



Co-funded by
the European Union



SCALE UP

PENSIERO CRITICO E PROBLEM-SOLVING

Un modulo sull'importanza del pensiero critico
e del problem solving nella vita lavorativa.

Miglioramento delle competenze
per il rafforzamento dell'inclusione
e dell'occupabilità giovanile

Project Number: KA210-YOU-2F49B5FD-2

esic



DEVELOPIA
Foundation



Joint



AY
INSTITUTE

Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili di tali opinioni.



Indice (I)

- **Introduzione**
- **Aspetti chiave del pensiero critico**
- **Importanza sul posto di lavoro**
- **Le differenze con il Problem-Solving**
 - Applicazioni sul posto di lavoro
- **Pensiero critico**
 - Definizione
 - Scopi
 - Applicazioni
- **Risoluzione dei problemi**
 - Definizioni
 - Scopi
 - Applicazioni
- **Esempi**
- **Bilanciare analisi e azioni**
- **Criteri decisionali**



Indice (II)

- **Che cos'è il problem solving creativo?**
 - Ecco cosa c'è da sapere
- **State ponendo la domanda giusta?**
- **Metodi efficaci per la risoluzione dei problemi e il processo decisionale**
 - Analisi PESTEL
 - Diagrammi a lisca di pesce
 - Business Model Canvas
 - Analisi SWOT
- **Importanza della pratica e conclusione**
- **I pregiudizi e il sistema di pensiero psicologico**
- **Abitudini mentali per un forte pensiero critico**
- **Riferimenti**



Introduzione

Il pensiero critico e la risoluzione dei problemi sono strettamente interconnessi nell'ambiente di lavoro e si completano a vicenda.

Approfondiamo il loro rapporto:

La definizione di pensiero critico implica la valutazione di fatti e informazioni in modo obiettivo per prendere decisioni valide su come procedere.

Aspetti chiave del pensiero critico

- Apertura mentale: I critical thinkers mantengono una mentalità aperta e curiosa, evitando di formulare ipotesi e saltare alle conclusioni.
- Domande: Pongono domande stimolanti e scavano in profondità, piuttosto che accettare le informazioni al valore nominale.
- Obiettività: I pensatori critici tengono sotto controllo i propri pregiudizi, cercando di rimanere il più possibile obiettivi.
- Intelligenza emotiva: Si affidano all'intelligenza emotiva per ottenere una comprensione completa delle situazioni.



Importanza sul posto di lavoro

- I datori di lavoro apprezzano molto le capacità di pensiero critico quando valutano i candidati.
- Il pensiero critico è correlato a migliori prestazioni lavorative.
- Aiuta a collegare le idee, a prendere decisioni ragionevoli e a risolvere problemi complessi (per approfondire clicca [qui](#)).



Le differenze con il Problem-Solving

- Il Problem-Solving è un insieme di strategie orientate alla soluzione di problemi o sfide specifiche.
- Mentre il pensiero critico rafforza il ragionamento, nel caso del Problem-Solving la risoluzione dei problemi si concentra maggiormente sulla ricerca di soluzioni pratiche.
- Il Problem-Solving ha un ambito più ristretto e affronta problemi specifici.

Applicazioni sul posto di lavoro

- L'uso di capacità di pensiero critico definisce gli individui come efficaci risolutori di problemi.
- Essere un abile risolutore di problemi è prezioso per la crescita della carriera e vi posiziona come leader tra i membri del team (per approfondire clicca [qui](#)).



In sintesi, il pensiero critico costituisce la base per una soluzione efficace dei problemi. Quando si affrontano le sfide sul posto di lavoro con curiosità, obiettività e disponibilità a scavare più a fondo, si migliorano le proprie capacità di pensiero critico e di risoluzione dei problemi.

Pensiero critico (I)

- **Definizione:**

Il pensiero critico è un'abitudine che consiste nell'osservare e analizzare attivamente il proprio processo di pensiero. Comporta la ricerca di modi per migliorare l'efficienza del pensiero, l'organizzazione dei pensieri in modo intuitivo e il riconoscimento dei pregiudizi.

