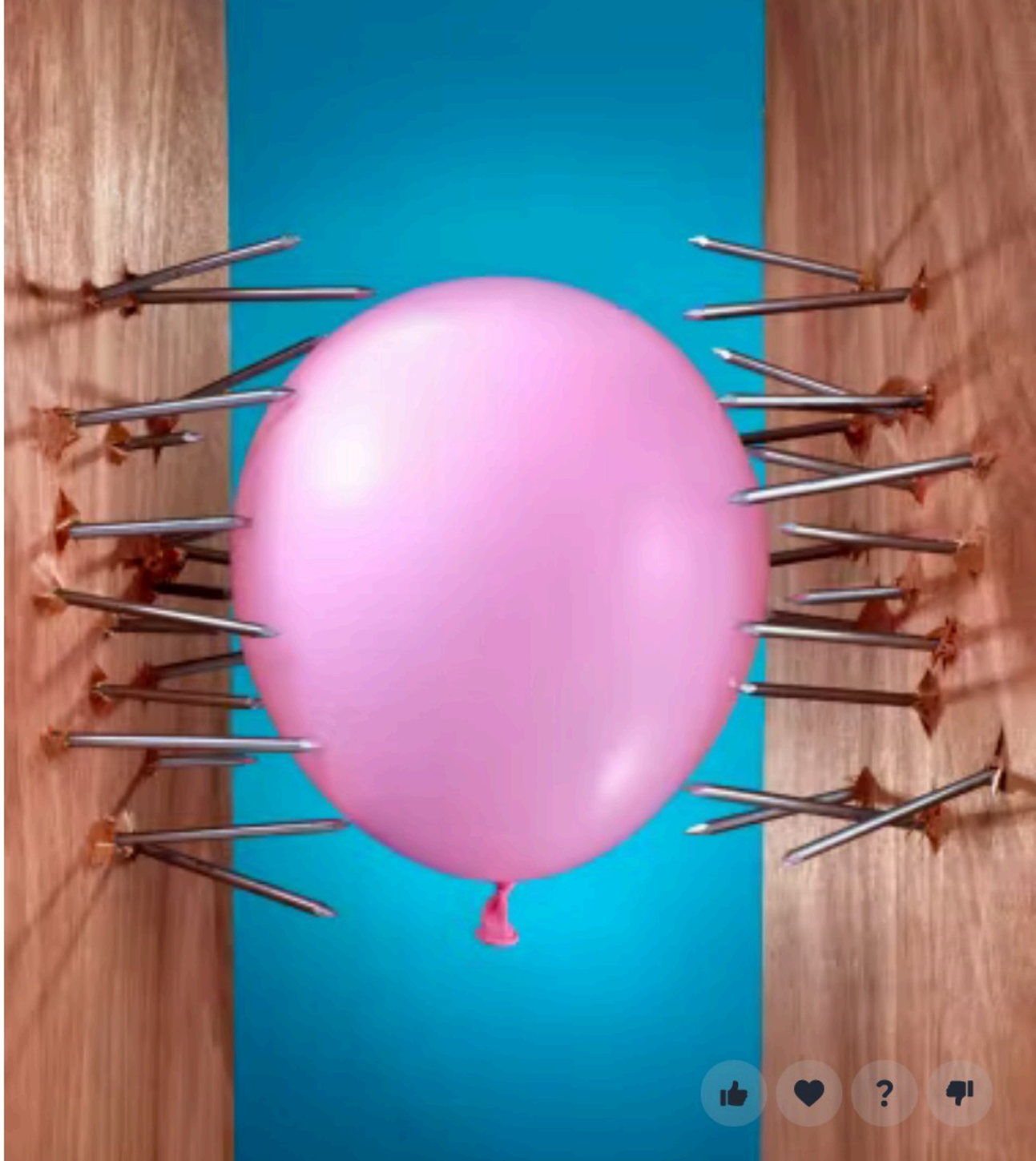
- ragiona per action plan
- odia l'incertezza e la riduce pianificando
- affronta le decisioni con metodo
- …

RELAZIONALE

- considera l'impatto sulle persone
- riduce l'incertezza cercando pareri
- si fida delle sue percezioni
- …

trappole da evitare

Le possibili trappole del processo decisionale non sono le stesse per tutti. Dipende da come funzioniamo: dal nostro paradigma.



