

4° MODULO

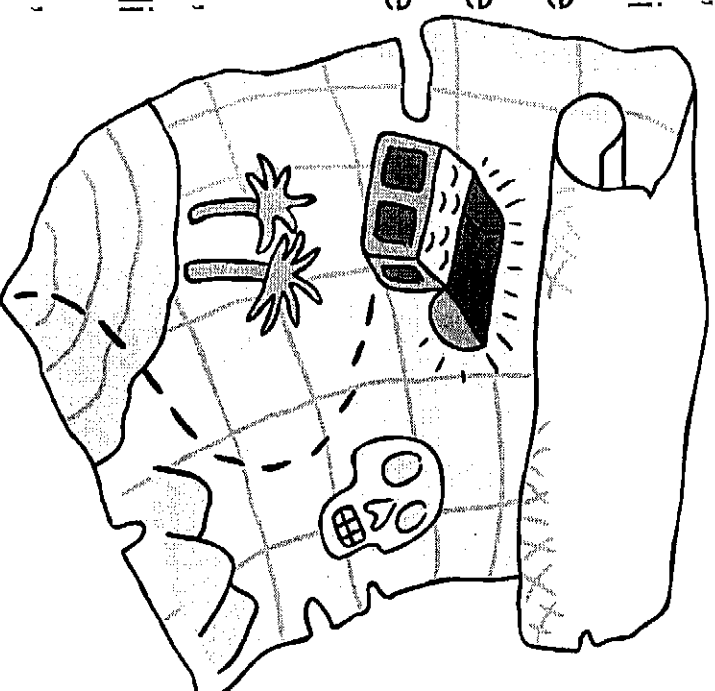
PROBLEM SOLVING

**METODI PER LA DIAGNOSI
E LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

Cos'è un problema (segue)

Il problema è un **riduttore di complessità**, perché da un insieme indistinto e intessuto di infinite variabili sceglie solo alcuni elementi e alcune variabili da prendere in considerazione per arrivare ad una soluzione possibile e accettabile.

Tutta la nostra comunicazione, i nostri rapporti, le nostre azioni si basano su riduttori di complessità, come modelli, giochi, rappresentazioni, linguaggi.



Problem Setting - Solving - Decision Making

In genere quando ci si riferisce a metodi e tecniche di soluzione dei problemi si parla di **"Problem Solving"**, forse perché si preferisce mettere in evidenza il momento risolutorio che ci libera dallo stress del problema.

Tuttavia il **Solving** viene dopo del **Setting**, ed è anche meno importante dal punto di vista gerarchico.

Il **Making** è un momento del processo continuo di valutazione delle diverse alternative di azione in relazione ad un certo scopo".

Le aspettative che il decisore ha riguardo a determinate linee di condotta lo spingono a scegliere quella nella quale si impegnerà fattivamente per conseguire lo scopo che si prefigge".

Tipologie di Problemi

PROBLEMI CHIUSI

- Rappresentano una deviazione dalla norma
- Un effetto indesiderato che va eliminato o corretto
- Un obiettivo o una situazione desiderata
- Un ostacolo che si frappone fra noi e l'obiettivo, o che ci impedisce di ottenere la situazione che desideriamo

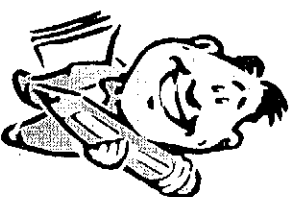
PROBLEMI APERTI

Una situazione indeterminata, priva cioè di una soluzione esatta, ma piuttosto con molti esiti possibili e caratterizzati da un diverso livello di gradimento per chi si trova a decidere....

