



Dal volume di Trevisani, Daniele (2007)

**Regie di Cambiamento. Approcci integrati alle risorse umane, allo sviluppo personale e organizzativo, e al coaching.** FrancoAngeli, Milano.

Diritti di riproduzione riservati. Sono possibili gli utilizzi per fini formativi, didattici e di ricerca, previa citazione dell'autore e della fonte.

Altri materiali inerenti le *Regie* al sito [www.studiotrevisani.it/hpm1](http://www.studiotrevisani.it/hpm1)

## Fasi di problem solving

1. **Problem detection o problem finding**: localizzare e trovare i problemi, identificarli, scandagliare la realtà alla ricerca di incoerenze, distonie, sintomi, dissonanze. Valutare il problema attraverso diversi *frames*.
2. **Problem setting**<sup>1</sup>: fissare i problemi, definirli, focalizzarli, darne definizioni operative, produrne definizioni e descrizioni trasmissibili ad altri in modo chiaro, non confuso, favorendo la produzione di azione.
3. **Problem analysis**: analizzare le cause dei problemi; capire la loro origine, le causalità multiple, le correlazioni tra cause e la molteplicità dei fattori che intervengono e alimentano il problema.
4. **Profilo registico di intervento e definizione della macro-regia**: la filosofia di intervento, i *frame* di analisi e ideologici, le scelte di campo (es.: riqualificare l'esistente o cambiare radicalmente, revisionare o rivoluzionare), costruire una mappa generale di intervento, decidere quali strumenti registici mettere in campo;
5. **Definizione delle micro-regie**: organizzare e strutturare i singoli brani e azioni di intervento, con attenzione ai micro-tempi e micro-strumenti, sia principali che di supporto;
6. **Azione e feedback**: attuazione, verifica degli esiti, valutazione dei progressi, apertura del dialogo e confronto tra attori e protagonisti del processo.

Molto spesso nel *problem-solving* ci si lancia direttamente al punto 6, si “fa un corso”, si emette un decreto o una regola, si licenzia una persona, se ne assume un'altra, si cambia un organigramma, si apre una nuova struttura, si ingoia una medicina, senza valutare bene se le fasi da 1 a 3 siano lacunose. Così il problema non solo persiste, ma aumenta, e accresce il rancore e l'insoddisfazione di chi lo vive.

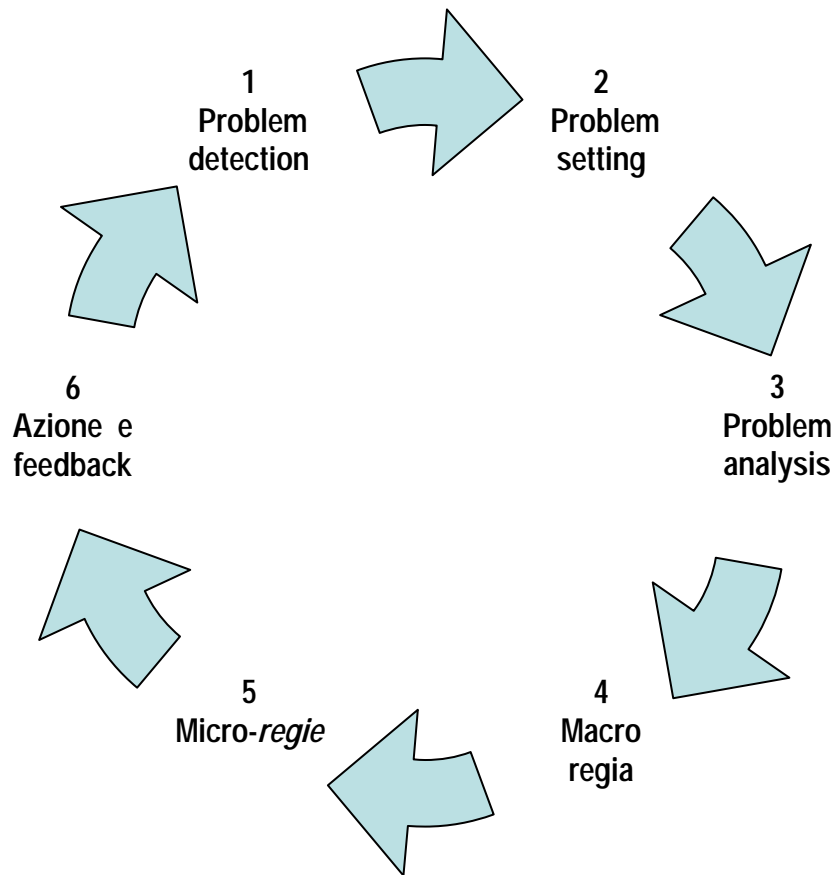
Le prime tre fasi (denominabili complessivamente *focusing*) sono indispensabili per le altre fasi successive di azione e progettazione.

### Riflessioni operative:

- in ogni progetto, fare una buona analisi prima di partire: attivare l'intera sequenza di *focusing e problem-setting*,
- lavorare sulle fasi esecutive di un progetto partendo dal suo impianto sino alla progettazione di dettaglio, l'azione e il feedback, mantenendo una regia coordinata di tutte le fasi.

<sup>1</sup> Un primo contributo fondamentale alla distinzione tra *problem solving* e *problem setting* si deve alla conoscenza personale e scambi di vedute professionali con Umberto Santucci, collega e consulente.

**Fig. 1 – Processo ciclico di una Regia di Problem Solving (RPS)**



**Concetti chiave nell'impianto registico di *problem-solving*:**

- *Problem detection*: accorgersi dei problemi, mapparli, individuarli.
- *Problem setting*: fissarli, chiarificarli, precisarli.
- *Problem analysis*: valutare cosa li provoca, capire la loro struttura complessa.
- Macro regia: la filosofia di intervento praticabile e le ipotesi alternative.
- Micro regie: i dettagli operativi degli interventi da attuare.
- Azione e feedback: interventi operativi sul campo e loro monitoraggio, inclusa la comunicazione nel team sugli andamenti, sugli esiti e sul processo stesso.