- **Scopi:**

- Miglioramento del ragionamento: Il pensiero critico rafforza le capacità di ragionamento, facilitando l'apprendimento di nuove abilità, tra cui la risoluzione di problemi.
- Auto-riflessione: Adottando il pensiero critico come pratica a lungo termine, si possono considerare diverse prospettive, essere più onesti riguardo ai propri errori e impegnarsi nell'apprendimento continuo.



Pensiero critico (II)

- **Applicazioni:**

- Analizzare le argomentazioni: Il pensiero critico consente di studiare gli argomenti, valutare le prove a sostegno e prendere decisioni ragionate sulla loro correttezza.
- Comprendere se stessi: Aiuta a capire il proprio sistema di valori, lo stile di apprendimento e le abilità più forti.



Risoluzione dei problemi (I)

- **Definizione:**

Il problem solving è un'abilità utilizzata per trovare soluzioni alle sfide. Comporta la comprensione delle cause alla radice dei problemi e l'elaborazione di piani d'azione.

- **Scopi:**

- **Risoluzione:** La risoluzione dei problemi aiuta ad affrontare gli eventi imprevisti identificando i fattori che li influenzano e improvvisando strategie efficaci.
- **Creatività:** Il rafforzamento di questa abilità consente di trovare più rapidamente soluzioni creative, di visualizzare accuratamente i problemi e di effettuare ricerche efficaci.



Risoluzione dei problemi (II)

- **Applicazioni:**

- Vita personale e lavorativa: Il problem solving è applicabile sia in contesti personali che professionali.
- Adattabilità: Permette di adattarsi a circostanze mutevoli e di trovare soluzioni pratiche.

Esempi

- Un'infermiera analizza i casi in esame e decide l'ordine di trattamento dei pazienti.
- Un idraulico valuta i materiali più adatti a un determinato lavoro.
- Un avvocato esamina le prove ed elabora una strategia per vincere una causa o per decidere se patteggiare in via extragiudiziale.



Bilanciare analisi e azione

- Analisi: L'analisi è fondamentale, ma l'eccesso di analisi può portare all'indecisione. È essenziale trovare un equilibrio tra un esame approfondito e un'azione decisa.
- Il libro della giungla. Ricordate l'analogia con l'avvoltoio: Immaginate gli avvoltoi che girano intorno a un potenziale pasto senza scendere a nutrirsi: cosa faremo? Non lo so. Cosa vuoi fare?
- Allo stesso modo, pensare troppo senza agire può ostacolare il progresso.





Criteri decisionali

- Esempio di decisione sul pranzo: Anche le decisioni apparentemente semplici, come la scelta di un posto per il pranzo, implicano più **criteri**:
 1. Gusto: Considerate i sapori che vi piacciono.
 2. Alimentazione: Pensate alla salute e alle esigenze alimentari.
 3. Convenienza: Valutare la vicinanza e il tempo di percorrenza.
 4. Costo: Tenete conto del vostro budget.
 5. Azienda: Considerate con chi pranzereete.
- Decisioni organizzative: La definizione e la valutazione dei criteri per le decisioni organizzative più complesse seguono un approccio analogo e ponderato.

In sintesi, il pensiero critico e la risoluzione dei problemi sono abilità complementari. Il pensiero critico migliora la capacità di ragionare, mentre la risoluzione dei problemi consente di trovare soluzioni pratiche. L'equilibrio tra analisi e azione garantisce un processo decisionale efficace in vari aspetti della vita (per approfondire clicca [qui](#)).

Che cos'è il problem solving creativo?

La soluzione creativa dei problemi è come una bussola che ci guida attraverso acque inesplorate. Quando i metodi tradizionali non funzionano o il problema non ha una definizione chiara, interviene il problem solving creativo.