Possibili trappole

SPECIALISTA

- fidarsi solo dei dati e dei fatti
- perdere di vista l'aspetto umano
- eccesso di sicurezza, convinzione di avere ragione
- …

INNOVATORE

- vedere solo opportunità
- sottostimare le difficoltà dell'implementazione
- sottostimare i tempi dell'implementazione
- …

PRATICO

- voler prevedere tutto
- eccesso di dettaglio che rallenta i tempi di risposta
- eccesso di prudenza
- …

RELAZIONALE

- fidarsi troppo dell'intuito
- perdere di vista l'oggettività
- dover prendere decisioni potenzialmente impopolari
- …

con le neuroscienze

- scorpiamo le nostre preferenze cognitive: la prospettiva da cui guardiamo la realtà
- scopriamo gli step del processo decisionale: di cosa abbiamo bisogno per decidere / cosa ci può bloccare
- scopriamo le possibili trappole del nostro processo decisionale: quello che diamo per scontato / le zone cieche
- che effetto produce sulla qualità delle nostre decisioni?

come prendiamo le decisioni

- come Esseri Umani siamo progettati per risparmiare energia
- per questo usiamo delle ruotine / automatismi / scorciatoie
- tendiamo a funzionare con il pilota automatico
- che effetto produce sulla qualità delle nostre decisioni?

il pilota automatico

- è veloce, si attiva senza avvisarci
- nella maggior parte delle situazioni funziona
- sopratutto nelle situazioni note e prevedibili!
- quando siamo stanchi / sotto pressione / stressati: il sistema va in protezione
- aumenta il rischio di pensiero automatico

come fare?

- conosci il tuo processo decisionale
- riconosci le TUE possibili trappole
- riconosci le situazioni in cui possono scattare
- metti in atto le TUE contromisure
- perfezioni il tuo processo decisionale per prendere decisioni migliori perchè più consapevoli

Da cosa riconosci una buona decisione?

Da quanto incide positivamente anche su altre situazioni ad essa **collegata**

Una buona decisione , arriva se hai studiato più **alternative** e scelto quella più probabile che si avveri

Scelta ed ottimizzazione delle giuste **risorse** e **Raggiungimento obiettivo**

Dai **risultati** che ne derivano in termini di benefici oggettivi e soggettivi

Dalla possibilità di **prevederne**, almeno in parte, le possibili conseguenze

Di solito ci si accorge **dopo aver deciso**, se quella è stata una buona decisione

Riconosco che una decisione è buona quando riesco a **prevedere la ricaduta** che avrà su un'attività/gruppo di persone

Dai suoi **effetti**

Da quanto riesce a **risolvere il problema** che sto affrontando. Se riesce ad eliminarlo una volta per tutte, con un **costo/benefici valido**, allora ho preso una buona decisione

Dai **risultati** che ne conseguono

Efficacia, **efficienza** e **clima del team**

Dal risultato che produce

Dallo **scopo** e dal **risultato**

Dalla sua **efficacia/impatto nel futuro**

Una buona decisione porta forse inizialmente malumori a chi la subisce, ma **nel lungo termine porta benessere fra i dipendenti**

Non so rispondere, ad oggi dal **risultato**.

Dagli **effetti** che produce, dall'**impatto sulle persone**

dai suoi **effetti** nel **breve**, **medio** e **lungo termine**

Dalle **reazioni** di chi è intorno a me

DALL'ESITO

uno strumento per facilitare la presa di decisioni

come attivare i collaboratori ed il team verso la soluzione

uno strumento per facilitare la presa di decisioni

- quando la situazione è complessa
- in caso di stallo
- per riattivare il processo decisionale
- per orientare verso le soluzioni

Le fasi per facilitare la presa di decisioni

1. ASPETTATIVE DI RISULTATO

FARE EMERGERE L'OBIETTIVO CHE SI VUOLE RAGGIUNGERE

Es.:
A cosa dovrebbe portare la decisione? Come avvicinarsi alla decisione?