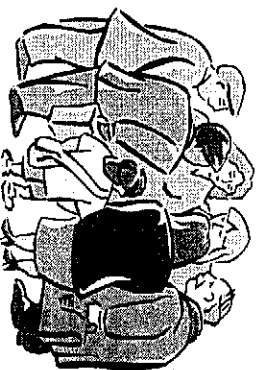
Tipologie e Livelli di applicazione

Le applicazioni che riguardano il management si esprimono a livelli di

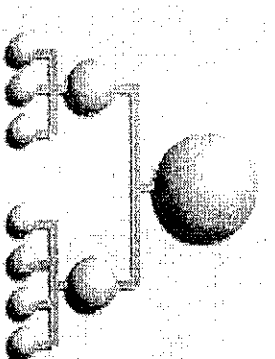
Singolo individuo



Gruppo

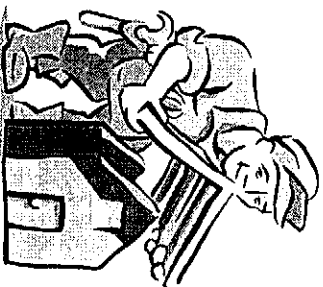


Organizzazione

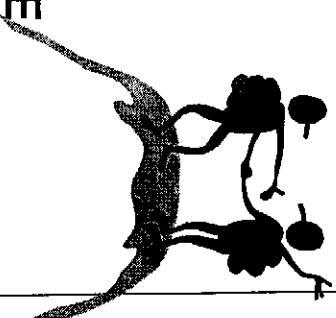


Il problema possiamo definirlo

TECNICO

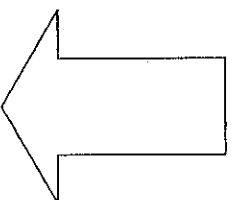


RELAZIONALE

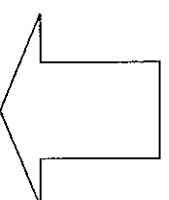


Il Metodo nel lavoro di gruppo

Condividere un metodo nel gruppo di lavoro significa



Rinunciare in parte alle proprie modalità di lavoro,
ai propri tempi, ai propri strumenti,....
Accettare una "strada" comune



Fiducia nelle proprie e nelle altrui capacità
Tolleranza dell'incertezza a percorrere strade non conosciute

I ruoli e la suddivisione del lavoro

Devono essere attribuiti dopo aver individuato le funzioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

ESEMPI:

- ☐ Moderatore
- ☐ Segretario
- ☐ Coordinatore
- ☐ Ecc.

Tra i criteri di assegnazione di un ruolo ne vanno tenuti presenti due:

- ☐ La motivazione a ricoprirlo
- ☐ La competenza a svolgerlo

Ma si può attribuire un ruolo anche per altri motivi:

- ☐ Per responsabilizzare chi appare «fuori» dal gruppo
- ☐ Per dar voce a chi appare timido
- ☐ Per dare «confini» a chi tende a prevaricare.

Il metodo di decisione

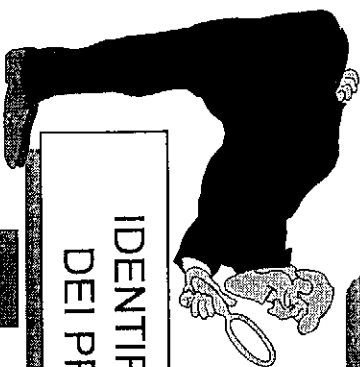
ESEMPI:

- ☐ Maggioranza
- ☐ Unanimità
- ☐ Inchiesta
- ☐ Autorizzazione
- ☐ «Siamo tutti d'accordo»
- ☐ Delega

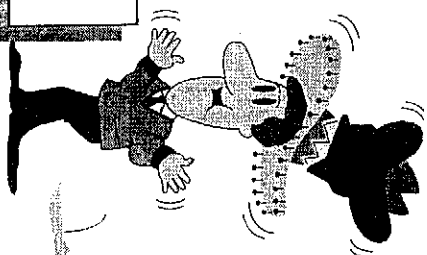
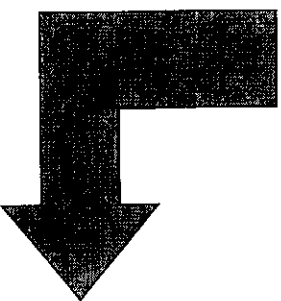
La scelta di quale metodo decisionale adottare e' una sorta di patto costitutivo che regola i principali rapporti interni ed esterni al gruppo.