Ecco cosa c'è da sapere:

1

Ricerca ed esplorazione: Mentre la risoluzione di problemi strutturati si basa spesso su parametri ben definiti, la risoluzione di problemi creativi prospera nell'ambiguità. Ci permette di esplorare le potenziali soluzioni anche quando il problema rimane sfuggente. A volte, la causa di un problema è come un'ombra, difficile da individuare. In questi casi, il problem solving creativo ci incoraggia ad avventurarci oltre i confini conosciuti.



2

Meno strutturato, più aperto: A differenza dei processi rigidi, la risoluzione dei problemi creativi non segue un manuale rigido. È più simile al jazz, un mix di improvvisazione e intuizione. Ci incoraggia a pensare in modo alternativo, portando a una moltitudine di idee. Queste idee possono non rientrare perfettamente nei canoni, ma sono innovative.





3

Vantaggi del Problem-Solving creativo:

Soluzioni complesse: Quando la ricerca sugli utenti non riesce a illustrare la complessità di una situazione, interviene il problem solving creativo. Ci permette di trovare soluzioni senza essere vincolati dai dati esistenti.

Adattabilità: In un panorama aziendale in costante evoluzione, l'adattabilità è fondamentale. Il problem solving creativo ci permette di affrontare sfide impreviste e di risolvere problemi non convenzionali.

Alimentare l'innovazione: Oltre a risolvere i problemi immediati, la risoluzione creativa dei problemi dà vita a idee innovative. Queste idee possono portare a nuove linee di prodotti, servizi o miglioramenti operativi che aumentano l'efficienza e favoriscono la crescita.



4

Principi chiave:

Bilanciare il pensiero divergente e convergente:

Immaginate un'altalena. Da un lato c'è la divergenza, che genera una moltitudine di idee. Dall'altro lato, la convergenza, che restringe le idee a un elenco ristretto. La risoluzione creativa dei problemi bilancia queste due pratiche, trasformando concetti astratti in soluzioni concrete.

Riformulare i problemi come domande: Invece di fissarsi sugli ostacoli, inquadrare i problemi come domande. Questo cambiamento libera la nostra mente, permettendoci di esplorare le potenziali risposte. Ponendosi le domande giuste si aprono nuovi percorsi.



Un comico era solito scherzare sul fatto che il menu di sua madre consisteva in due scelte: "Prendere o lasciare".

Può sembrare controintuitivo, ma avere meno scelte può favorire la felicità. Come?

La felicità dipende in parte dalla possibilità di scegliere, ma solo fino a un certo punto.

Più opzioni si hanno, più possibilità si hanno di rimpiangere le scelte fatte. Desiderate aver scelto un altro cellulare? Vi sareste trovati meglio con un investimento finanziario o un'opzione di piano farmaceutico diversi? Più scelte ci sono, minore è la percentuale di quelle che sembrano "giuste".

Fare semplicemente delle scelte può essere estenuante.

In uno studio dell'Università del Minnesota pubblicato su The Journal of Personality and Social Psychology, il fatto di avere più scelte per lo shopping ha interferito con la capacità di prestare attenzione e di completare semplici problemi aritmetici.

Se volete concentrare la vostra attenzione su un'attività imminente o avete bisogno di equilibrio emotivo per gestire situazioni personali impegnative, è meglio limitare il numero di scelte che fate in anticipo.



State ponendo la domanda giusta?

La saggezza di Clayton M. Christensen

Clayton M. Christensen, un leader del pensiero, sottolinea il potere delle domande. Quando prendiamo delle decisioni, ci incoraggia ad allineare le azioni con uno scopo chiaro. Inquadrando le sfide come domande, passiamo dagli inciampi alle pietre miliari. Quindi, la prossima volta che vi troverete di fronte a un enigma, chiedetevi: "E se?" o "Come potremmo?". Queste domande accendono la scintilla della creatività e portano a dei progressi.