2. DOMANDA DEL MIRACOLO

FARE DESCRIVERE IL FUTURO DESIDERATO

Es.:
Cosa ti farà dire tra un po' di tempo che è stata un'ottima decisione?

3. ESPERIENZE RISORSE

RICONOSCERE COSA C'E' GIA'

Es.:
Cosa è già chiaro?

4. UN PASSO AVANTI

MUOVERSI CONCRETAMENTE AVANTI

Es.:
Cosa dovrebbe essere più chiaro?

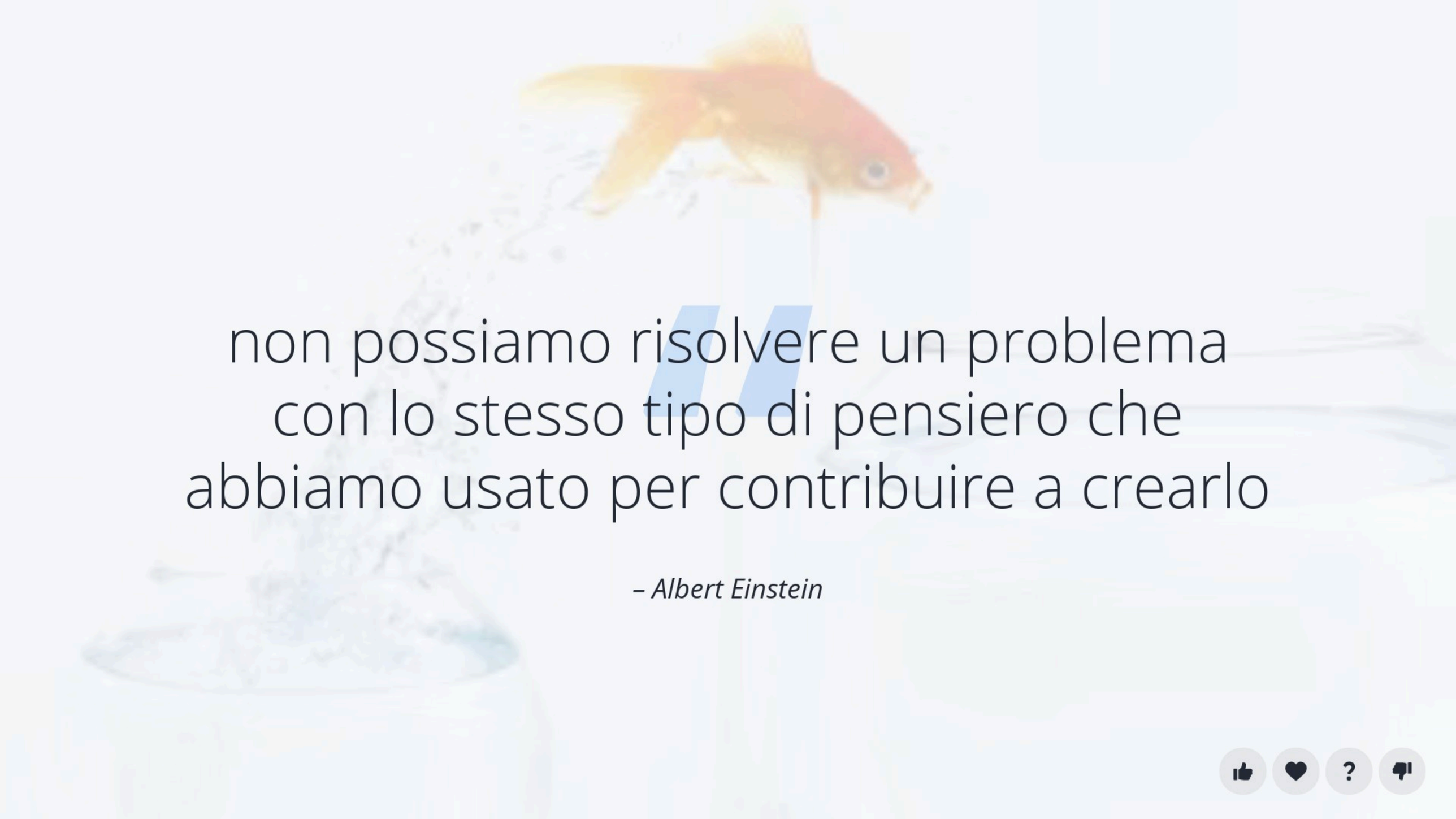
5. VERIFICA

VALUTARE IL PUNTO RAGGIUNTO

Es.:
Cosa sai ora sulla tua decisione che prima non sapevi?
Cosa altro sulla decisione?
Qualcosa su te e come prendi le decisioni?

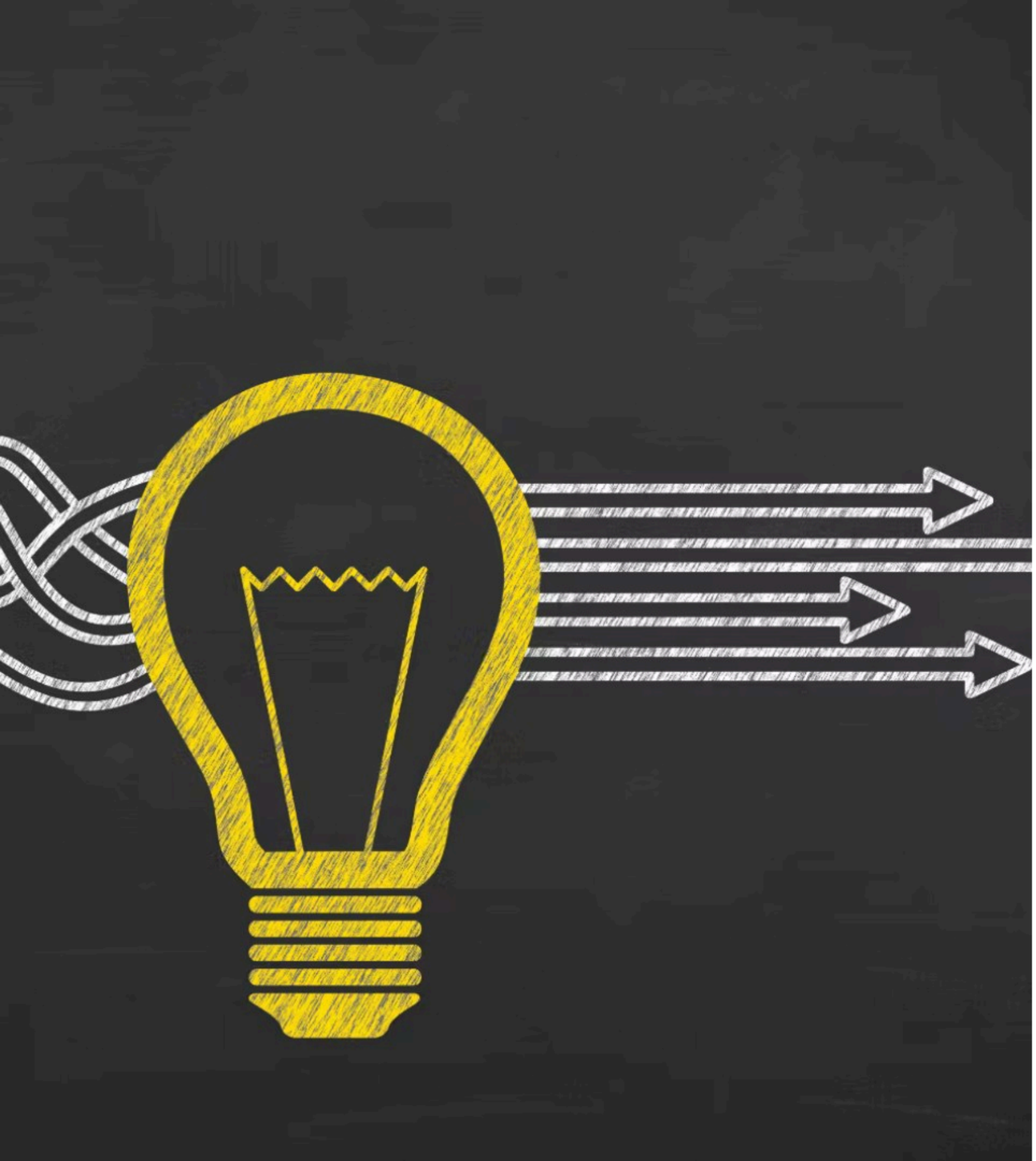
cosa fa il nostro cervello di fronte ad un problema?