L'analisi della situazione

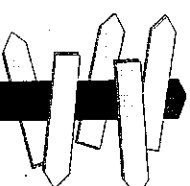
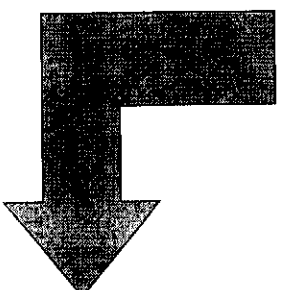
IDENTIFICAZIONE
DEI PROBLEMI



DEFINIZIONE DELLE
'PRIORITY'



SCELTA DEL PASSO
SUCCESSIVO



Il piano operativo

La “terapia” consiste nella formulazione di un piano operativo di intervento sulle cause per eliminare gli effetti indesiderati; in un’azienda una soluzione o una decisione non sono realmente prese se non sono espresse sotto forma di un piano operativo in cui si possa individuare chi fa che cosa, secondo quali tempi e in quale successione.

AZIONI

attività necessarie per raggiungere l'obiettivo

RESPONSABILITA' (Chi lo fa)

responsabilità delle attività attese

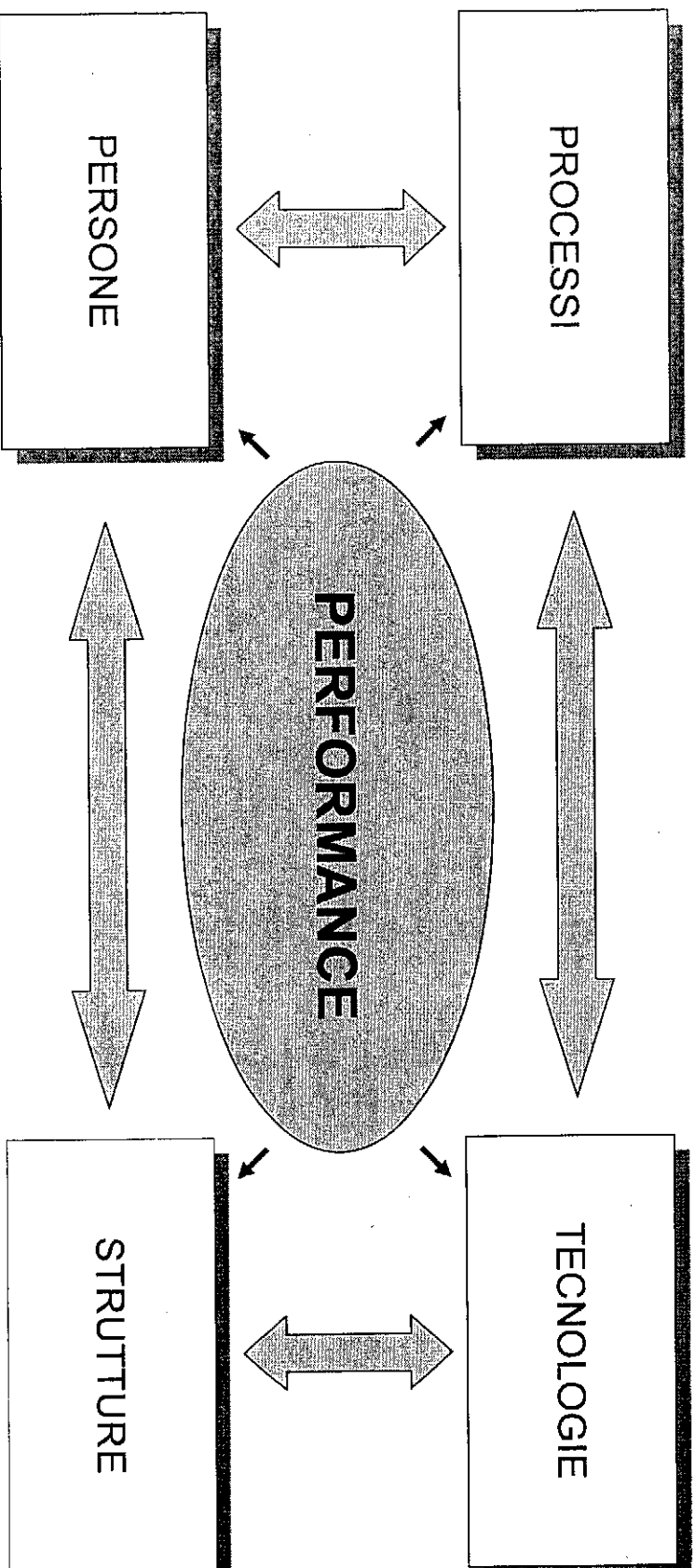
TEMPI (in quanto tempo e con quali scadenze)

tempistiche da rispettare

SEQUENZE OPERATIVE (in quale successione logica e temporale)

sequenze cronologiche delle diverse attività

Una chiave di lettura dei problemi di natura organizzativa e delle cause



LOGICA

Lo scopo è risolvere un problema, ottenere un risultato di miglioramento, non dimostrare di saper usare degli strumenti;