Nel grande teatro del processo decisionale, la risoluzione creativa dei problemi è al centro della scena. Non si tratta solo di trovare risposte, ma di danzare con l'incertezza, dipingere a grandi linee e scolpire soluzioni che sfidano le convenzioni. Quindi, abbracciate l'arte della risoluzione creativa dei problemi: potrebbe essere il vostro capolavoro in attesa di essere svelato!



Una buona domanda è progettata con cura per raggiungere un obiettivo particolare. Ad esempio, invece di chiedere: "Quando posso incontrarla?", un intervistatore più chiaro chiederebbe:

"Preferisce incontrarmi lunedì mattina o mercoledì mattina?".

La gamma più ristretta di opzioni incoraggia una risposta più rapida e decisa, che a sua volta può essere messa in pratica.

Per ottenere il maggior numero di informazioni possibili, è necessario avere un'idea precisa del tipo di informazioni che si stanno cercando.

In questo modo potrete rendere le vostre domande più intenzionali e mirate man mano che vi avvicinerete a ciò che state cercando di sapere. Gli scopi specifici delle domande possono essere:

- Definizione: Che aspetto ha l'"etica del lavoro" nella nostra organizzazione?
- Comparativo: Quali parti della nostra strategia di marketing sono diverse da quelle dei nostri concorrenti?
- Causale: Se investiamo in questa nuova tecnologia, quali sono i potenziali risultati positivi e negativi?



- Valutativo: Cosa di questo prodotto funziona per i nostri consumatori? Cosa non funziona?
- Sapendo quali tipi di domande porre in ogni situazione, avrete una discussione più mirata che porterà a risposte efficaci.

Una delle maggiori insidie del processo di interrogazione consiste nel porre domande con una serie di risposte predefinite o "chiuse". Queste domande "sì o no" non richiedono sintesi, analisi o valutazione dei fatti. Spesso vengono poste da leader che conoscono già la risposta e non sono interessati a ulteriori informazioni. Sebbene possano essere utili quando esiste solo una manciata di risposte accettabili, non portano a un pensiero creativo o a decisioni gestionali migliori.

Al contrario, una domanda aperta richiede riflessione e valutazione per rispondere. Queste domande possono aprire la porta a idee e collaborazioni esterne e portare a conversazioni più produttive rispetto alle domande chiuse. Queste domande sono pensate per far emergere ulteriori informazioni e spesso portano a una comprensione più approfondita del problema e delle potenziali soluzioni.

Metodi efficaci per la risoluzione dei problemi e il processo decisionale

Fortunatamente, la risoluzione dei problemi e il processo decisionale sono abilità che possono essere migliorate, studiate e padroneggiate. Imparando tecniche specifiche di risoluzione dei problemi e di presa di decisioni, si possono individuare prima i problemi e prendere più rapidamente le decisioni. Questo vi permetterà di prendere decisioni più sicure nel vostro lavoro e di avere un maggiore controllo sulla felicità e sulla produttività di ogni aspetto della vostra vita.

Il pensiero critico e il processo decisionale sono sinonimi di capacità imprenditoriali richieste ai leader aziendali.

Tuttavia, molte persone non comprendono esattamente i concetti di base che rendono il pensiero critico un processo efficace. Ci sono quattro strutture chiave su cui si basa il pensiero critico: Logica, Verità, Contesto e Alternative.

Di seguito illustriamo i metodi che possono aiutare a concentrarsi su questo aspetto.

1. Analisi PESTEL

PESTEL sta per fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali. È uno strumento strategico utilizzato per valutare l'impatto dell'ambiente esterno su un'organizzazione o un progetto. Analizzando sistematicamente questi fattori, i responsabili delle decisioni ottengono informazioni su potenziali rischi, opportunità e tendenze.

Ad esempio, la comprensione della stabilità politica, della crescita economica e dei progressi tecnologici può guidare le strategie aziendali.



2. Diagrammi a lisca di pesce (diagrammi di Ishikawa)

Questi diagrammi aiutano a identificare le cause principali di un problema.

