

# Risolvere i problemi

Formez **PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](#).

FormezPA



*Autore:* Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

# Risolvere i problemi

## Noi e i problemi

- Ti capitano problemi imprevisti a cui non avevi mai pensato?
- Davanti a un problema, trovi subito la soluzione?
- Pensi mai che una soluzione consolidata non sia soddisfacente?
- Di solito, quando trovi una soluzione pensi che sia "la" soluzione?
- Pensi che il maltempo sia un problema?

## No solution, no problem!

Piove.

Immediatamente le strade in città diventano sdruciolevoli, il traffico rallenta. Chi ha un ombrello lo apre, gli altri cercano riparo o si bagnano.

Se la pioggia continua, ecco i primi allagamenti e qualche tamponamento.

Qualche ora dopo i corsi d'acqua si gonfiano, molte strade sono impraticabili e il traffico impazzisce. Se le cose non cambiano nei giorni a venire, i fiumi esondano e ondate di fango invadono le strade, travolgono le case, fanno crollare i ponti...

A quel punto tutti si pongono "il problema del maltempo". Ma sbagliano, perché in questo scenario solo una cosa non è un problema: la pioggia.

Un problema, infatti, ha due caratteristiche:

1. crea una situazione di **pericolo, difficoltà o disagio**;
2. può essere **risolto**.

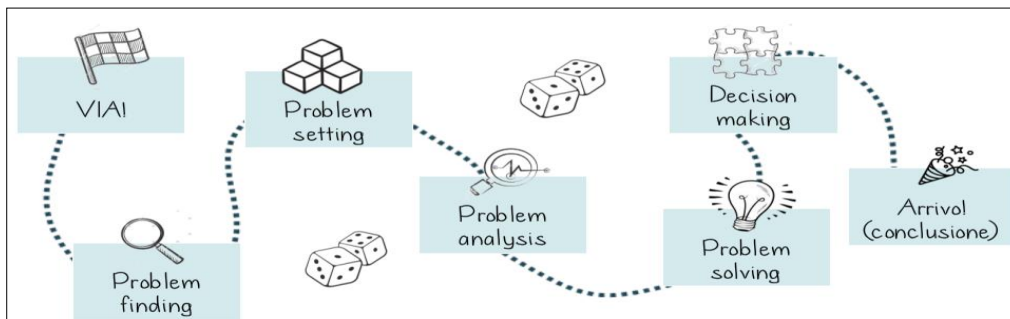
E il tempo atmosferico (come l'invecchiamento, il succedersi delle stagioni e l'entropia dell'universo) può non piacerci, ma rientra tra i processi ineludibili, di fronte ai quali non possiamo fare niente.

Per questo non serve impiegare tempo ed energie con la danza della pioggia. Meglio dedicarsi ai problemi che ne derivano: le strade sdruciolevoli, i fiumi che esondano, il traffico fuori controllo.

Problemi, questi sì, per cui una soluzione può essere trovata.

Ma non subito...

## Un percorso a tappe



C'è un **percorso logico** che parte da un problema per arrivare non a una soluzione qualsiasi, ma a una "buona" soluzione.

Per definire le tappe di questo percorso si usano spesso termini inglesi, che oltre ad essere più diffusi sono spesso più precisi:

- Il primo passo è il **problem finding**, che porta ad accorgersi che un problema esiste.
- Il secondo, il **problem setting**, permette di definirlo e circoscriverlo basandosi su dati reali.
- La **problem analysis** realizza uno schema ad albero in cui il problema è scomposto in sottoproblemi delimitati e specifici.
- In seguito, il **problem solving**, produce un ventaglio di possibili soluzioni.
- Tra queste si sceglie quella più efficace e con meno controindicazioni. È ciò che chiamiamo **decision making**.

Sono i passi di un Gioco dell'Oca molto particolare, in cui non è possibile saltare alcuna casella. Ed è facilissimo ripartire dal Via con molte penalità.

Soprattutto se si commettono errori nella prima casella...

## Problem finding: attenzione ai segnali deboli



Trovare un problema equivale a cogliere una dissonanza tra la situazione reale e gli obiettivi, i bisogni o i desideri. È la percezione che "**qualcosa non va**".

La difficoltà è intercettare il "qualcosa che non va" quando non è del tutto evidente, non provoca lamentele, proteste e articoli sui giornali. O non ci tocca direttamente.

Capita soprattutto in due casi, che si presentano spesso combinati tra loro:

- quando il fenomeno è ancora marginale;
- quando c'è un pericolo solo latente.