- alcuni tendono ad analizzarlo, a vederne le criticità
- altri tendono a vederne le opportunità
- possiamo vedere queste due tendenze come problem oriented o solution focused
- dove si trovano le soluzioni?



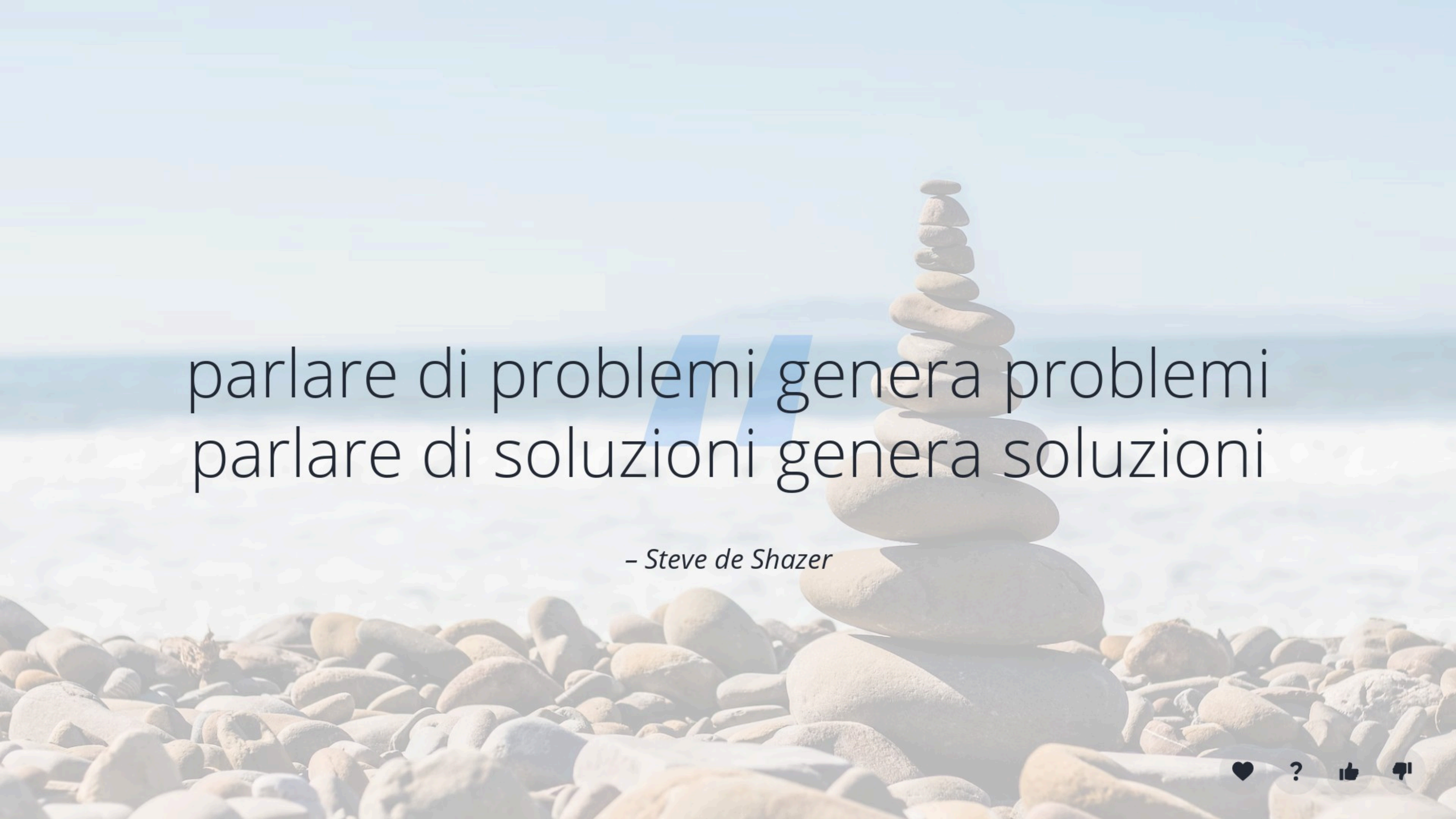
non possiamo risolvere un problema con lo stesso tipo di pensiero che abbiamo usato per contribuire a crearlo

