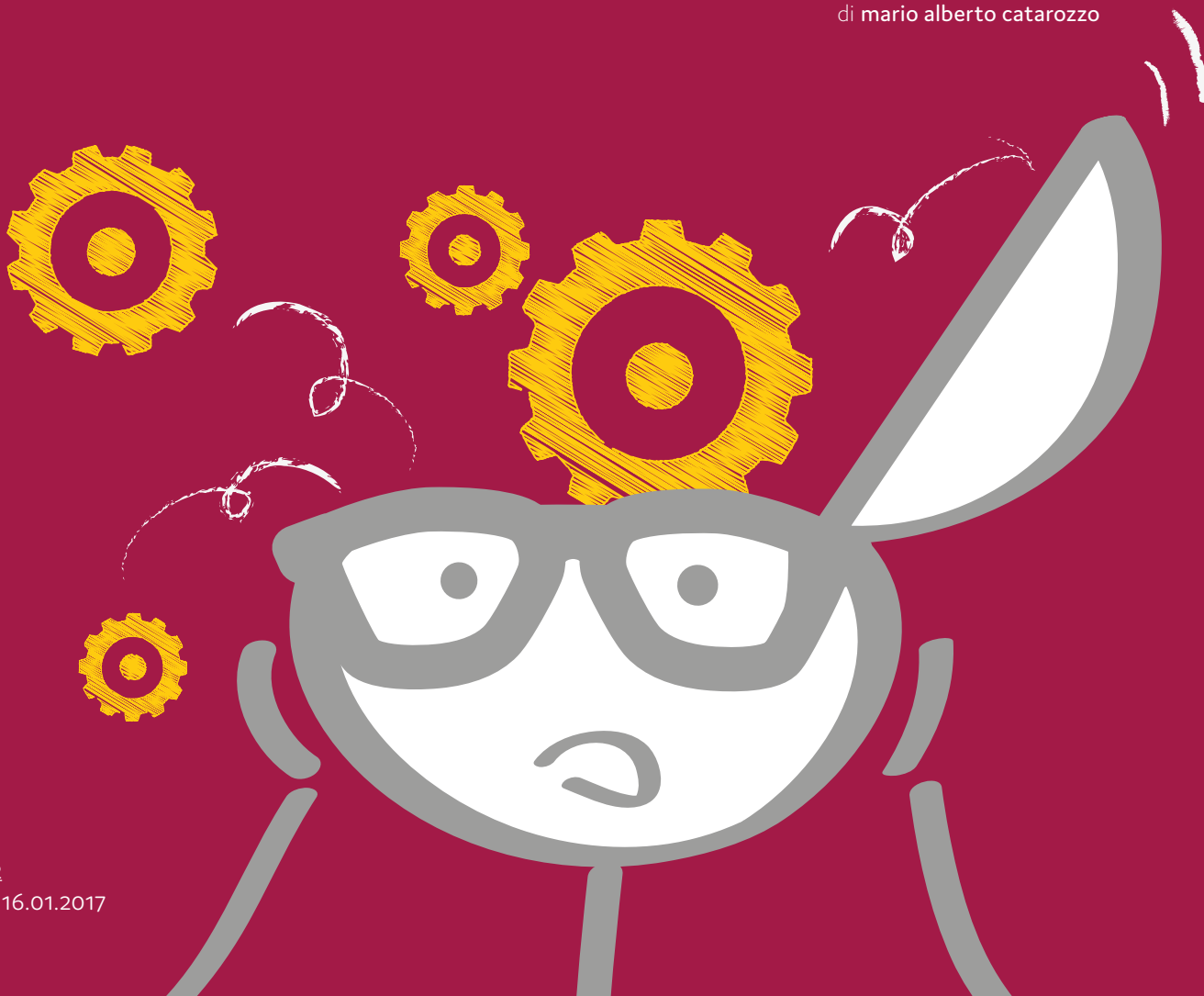


PROBLEMI, problemi, PROBLEMI, MA C'È SOLUZIONE?



di mario alberto catarozzo





e statistiche ci dicono che la parola “problema” è stata insieme alla parola “crisi” la più citata sui media dal 2008 a oggi. Come recita un detto: se c'è un problema, c'è anche una soluzione. Il vero punto allora è trovarla questa soluzione. Più facile a dirsi che a farsi, diranno in molti. Esiste una disciplina nata proprio per cercare di dare un metodo alla ricerca di soluzioni: il problem solving.

Cominciamo col dire che il problem solving è innanzitutto un'attitudine, quindi un fatto mentale, prima ancora che pratico. La prima regola d'oro per risolvere un problema è volerlo davvero risolvere.