I fenomeni marginali sono quelli che colpiscono poche persone o che non provocano disagi tali da creare un vero allarme. Producono "segnali deboli": i tombini si intasano e qualcuno scivola sulle foglie rese viscide dalla pioggia. Poi torna il bel tempo, le pozze si asciugano e nessuno ci pensa più.

I pericoli, in quanto tali, sono solo potenziali. Se la loro probabilità è bassa è facile dimenticarli, ma quando le precipitazioni superano una certa soglia, diventano alluvione, seguita dalla "conta dei danni".

## **Trovare il problema prima che il problema trovi noi**

È evidente che un problema individuato in anticipo è più semplice da affrontare e ci permette di agire con lucidità, evitando conseguenze anche gravi. Ma allora perché è così difficile?

Perché esiste una tendenza, percepita come necessità, a dare priorità alle questioni urgenti e ai problemi di cui tutti si sono già accorti.

Questa tendenza deve essere contrastata:

- valutando i pericoli, anche se associati a eventi poco probabili;
- monitorando continuamente la situazione;
- ascoltando con attenzione e curiosità, per percepire e valutare i segnali deboli.

Come si trova un problema?

Viene da pensare che sia una ricerca inutile, visto che i problemi riescono benissimo a presentarsi da soli. Ma non è così. Al contrario, il problem finding è un esercizio importante, delicato e a volte molto raffinato.

Si tratta di:

- individuare un pericolo, una difficoltà o un disagio;
- capire che c'è una possibilità di intervento (cioè che si tratta effettivamente di un problema);
- determinare il punto su cui intervenire nella catena di cause ed effetti.

Se ogni temporale causa allagamenti che bloccano il traffico, il disagio è evidente. Come è evidente la possibilità di limitare i danni favorendo il rapido deflusso dell'acqua (meglio che intervenire a monte tentando di fermare la pioggia!).

In altri casi, però, bisogna essere un po'... sprovveduti!

## **Elogio dello sprovveduto**

Problem finding, significa anche superare le convenzioni, i modelli culturali e anche le teorie scientifiche, alzando progressivamente l'"asticella del possibile" per porsi **interrogativi** che prima erano semplicemente evitati.

Albert Einstein, che aveva idee tutte sue sull'innovazione, amava ripetere: "Tutti sanno che una cosa è impossibile da realizzare, finché arriva uno sprovveduto che non lo sa e la inventa".

Era così per la trasmissione transoceanica dei segnali telegrafici: irrealizzabile, secondo i fisici del tempo, perché le onde radio non seguono la curvatura terrestre. Fino a quando, nel 1901, l'autodidatta Guglielmo Marconi non riuscì a inviare un messaggio tra la Cornovaglia e l'isola di Terranova.

L'aspetto interessante è che, sul piano teorico, i critici di Marconi avevano pienamente ragione. Ma non avevano considerato che le onde radio possono rimbalzare nelle fasce più alte dell'atmosfera.

Questo è un esempio indicativo di come il processo di risoluzione dei problemi possa incontrare la creatività e il pensiero critico, fornendo le basi per il passo successivo...

## Problem setting: rispondere alle domande giuste



Una volta individuato un problema, siamo portati a cercare subito la soluzione. Sembra una tendenza ragionevole, che non fa perdere tempo prezioso, ma non lo è.

Perché quella che cerchiamo non è una soluzione qualsiasi, ma una **"buona" soluzione**, che a sua volta richiede una definizione più precisa del problema.

La fase di problem setting serve proprio a questo: trasformare una percezione, a volte nebulosa, in un quadro definito e circoscritto.

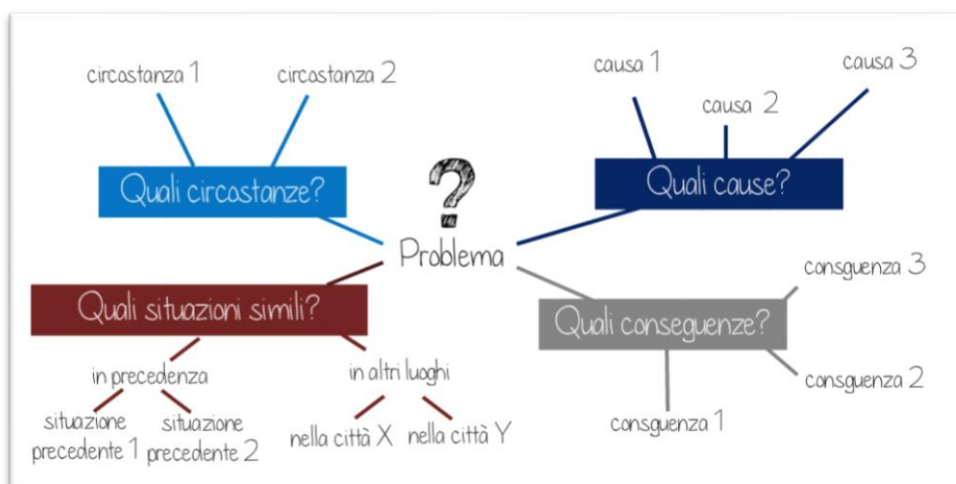
Il problem setting consiste nel trovare le risposte alle **domande giuste**:

