

PROBLEM SOLVING

È il nostro modo di rapportarci ai fenomeni che dà origine ai problemi. Essi non esistono indipendentemente da noi; infatti ciò che per una persona è un problema può non esserlo per un'altra.

Serve per

Il *problem solving* è una tecnica attiva che è volta non tanto a risolvere uno specifico problema quanto ad apprendere a risolvere i problemi. Per questa ragione, si può familiarizzare con la tecnica anche introducendo problemi di tipo ludico o, comunque, distanti dalla dimensione lavorativa.

Il *problem solving* viene svolto secondo un preciso itinerario che deve essere ben noto al conduttore e presuppone che il gruppo non sia molto numeroso e che vi sia al suo interno un clima disteso e collaborativo.

FASI

1. INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA

Individuare un problema non è cosa semplice: dipende essenzialmente da ciò che si considera problema. Il problema dipende dal nostro modo di vedere il mondo, di rapportarci con i fatti e con le persone.

È possibile utilizzare diverse definizioni di problema; per gli scopi del lavoro sul miglioramento, adottiamo la definizione più in uso per i contesti organizzativi: **problema è una deviazione peggiorativa** di una situazione, di un comportamento o di un processo rispetto a uno standard convenuto e accettato; deviazione indotta da una causa incerta e ignota (Kepner&Trigoe).

Questa definizione, considerando il problema come deviazione da uno standard atteso, ci permette di agire sulle cause che lo producono direttamente e non sui sintomi o su cause secondarie.

Per problema si può anche intendere uno stato di insoddisfazione che attiva una nostra decisione orientata a colmare lo stato medesimo (vedi infra).

Adottata una definizione, si pone l'esigenza di individuare il problema. L'operazione è resa difficile da una serie di ostacoli:

- possibilità di confusione fra problema e cause;
- possibilità di confusione fra problema e sintomi;
- possibilità di confusione fra cause e sintomi;
- possibilità di confusione fra problemi e comuni difficoltà.

Le difficoltà non vanno confuse con i problemi, perché esse sono ben note a chi le deve affrontare. **Le cause, invece, sono incerte e sconosciute.**

Le difficoltà sono degli ostacoli evidenti che si frappongono per il raggiungimento di un obiettivo e per i quali si saprebbe anche che cosa fare.

Spesso si considerano come problemi i sintomi. Essi, invece ne sono solo la manifestazione esteriore, ciò che rende visibile il problema. È importante distinguere il problema dai sintomi, perché l'intervento correttivo, se si ferma ai sintomi, non risolve il problema (o lo risolve apparentemente o temporaneamente).

Il problema può facilmente essere confuso con una serie di cause immaginate o intuitive.

Le cause, invece, vanno ricercate e dimostrate.

L'individuazione del problema significa mettere in luce le cause devianti, con un processo di ricerca, non di invenzione.

2. L'ANALISI DEL PROBLEMA

Individuato e circoscritto il problema si passa alla ricerca dei fatti che hanno rilievo per il problema, che cioè lo generano. Si individuano, cioè, gli aspetti prioritari del problema. L'analisi è un'operazione di ricerca sui fatti che hanno rilievo per il problema, richiede l'utilizzo di strumenti razionali che aiutino il gruppo a interpretare i fenomeni che evidenziano il problema. La capacità ideativa (o immaginativa) verrà in seguito richiesta per l'elaborazione di ipotesi di soluzione.

Non si può risolvere il problema con la stessa mappa che lo ha creato. (Einstein)

Per questa operazione, come già accennato, occorre disporre di una buona base informativa. È opportuno evitare di formulare immediatamente ipotesi sulle cause, senza l'esame di informazioni, per non produrre ipotesi poco attendibili, che cadono facilmente alle prime verifiche.

Per la ricerca delle informazioni, si può seguire il seguente itinerario:

- a) raccogliere le informazioni in maniera ordinata, adottando, per esempio lo schema del **chi, dove, come, quando** della situazione problema;
- b) raccogliere le informazioni ed elencarle trattandole una per una, senza ricercare i nessi fra loro;
- c) considerare solo i fatti, le circostanze e non i punti di vista o le opinioni.