La forma a "lisca di pesce" rappresenta diverse categorie (come persone, processi, attrezzature, ecc.) e le "lische" rappresentano le potenziali cause.

Visualizzando le cause interconnesse, i team possono affrontare efficacemente i problemi sottostanti.

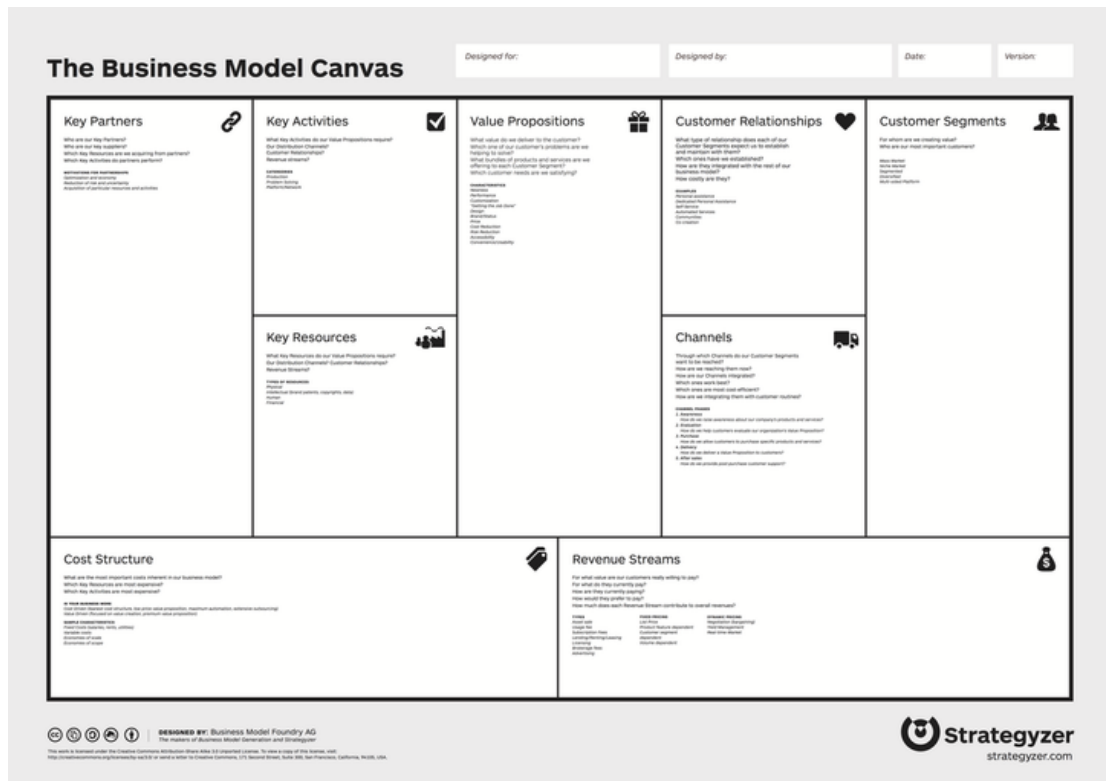


3. Business Model Canvas

Sviluppato da Alexander Osterwalder, questo canvas fornisce una visione olistica di un modello di business.

Il documento delinea i componenti chiave, tra cui i segmenti di clientela, le proposte di valore, i canali, i flussi di reddito e altro ancora.

I responsabili delle decisioni possono utilizzarlo per valutare e perfezionare le proprie strategie aziendali.