- Quali circostanze hanno portato alla situazione problematica?
- Quali sono le cause?
- Quali possono essere le conseguenze?
- Ci sono state situazioni simili in precedenza o in altri luoghi?

Poi ci sono situazioni in cui una soluzione esiste già ed è consolidata. Qui è importante verificare se la soluzione è soddisfacente o possiamo trovare qualcosa di meglio.

In tutti questi casi, possono essere d'aiuto strumenti grafici come le mappe mentali.

Ponendo il problema al centro della mappa, collegando al problema le domande e poi le risposte alle domande, otteniamo una rappresentazione molto ricca che però mantiene una visione di insieme.



## Problem analysis: scomporre il problema



Quasi sempre, un problema ben impostato, di cui conosciamo circostanze, cause e conseguenze, è troppo complicato per poter pensare a soluzioni efficaci. Se il problema ha molte facce, dobbiamo riconoscerle una per una.

Ci serve la problem analysis, cioè un approfondimento mediante la **scomposizione**.

In pratica, suddividiamo il problema originario in un insieme coerente di sottoproblemi, utilizzando, per esempio, una rappresentazione grafica ad albero.

Gli effetti della pioggia, normale o eccessiva che sia, possono infatti essere molto diversi tra loro. Ci sono:

- gli incidenti stradali;
- l'intasamento dei tombini;
- i passanti che si bagnano;
- il flusso d'acqua che non viene smaltito;
- l'esondazione dei corsi d'acqua;
- le case che si allagano o vengono travolte dal fango.

Ciascuno di questi elementi è un sottoproblema. Che si può analizzare, scomponendolo a sua volta in problemi di maggior dettaglio.





Alla fine si ottiene una rappresentazione ad albero che ci fa comprendere meglio i diversi aspetti del problema di partenza, senza perdere di vista l'insieme.

Data l'estrema eterogeneità dei sottoproblemi, risulta del tutto evidente che solo dopo un'accurata analisi può arrivare qualche soluzione...

## Problem solving: trovare o inventare le idee



Il problem solving trasforma il problema in progetto, usando le conoscenze tecniche, l'esperienza e la creatività per individuare (o inventare) le possibilità di eliminarne le cause o limitarne gli effetti.

Il problem solving si avvale spesso di tecniche che stimolano il pensiero divergente. Per esempio il brainstorming, in cui il gruppo fa emergere idee che vengono raccolte evitando accuratamente di selezionarle anzitempo.

In questa fase, infatti, è meglio non accontentarsi della prima ipotesi: quasi sempre si scopre che le soluzioni di ciascun sottoproblema sono molte.

Torniamo, per esempio, agli incidenti stradali dovuti alla scarsa presa delle gomme sull'asfalto bagnato.

Ecco qualche possibilità:

1. lavare periodicamente le strade, per liberarle da olio e detriti;
2. ricoprirle con un apposito asfalto drenante;
3. mantenere efficienti i canali di scolo;
4. intensificare i controlli sui pneumatici usurati;
5. disporre limiti di velocità;
6. organizzare corsi di guida sicura con l'asfalto bagnato;
7. chiudere al traffico alcune strade;
8. costruire apposite tettoie che riparino la carreggiata...

Un momento... Già a prima vista quella delle tettoie ci sembra una soluzione bizzarra e

scarsamente praticabile.

Ma non è questo il momento di limitare la creatività. Per ora ci limitiamo a notare che ciascuna delle soluzioni elencate qualche efficacia ce l'ha.

E che abbiamo libertà di scelta sufficiente per prendere le nostre decisioni...

## Decision making: comporre il puzzle

Finalmente è il momento di risolvere il problema. Ma non basta: bisogna risolvere "bene".