- Fare il medico, non il farmacista: ricercare le cause anche se non evidenti, non scambiare i sintomi per le cause, non dare risposte precostituite, “ricette” secondo ciò che viene chiesto, o seguendo l’esperienza passata;
- Quantificare quanto più possibile, basarsi su dati e fatti, non sensazioni, congetture;
- Non saltare nessuna frase per “fare prima” o perché si crede di conoscere già la soluzione;
- Informare sullo stato di avanzamento e il programma delle attività (fare verbali o meglio comunicazioni visuali a disposizione di tutti);
- E’ il gruppo e non il leader che risolve il problema

FASE 2 - Diagnosi

1 IPOTIZZARE LE CAUSE

Fare un elenco rispondendo alla domanda: “quali sono le cause che potrebbero originare il problema”?

2 CLASSIFICARE LE CAUSE

- Identificare le famiglie a cui le cause possono appartenere
- Identificare le eventuali sotto-famiglie
- Tracciare il diagramma causa-effetto

3. INDIVIDUARE LE CAUSE

- Decidere su quali cause (famiglie o sotto-famiglie) fare “autopsia”

FASE 4 - Mantenimento dei risultati

1 APPLICARE LA SOLUZIONE

- Prepararla nei dettagli, chi la deve applicare non sempre ha contribuito alla sua definizione
- Seguire la “messa in opera” (se non si è chi è deputato ad applicarla)

2 MISURARE E CONTROLLARE

- Preparare la misurazione (comparazione della situazione “prima del problema” e “dopo l’applicazione della situazione) e i controlli (stabilendo frequenza e modalità di attuazione
- Stendere la relazione su quanto fatto

3. STANDARDIZZARE LE SOLUZIONI

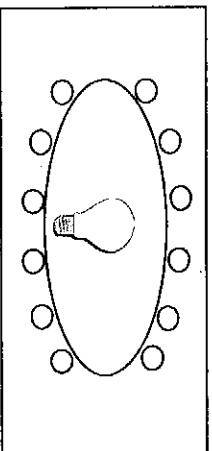
- Allargare l’applicazione ad altri contesti, uffici, persone.

LA RACCOLTA DATI

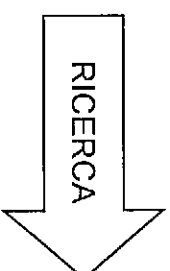
LA STRATIFICAZIONE

IL BRAINSTORMING

BRAINSTORMING: SCOPO DI UTILIZZAZIONE

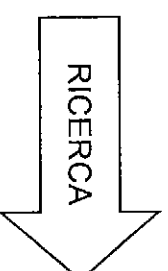


IN FASE DIAGNOSTICA



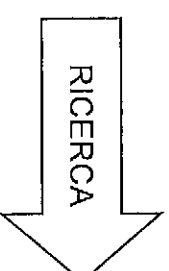
CAUSE POSSIBILI

IN FASE DECISIONALE



AZIONI CORRETTIVE

IN FASE DI PIANIFICAZIONE

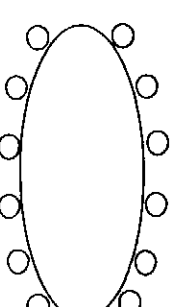
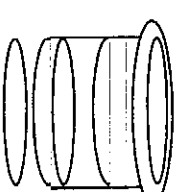