Sembra un'affermazione pleonastica, ma spesso la prima ragione per cui non si risolvono problemi è che manca la reale volontà. Se ne parla, ci si confronta, si fa polemica ma non si affrontano davvero. Fatta questa premessa basilare (chiedetevi sempre: “voglio davvero questa cosa?”; “quanto ci tengo a questo risultato?”; “cosa sono disposto in concreto a fare per ottenere questo?”) passiamo al metodo che possiamo utilizzare nella ricerca di una soluzione.

Innanzitutto, consideriamo che essere un problem solver vuol dire avere creatività, flessibilità, decisionismo, capacità di ascolto. In secondo luogo, quando affrontiamo una situazione problematica dovremmo puntare a essere efficaci, ma anche efficienti. Efficaci lo saremo se sapremo raggiungere il risultato, efficienti se lo sapremo raggiungere con il minor investimento possibile. Se per raggiungere un risultato impegniamo troppe risorse (persone, energie, stress, soldi, tempo) allora non saremo stati performanti nella risoluzione, ma solo efficaci.

Il modello di problem solving che propongo si sviluppa in 7 passaggi, che in sequenza permettono di chiarire il proprio ruolo rispetto al problema, l'entità del problema, le possibili soluzioni per poi passare alla fase decisionale e operativa. Vediamole.

1 PROBLEM FINDING

Esiste un problema? È un mio problema? Sono queste le due domande da porsi inizialmente, prima di partire alla ricerca di una soluzione. Spesso il problema in quanto tale non esiste per noi, per via del nostro livello di conoscenza di una materia o della situazione. A volte esiste per il collaboratore o per il cliente, ma non per noi, quindi attenzione a partire a testa bassa come per una crociata, senza aver prima verificato l'esistenza di un problema in quanto tale. La seconda domanda è se tale problema sia un nostro problema. Molti hanno difficoltà a dire di no e ad affermare gli ambiti dei propri compiti e ruoli. Quando si lavora in team, invece, è importante aver chiaro cosa mi compete e cosa no. Dopodiché possiamo anche farci carico di una questione di un collega, ma con la consapevolezza che non è un problema nostro.

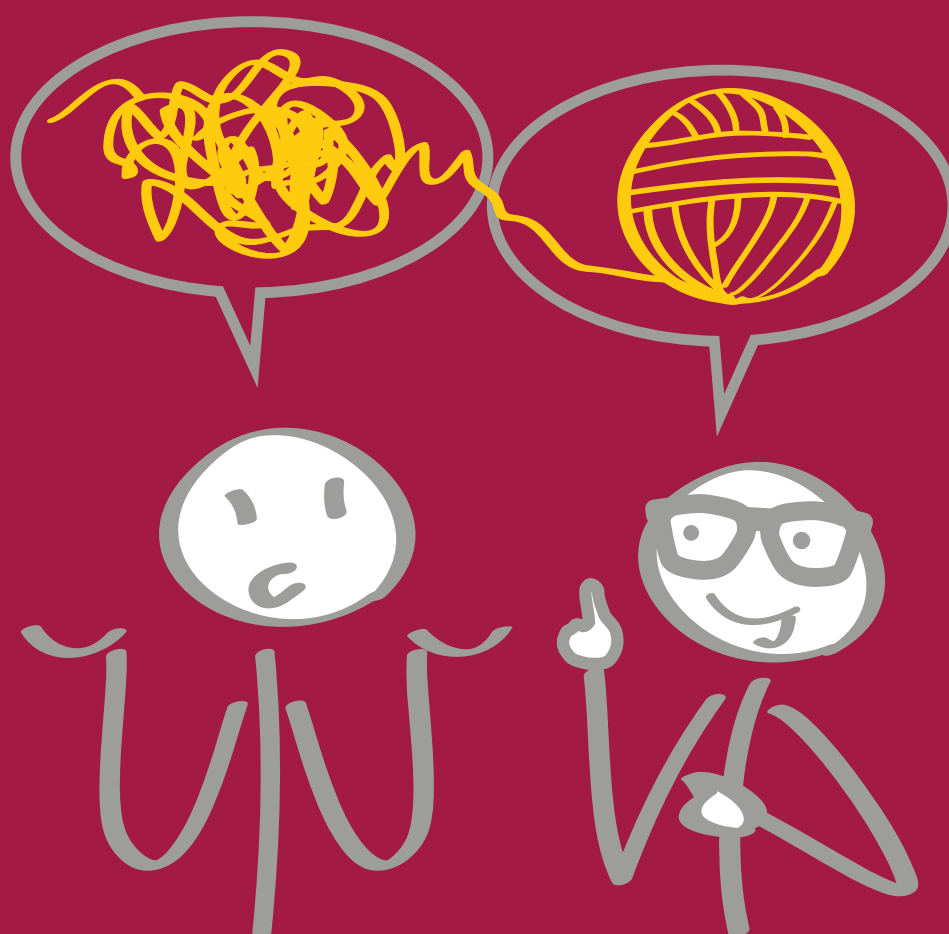
2 PROBLEM SETTING

Qual è il perimetro del problema? Come si chiama il problema? Come va inquadrato (magari giuridicamente)? Queste le domande del secondo passaggio, che ci permettono di dare un contorno al problema. Ricordiamoci sempre che finché non sappiamo di cosa stiamo parlando, non ne vediamo i contorni e ci sentiamo "dentro" il problema, lo stato d'animo generato sarà angoscia, disagio, confusione. Prima di fare alcunché, dunque, definiamo il perimetro del problema. Per fare ciò possiamo rispondere a queste 5 domande:

- Quando nasce il problema?
- Dove si presenta?
- Come si manifesta?
- Con chi nasce il problema?
- Perché esiste questo problema (cause)?