Il problem solving ci ha offerto un ventaglio di possibilità che ora dobbiamo valutare da diversi punti di vista:

- l'effettiva capacità di eliminare o ridurre il problema;
- il tempo necessario per attuare le possibilità di soluzione;
- il tempo necessario perché mostrino la loro efficacia;
- i costi economici, umani e organizzativi;
- le risorse disponibili;
- il consenso degli interessati;
- le conseguenze.

Quello che ne deriva non è "la" soluzione, ma un **insieme di soluzioni**, perché il decision making non è solo un lavoro di selezione. Consiste piuttosto nel comporre un puzzle in cui ciascun intervento concorre a risolvere il problema in modo completo e sostenibile, tenendo conto dei vantaggi, dei tempi e dei costi.

Uno strumento molto utilizzato anche per prendere decisioni è l'Analisi Swot, in cui ciascuna soluzione (o combinazione di soluzioni) è valutata in base:

- ai suoi **punti di forza** (Strengths) e **debolezza** (Weakenesses);
- alle **opportunità** (Opportunities) e le **minacce** (Threats) che ne possono derivare.

Ad, esempio: la chiusura delle strade costa poco, ma si può fare solo in caso di emergenza, perché sposta il problema altrove e non è gradita dagli utenti.

I limiti di velocità servono, ma non tutti li rispettano.

Corsi di formazione e controlli sui pneumatici sono efficaci, ma in tempi lunghi.

L'asfalto drenante funziona bene, ma costa più di quello normale e con temperature molto basse aumenta il rischio ghiaccio.

La pulizia di carreggiate e canali di scolo riduce gli incidenti, ma richiede interventi continui.

Nessuna di queste soluzioni ci appare come decisiva. Tutte insieme, però il problema lo risolvono.

E l'idea delle tettoie per riparare la strada dall'acqua? Non sembra un'ipotesi ragionevole, per via del costo impossibile da sostenere e l'impatto sul paesaggio. Però, prima di scartare definitivamente l'ipotesi, vale la pena di verificare se può adattarsi a qualche altro aspetto del problema.

Per esempio per le aree riservate ai pedoni.

È così che hanno inventato i portici...

## **Opportunità nascoste...**

Chiunque si trovi ad essere un leader "di fatto", anche a prescindere dal suo ruolo professionale (ad esempio un genitore), sa molto bene che prendere decisioni per risolvere problemi è uno dei compiti più delicati della vita. Un approccio sbagliato può significare una decisione inefficace.

Cos'è, dunque, un **leader efficace** da uno semplicemente "decisionista"?

Innanzitutto, cerca di non correre dietro alle emergenze, ma individua i problemi allo stato nascente, interpretando i segnali deboli, verificando se veramente "non c'è niente da fare" e se le "soluzioni" finora adottate sono soddisfacenti.

Poi evita di cercare subito la soluzione: prima vuole capire il problema in profondità, indagando sulle sue cause e conseguenze e analizzandolo accuratamente fino a individuarne tutti gli aspetti.

È a quel punto che, mettendo in gioco competenze tecniche, esperienza e creatività, individua

non una, ma un ventaglio di soluzioni che solo alla fine selezionerà e integrerà in modo da eliminare, finalmente, il disagio, la difficoltà o il pericolo.

In questo percorso ci sono due aspetti fondamentali.

Il primo riguarda il **coinvolgimento dell'organizzazione**.

L'idea di "un uomo solo al comando", infatti, può avere il suo fascino, ma non è mai funzionale. Già individuare un problema, impostarlo, analizzarlo e risolverlo richiedono un ampio coinvolgimento dell'organizzazione, dei portatori di competenze tecniche e di coloro che il problema lo vivono.

Infine, anche la decisione finale, che è responsabilità istituzionale del leader, richiede per la sua applicazione un diffuso consenso.

Il secondo aspetto riguarda il "**bilancio dei risultati**" al termine del percorso.

Inevitabilmente, si scopre che c'è stato un cambiamento su tre piani. Nel nostro esempio:

- Abbiamo una città pulita e ben mantenuta, con impianti di gestione delle acque più efficaci che riducono pericoli e difficoltà dopo ogni pioggia particolarmente intensa.
- Sono aumentate le competenze di tutti coloro che sono stati coinvolti nel processo.
- Sono migliorate le relazioni interne al gruppo e quelle tra amministrazione e cittadini.

Le organizzazioni incontrano in continuazione grandi opportunità. Solo che, di solito, sono camuffate da problemi.