PROBLEMI E CAUSE
POTENZIALI

REGOLE DEL BRAINSTORMING

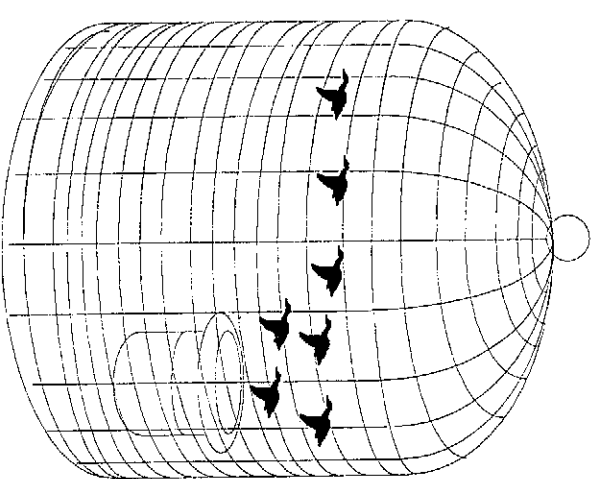
- PRODURRE IL MAGGIOR NUMERO POSSIBILE DI IDEE
- ESPRIMERE QUALSIASI IDEA SENZA PREOCCUPARSI DELLA SUA VALIDITA'
- ESPRIMERLE IN TERMINI SINTETICI
- AGGANCIARSI ALLE IDEE DEGLI ALTRI FORMULANDO ALTRE IDEE
- NON DISCUTERE O CRITICARE LE IDEE ESPRESSE
- SEGUIRE L'ORDINE STABILITO PER GLI INTERVENTI NON INTERVENIRE FUORI SEQUENZA

N.B.: LA DISCUSSIONE DELLE IDEE VERRA' FATTA IN UN SECONDO TEMPO



ALCUNE FRASI PER BLOCCARE LA CREATIVITA'

- E' UN'OTTIMA IDEA, MA . . .
- E' CONTRO LA NOSTRA STRATEGIA
- ANTICIPA I TEMPI
- VA BENE IN TEORIA
- MA SI PUO' METTERE IN PRATICA?
- COSTA TROPPO
- SO CHE NON FUNZIONERA'
- E' GIA' STATO FATTO
- RICHIEDE PIU' STUDIO
- NON E' STATO CONSIDERATO NEL BUDGET
- NATURALMENTE NON FUNZIONERA'
- NON E' IL NOSTRO PROBLEMA
- IL CAPO NON NE SARA' ENTUSIASTA



TECNICA DEI 6 CAPPELLI

CAPPELLO BIANCO (NEUTRALITA' E OBIETTIVITA')

CAPPELLO ROSSO (EMOTIVITA' E SENTIMENTO)

CAPPELLO NERO (RAZIONALITA' NEGATIVA)

CAPPELLO GIALLO (OTTIMISMO)