The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners Why are our Key Partners? Who are our Key Suppliers? Which Key Activities are being performed? Which Key Resources are being acquired? Which Key Activities are partners performing? Which Key Resources are partners providing? Which Key Activities are partners providing? Which Key Resources are partners providing?	Key Activities What key Activities do our Value Propositions require? Our Customers' Expectations? Customer Relationships? Customer Segments? Channels? Cost Structure? Revenue Streams?	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we solving? Which one of our customer's needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying?	Customer Relationships What type of relationships does each of our customer segments expect in the relationship? Which one of our customer's needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying? Which customer needs are we satisfying?	Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers? Who are our most important customers? Who are our most important customers? Who are our most important customers? Who are our most important customers?
	Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Customers' Expectations? Customer Relationships? Customer Segments? Channels? Cost Structure? Revenue Streams?		Channels Through which Channels do our Customer Segments expect to be reached? How are we reaching them now? How are we reaching them now? How are we reaching them now? How are we reaching them now? How are we reaching them now?	
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?		Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what are they currently paying? How are they currently paying? How are they currently paying? How are they currently paying?		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
 The owners of Business Model Canvas are Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.

Strategyzer
 strategyzer.com

4. Analisi SWOT

SWOT è l'acronimo di Strengths (punti di forza), Weaknesses (punti deboli), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce).

Aiuta le organizzazioni a valutare i propri punti di forza e di debolezza interni e le opportunità e le minacce esterne.

Identificando questi fattori, i responsabili delle decisioni possono elaborare strategie che sfruttino i punti di forza e attenuino le debolezze.



Importanza della pratica e conclusione

Esercizio regolare: Il pensiero critico è come un muscolo: si rafforza con l'esercizio. Esercitarsi regolarmente con questi metodi affina le nostre capacità analitiche.

Successo professionale e personale: Un processo decisionale efficace ha un impatto sia sulla sfera professionale che su quella personale. Che si tratti del lancio di un nuovo prodotto o della scelta di un percorso di vita, il pensiero critico gioca un ruolo fondamentale.



I pregiudizi e il sistema di pensiero psicologico

1

Bias:

Tendenza alla ricompensa e alla punizione: Le nostre decisioni sono influenzate dall'attesa di una ricompensa o dalla paura di una punizione.

Tendenza al gradimento/amore: Favoriamo le idee o le persone che ci piacciono, anche se non sono oggettivamente le migliori.

Tendenza a prova di socialismo: Seguiamo la folla perché presumiamo che gli altri ne sappiano di più.

Riconoscere e attenuare questi pregiudizi è fondamentale per prendere decisioni corrette.

2

Sistema di pensiero psicologico:

Il nostro sistema di pensiero modella il modo in cui percepiamo il mondo e facciamo delle scelte.

Comprende modelli mentali, credenze e quadri cognitivi.

Comprendendo il nostro sistema di pensiero, possiamo orientarci tra i pregiudizi e prendere decisioni più consapevoli.



Abitudini mentali per un forte pensiero critico

- Consapevolezza di sé: Riflettere sui propri processi di pensiero. Comprendere i propri pregiudizi e punti ciechi.
- Apertura mentale: Essere ricettivi ai diversi punti di vista. Abbracciare la curiosità.
- Coraggio intellettuale: Sfidare le ipotesi ed esplorare soluzioni non convenzionali.
- Adattabilità: Essere disposti a modificare il proprio pensiero sulla base di nuove informazioni.

In sintesi, il pensiero critico non serve solo a trovare le risposte, ma anche ad abbracciare l'incertezza, a mettere in discussione le ipotesi e a scolpire soluzioni innovative. Affinando queste capacità, possiamo aprire la strada al successo personale e professionale.



Riferimenti

British Council, Critical thinking and problem solving, Blog on Education.

Available at <https://www.britishcouncil.me/en/programmes/education/21st-century-schools/what/ctps>

BOOGAARD, Kat, How to build critical thinking skills for better decision-making, Atlassian, Work Life.

Available at <https://www.atlassian.com/blog/productivity/critical-thinking-skills>

Boyles, Michael, What is creative problem-solving & why is it important?, Harvard Business School Online, Insights.

Available at <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-be-a-more-creative-problem-solver>

Indeed Editorial Team, Critical Thinking vs. Problem-Solving: What's the Difference?. Updated March 16, 2023.

Available at <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/critical-thinking-vs-problem-solving>