– Albert Einstein



cosa rende difficile prendere decisioni

- non sapere in anticipo come va a finire (prevedere l'esito)
- il timore di sbagliare
- la tendenza a vedere solo il problema
- vediamo uno strumento utilizzabile anche con i nostri collaboratori ed il nostro team



parlare di problemi genera problemi
parlare di soluzioni genera soluzioni

– Steve de Shazer

sarebbe più facile se?

- sapessi in anticipo come va a finire (prevedere l'esito)...
- ti fosse già tutto chiaro quello che ti serve per decidere...
- avessi chiaro il prossimo passo...
- ... proviamo

scopri cosa funziona e fallo di più
scopri cosa non funziona e smetti di farlo

– Steve de Shazer

l'orientamento alla Soluzione

- porta a stare sul problema solo q.b.
- orienta verso la ricerca di soluzioni
- attiva verso l'azione
- è veloce
- ... cosa altro?

prossimi passi

COSEFI
Confindustria Firenze Formazione

IMPRESA
FORMAZIONE
TOSCANA

Industria Servizi Formazione Srl
a socio unico

ESSERE LEADER:
una sfida evolutiva per fare crescere sé stessi e gli altri

Cosefi Confindustria Firenze Formazione srl

COSEFI
Confindustria Firenze Formazione

IMPRESA FORMAZIONE TOSCANA

Industria Servizi Formazione Srl
a socio unico

Decisionale

LA LEADERSHIP TRA INCERTEZZA E COMPLESSITÀ: prendere decisioni efficaci

OBIETTIVI:

- riconoscere e comprendere il proprio **processo decisionale**
- identificare e gestire le proprie **zone cieche**
- identificare cosa occorre per prendere **decisioni migliori**
- **strategie personali** per gestire incertezza e complessità
- **percorso personale** di miglioramento nella presa di decisioni

Attivazione pre aula **questionario** on line neuro scientifico «Porte di Entrata + Modus Operandi»

Laboratorio esperienziale di apprendimento altamente interattivo **4** Sessioni **ON LINE**, di **4 ore** = **16 ore**

Sessioni individuali di coaching **n. 3** di **1 ora** ciascuna

cosa c'è per te ora che non c'era ad inizio workshop?

tanto ragionamento in più

Più consapevolezza

Più consapevolezza

Più consapevolezza

Sapere che in caso di eccessivo stress o stanchezza rischiamo di mettere il "pilota automatico" e prendere delle decisioni sbagliate

5

COSEFI
Confindustria Firenze Formazione

IMPRESA
FORMAZIONE
TOSCANA

Industria Servizi Formazione Srl
a socio unico

PER INFORMAZIONI

Dott.ssa Viviana Bugatti

Tel. 055/2707234 - Cell. +39 334 6610863 – E-mail viviana.bugatti@confindustriafirenze.it

Dott.ssa Alessia Bellomini

Tel. 050/6390466 – E-mail segreteria@isformazione.it

Sei interessato all'argomento?
Vorresti realizzare un training customizzato nella tua azienda?
Contattaci per una consulenza gratuita.

Analizziamo le tue esigenze e in funzione dei tuoi obiettivi, progettiamo insieme un percorso personalizzato, efficace e innovativo.

THANK
YOU