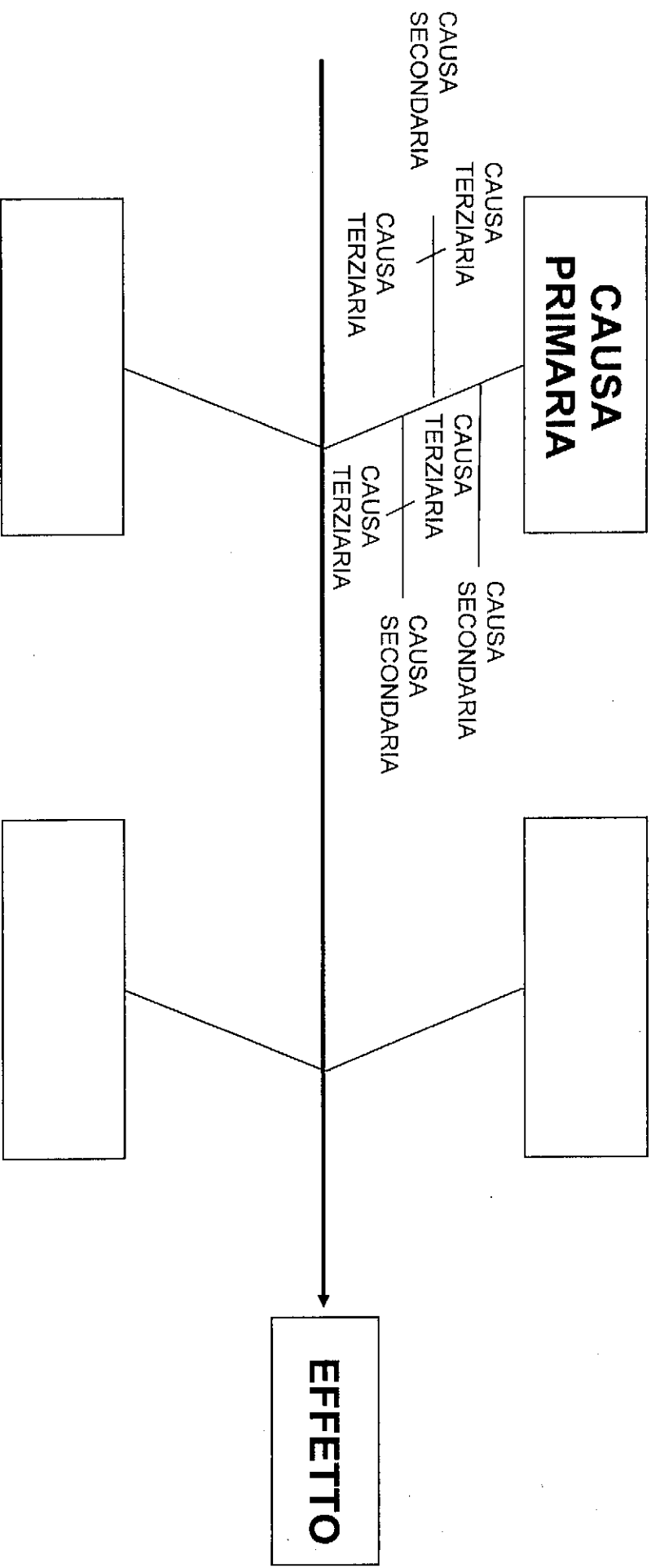
CAPPELLO VERDE (NUOVE IDEE)

CAPPELLO BLU (CONTROLLO DEL PROCESSO)



IL DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO

DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO



UTILIZZAZIONI POSSIBILI

IN FASE DIAGNOSTICA

ORGANIZZAZIONE DI
POSSIBILI CAUSE DI UNO
SCOSTAMENTO

IN FASE DECISIONALE

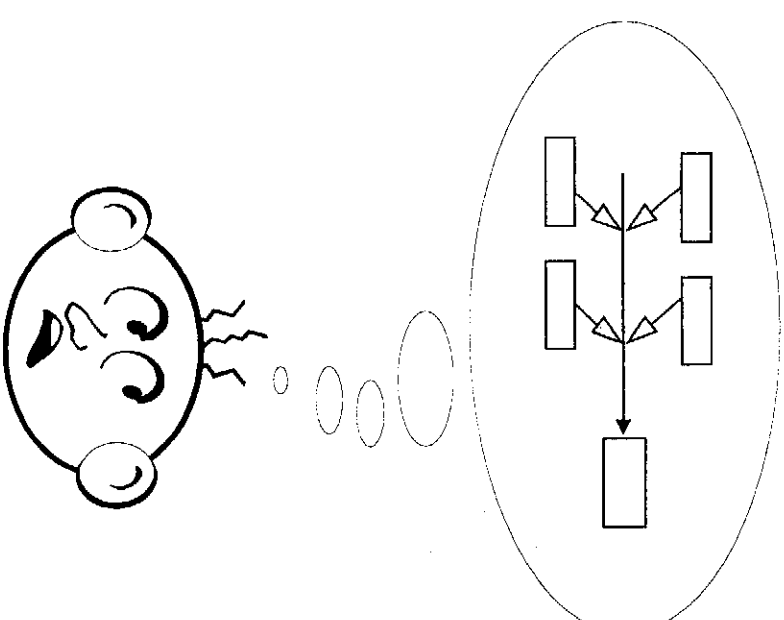
ORGANIZZAZIONE DI
AZIONI POSSIBILI

IN FASE DI PIANIFICAZIONE

ORGANIZZAZIONE DI CAUSE
DI PROBLEMI POTENZIALI

PER SENSIBILIZZAZIONE

AUMENTO DI
CONSAPEVOLEZZA
DI CHI OPERA



PRINCIPIO DI PARETO (o “del 20/80”)