Rispondendo a queste domande abbiamo gli elementi per tracciare un identikit del problema, in modo da poterlo definire e quindi contenere.

Sarà capitato a tutti di provare la sensazione di controllo una volta capito di cosa stiamo parlando, oppure di sentire un sollievo perché ora siamo passati dall'incertezza alla certezza. Sappiamo tutti rimboccarci le maniche e procedere, a condizione di conoscere quale "nemico" dobbiamo affrontare.



3 **PROBLEM ANALYSIS**

Impariamo a scomporre il problema in sottoproblemi.

Molte persone vogliono tutto e subito, e qui si incartano.

Spesso il problema finale da risolvere è complesso e troppo sfidante. In questi casi, se lo vediamo nel suo insieme e cerchiamo subito la soluzione complessiva proviamo sconforto. È troppo per noi, è troppo tutto insieme.

La strategia in questi casi è scomporre in problemi più piccoli, in fasi, in tempi, il problema finale. Dicono gli americani che anche un elefante si sgranocchia morso dopo morso. Ecco, questa è la giusta filosofia. Quando affrontiamo una sfida, nella nostra testa la poniamo su un piattino con il suo peso e sull'altro le risorse in nostro possesso per superarla. Se il balance tra questi due elementi è a vantaggio delle risorse, allora risponderemo positivamente alla domanda "posso farcela?" e procederemo attivamente (pro-attivo); laddove risponderemo negativamente, tenderemo a resistere (re-attivo).

4 **PROBLEM SOLVING**

Eccoci alla fase in cui dobbiamo trovare la soluzione che fa al caso nostro. Qui fate attenzione a non correre. La fretta vi porterà ad applicare non la soluzione migliore (la più funzionale e strategica in funzione dell'obiettivo) ma la soluzione che conosciamo, quindi quella abitudinaria. Prendetevi del tempo per valutare tutte le possibili opzioni a disposizione per affrontare quel problema. Se fate un passo indietro e cercate di vedere con occhi nuovi la situazione, troverete sicuramente molte strade che non avevate mai visto prima, solo perché non vi eravate posti nella condizione di vederle. Create un panel, un ventaglio di possibili soluzioni del problema. A questo punto scartate le soluzioni marginali, quelle palesemente non realizzabili o percorribili e poi valutate le opzioni più realistiche fino a scegliere quella utile oggi nel vostro caso concreto.

5 **DECISION MAKING**

È arrivato il momento di decidere. Non c'è niente di più disagiata di un capo (per esempio) che non sa prendere decisioni e tergiversa. Se abbiamo condotto bene l'analisi del problema, ora abbiamo le condizioni utili per decidere. Dal mazzo va tirata fuori la scelta operativa migliore e tradotta in azione.

6 DECISION TAKING

Decidere non basta a risolvere un problema o affrontare una sfida. Bisogna agire. Solo l'azione produce risultati. Abbiamo ponderato, valutato e deciso, ora è il tempo di non pensare più e di agire. Decidiamo i tempi del nostro agire fissandoci dei momenti di verifica, dei porti in cui fermarci durante la navigazione per capire se stiamo andando nella direzione giusta oppure no. I due momenti, la valutazione e l'azione, non devono sovrapporsi. Il primo è la premessa al secondo. Se continuiamo a pensare mentre agiamo, il rischio è di provare indecisione e di essere quindi meno efficaci. Penso, decido, metto in atto, verifico, aggiusto il tiro. Questi sono i passaggi sequenziali.

7 DECISION TALKING

Quest'ultima fase entra in gioco solo se dobbiamo risolvere un problema agendo in team e non da soli. In questo caso sarà utile saper condividere con il team il problema e la soluzione prescelta per risolverlo, in modo che tutti potranno agire in sincronia verso lo stesso obiettivo.

Ultima considerazione: abbiamo fin qui parlato di "problema". Attenzione ai termini linguistici utilizzati: problema è qualcosa che capita nostro malgrado e che non vogliamo o sappiamo affrontare. La parola "problema" attiva difese e quindi resistenza. "Questione", "fatto" o, meglio ancora, "sfida" attivano invece proattività e quindi energie positive.