È questa, una fase di rilevazione, di acquisizione di documentazione, la cui efficacia dipende dalla pertinenza delle informazioni, dalla razionalità con la quale vengono ordinate e dalla capacità di tenerle distinte dai punti di vista e dalle opinioni personali.

Durante l'analisi dei fatti, occorre prestare attenzione all'esperienza perché ciò che essa ha *insegnato* può essere di ostacolo alla comprensione.

Dopo aver accuratamente raccolto le informazioni, si possono formulare ipotesi sulle cause, tramite brainstorming: individuare un ampio ventaglio di ipotesi, anche se alcune possono sembrare poco probabili. Si raccomanda che le ipotesi siano correlate con i fatti, non con le opinioni soggettive che dei fatti si possiedono.

Definite le ipotesi, si prosegue con il loro confronto per selezionare la migliore (non quella che corrisponde meglio al proprio punto di vista):

- 3 in un primo momento, ogni ipotesi viene confrontata con tutte le informazioni, in maniera da scartare quelle che non siano in sintonia con tutte o con la maggior parte delle informazioni raccolte;
- 3 selezionato un primo gruppo di ipotesi, si ripete l'operazione con quelle ipotesi residue, avendo cura di affinare ancora i criteri di selezione, in maniera da mantenere solo quelle che conservino un collegamento diretto (oggettivo) con le informazioni

In questa fase si possono utilizzare strumenti quali il diagramma causa/effetto, il diagramma delle affinità ecc.

3. DECIDERE LA SOLUZIONE

Per studiare un problema è necessario sviluppare le seguenti abilità di base:

1. "sapersi immergere concretamente nella realtà;
2. saper vedere in ogni situazione le gerarchie e la struttura;
3. pensare in modo sistemico e globale;
4. progettare le soluzioni in prima istanza senza tener conto dei vincoli;
5. coltivare e utilizzare il proprio intuito a supporto della propria razionalità". (1)

(1) A. Galgano, op. cit.

Abbiamo detto che l'analisi del problema è ancorata alla realtà. Sono i nostri schemi mentali che rilevano un problema nella realtà, ma possono essere proprio i nostri schemi a impedirci di capirla. Occorre quindi essere allenati a vedere e capire oltre quello che comunemente si vede e si comprende.

Questa capacità può essere sviluppata adottando la logica dell'*io ho ragione e tu hai ragione*: imparando ad ascoltare gli altri si possono cogliere altri punti di vista che a noi potrebbero sfuggire. Occorre imparare a interrogare noi stessi e gli altri e a non fermarsi alle prime risposte. Ciò permette di scoprire che ciò che per noi è ritenuto un vincolo insormontabile per un altro può essere considerato una risorsa: ciò che è vincolo può essere trasformato in risorsa.

Il processo di risoluzione, oltre alla fase razionale descritta, richiede l'ideazione di soluzioni.

La capacità ideativa non è soggetta agli stessi vincoli razionali sopra esposti e attinge direttamente alla capacità immaginativa e creativa. La soluzione desidera che si affini l'intuito.

Vale più l'immaginazione della conoscenza. (Einstein)

Il processo di decisione è un nodo importante del *problem solving*. Le decisioni non sono naturalmente conseguenti alle prime fasi del *problem solving*, non sono cioè automatiche, anche se le due prime fasi sono state condotte in maniera molto rigorosa. Va considerato che non è sufficiente una decisione qualunque, che non è sufficiente prendere una giusta decisione (occorre verificare che sia anche una decisione giusta, che tenda cioè all'efficacia, all'ottimizzazione all'interno di un quadro di possibili decisioni). Occorre che la decisione sia la più giusta fra altre che possono avere i caratteri giusti (che sia la più immediata, che sia la più economica, che fornisca le migliori garanzie sul versante dei risultati, che renda più semplice la collaborazione degli altri ecc.).

È bene chiedersi se la decisione è davvero utile e indispensabile, rispetto allo scopo previsto. Se si ritiene che la decisione sia necessaria, si predispongono gli obiettivi per il perseguimento dello scopo, individuando obiettivi primari e obiettivi secondari. Le soluzioni di volta in volta ipotizzate vengono confrontate con gli obiettivi, per scartare quelle non direttamente ad essi collegate.