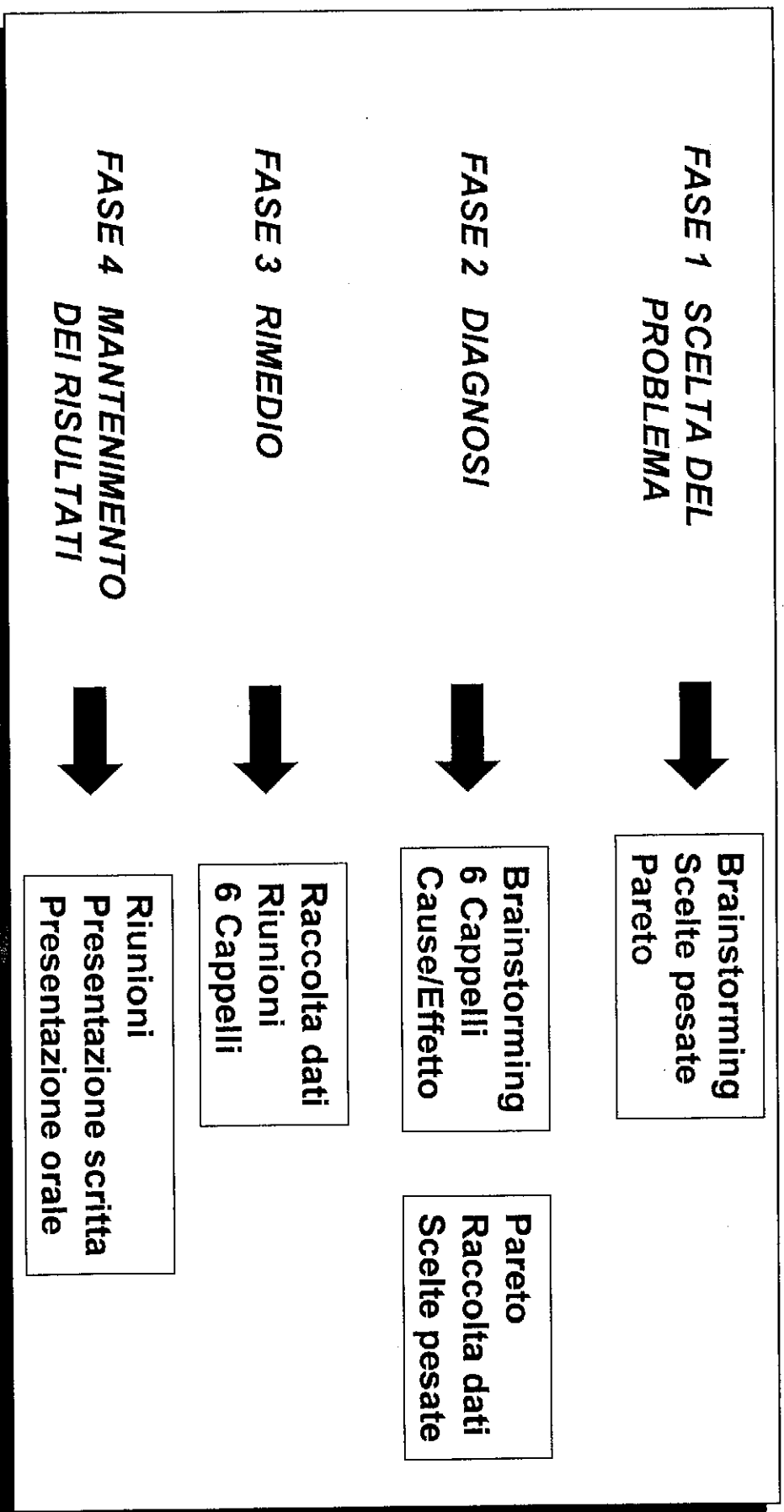
**NELLA MAGGIORANZA DEI FENOMENI
UN NUMERO LIMITATO DI ELEMENTI (circa il 20%)
COSTITUISCE LA GRAN PARTE (circa l'80%)
DEL FENOMENO OSSERVATO**

