



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

Diversi approcci al problem-solving

Affrontare problemi, risolverli, fissare e raggiungere obiettivi, sono attività critiche per ogni persona e ogni organizzazione. È necessario attuare una distinzione tra:

- l'agire improntato al *problem-solving* (concentrarsi su problemi, su patologie o su criticità già esistenti o da prevenire) e
- lavorare per fissare obiettivi, praticare *goal-setting* (concentrarsi su goals e obiettivi di crescita futura), anche in assenza di evidenti patologie.

Quando un amministratore delegato o un direttore risorse umane percepisce l'esistenza di un problema, o nei casi in cui un coach o un manager viene chiamato a risolvere un caso, il primo passaggio è chiedersi in quale fase siamo entro una *regia* di problem-solving (localizzazione).

Se confondiamo la **localizzazione e analisi** del problema con la sua **risoluzione** si aprono immediatamente gravi rischi.

Il rischio è l'azione troppo precoce sul problema o sul goal, o sindrome da "frenesia alimentare" (ansia di alimentarsi). Questo problema, notato nel campo degli studi sull'etologia (scienza comportamento animale), riguarda essenzialmente il cibo – ma, per gli esseri umani – si estende alla fame di risultati, e diventa frenesia di raggiungere una soluzione. Questa sindrome porta ad anticipare l'azione a discapito dell'analisi.

Ripristinare un equilibrio tra fasi di analisi e fasi di azione, farne una distinzione accurata, è una delle operazioni basilari nel *problem-solving*.

Una seconda problematica legata alla qualità dell'analisi dei problemi è l'*ego-involvement*, il coinvolgimento dell'ego nelle prese di posizione, nelle scelte da fare. L'*ego-involvement* fa sì che quando una idea viene marchiata come propria, il soggetto la difenda da attacchi esterni o possibili alternative, spesso senza giustificazione logica o contro le evidenze. Questo produce un "attaccamento viscerale" ad una propria visione o soluzione, chiudendo le prospettive per soluzioni diverse o pareri altrui.

Per lottare contro questa sindrome, il metodo maieutico socratico è tra i più efficaci. Per valutare un argomento, possiamo realizzare domande aperte come le seguenti:

- Cosa intendi per _____?
- Come sei arrivato a queste conclusioni?
- Perché pensi di avere ragione?
- Quali sono le fonti delle tue informazioni?
- Quali assunti o presupposti ti hanno portato a questa conclusione?
- Cosa succederebbe se tu avessi torto?
- Puoi indicarmi due persone o fonti che non sono d'accordo e dirmi perché?
- Perché questo problema è importante per te?
- Perché questo aspetto specifico del problema è importante?

- Come faccio a sapere se mi stai dicendo la verità?
- Quali possono essere le spiegazioni alternative per questo fenomeno?¹

Per migliorare la capacità di risolvere i problemi è necessario attivare specifiche strategie di pensiero. Lanciarsi in una regia di cambiamento senza essersi interrogati sugli steps che porteranno al successo è un rischio. Questo ci porta ad interrogarci sulle capacità esecutive della mente o *funzioni esecutive*.

Le funzioni esecutive sono un modulo della mente che regola i processi di pianificazione, controllo e coordinazione del sistema cognitivo e che governa l'attivazione e la modulazione di schemi e processi.

Fra queste troviamo:

- l'organizzazione delle azioni in sequenze gerarchiche di mete;
- lo spostamento flessibile dell'attenzione sulle informazioni rilevate;
- l'attivazione di strategie appropriate e l'inibizione di risposte non adeguate².

Tipologie e concetti di problem solving

Tra le attività che precedono il problem solving si collocano altre competenze essenziali, tra cui citiamo:

- *Problem Sensing*: capacità di percepire che in una situazione esistono problemi, riconoscere una situazione come problematica; capacità di **intuire problemi utilizzando segnali deboli**.
- *Problem Finding*: ricerca attiva di possibili problemi, rilevare, scoprire problemi, andare a caccia di problemi; non limitarsi a lavorare su problemi "ricevuti", ma andare a stanarli attivamente.
- *Problem Mapping*: costruire mappature di problemi (es.: posizionarli su un diagramma per grado di frequenza e grado di pericolosità); differenziarli, definire priorità, valutare i "cluster" di problemi (aggregazioni).
- *Problem Shaping*: dare forma al problema, individuarne i tratti principali; capire i confini del problema, cosa vi rientra e cosa non vi rientra.
- *Problem Setting*: la capacità di fissare il problema in termini di variabili e loro rapporti, di dare una definizione chiara del problema, e suoi confini; capacità di darne definizioni trasmissibili, comunicabili, chiare.
- *Problem Talking*: la capacità di parlare del problema (lasciando da parte emozioni negative e *ego-involvement*), saper spiegare ad altri la propria visione lucidamente, fare una buona comunicazione nel team e verso l'esterno; utilizzare stili comunicativi efficaci; capacità di trattare il problema in un clima comunicativo di efficacia, nonostante la gravità, le pressioni e l'urgenza; quanto più le condizioni del problema sono urgenti e gravi (come nel *crisis communication*, comunicazione in stato di crisi), tanto meno tempo avremo a disposizione, e tanto maggiore sarà la necessità di un *problem talking* efficace, non dispersivo, produttore di risultato.
- *Problem Analysis*: svolgere analisi scientifica (qualitativa e quantitativa) in grado di aumentare la nostra comprensione del problema, delle sue strutture, dei rapporti di causa ed effetto.
- *Problem Reframing*: osservare il problema attraverso un *frame* diverso (es.: psicologico vs. tecnologico); riformulare il problema da altre angolature, percepirlo da punti di vista completamente diversi, cambiare il paradigma di riferimento. Esempio aziendale: cambiare un prodotto difettoso, anche se già fuori garanzia, osservandone gli effetti sui

¹ Tratto con modifiche da AA.VV. (2007), *Critical Thinking*, in Wikipedia online, in data 13/01/07.

² da AA.VV. (2007), *Funzioni esecutive*, in Wikipedia online, in data 13/01/07.

costi (*frame* amministrativo) o sulla *customer satisfaction* del cliente (*frame* centrato sulla relazione), osservare come queste due diverse angolature possono incidere sui ricavi futuri, nel medio e lungo termine.

Materiale utilizzabile per fini divulgativi e di ricerca solo previa con citazione della fonte.