TABELLA DEGLI INFORTUNI SUL LAVORO

AREA DI LAVORAZIONE	NUMERO DI INFORTUNI/ANNO	PERCENTUALE SUL TOTALE
A	1	0.66
B	8	5
C	3	2
D	5	3
E	0	0
F	0	0
G	44	29
H	0	0
I	0	0
J	38	25
K	0	0
L	1	0.66
M	31	21
N	1	0.66
O	1	0.66
P	0	0
Q	16	11
R	1	0.66
TOTALE	150	100

SCELTA PESATA

ABBINAMENTO FASI DEL PROBLEM SOLVING E STRUMENTI



LA GESTIONE DEL TEMPO

“CHI NON È PADRONE DEL PROPRIO TEMPO NE DIVENTA PRIGIONIERO”

**IL TEMPO E' LA RISORSA PIU' SCARSA
IL TEMPO E' VITA**

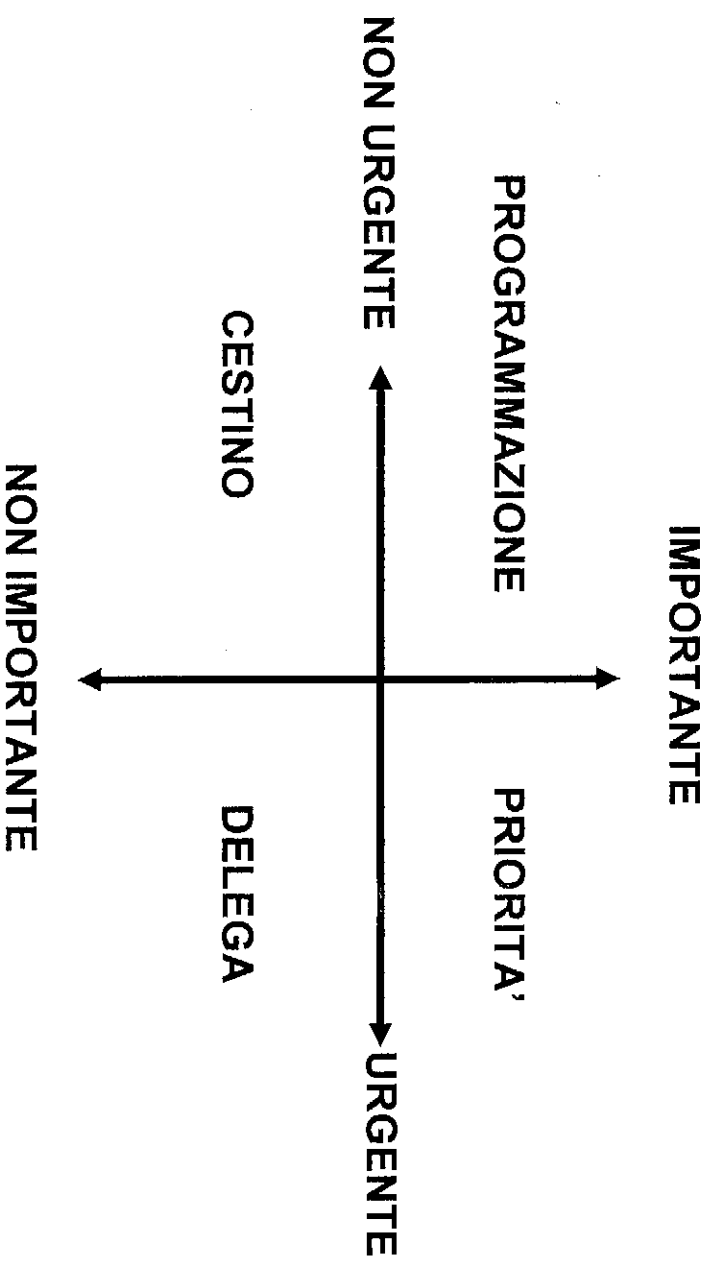
LA “CURA” DEL TEMPO INIZIA DAL CONTROLLO E DAL SUO USO CORRETTO

I “BUCHI NERI” DEL TEMPO

- LE INTERRUZIONI TELEFONICHE
 - LE RIUNIONI
- DELEGHE INEFFICACI E/O CONFUSIONE SULLE RESPONSABILITÀ
 - LE LAMENTELLE
 - I RINVII
 - L'INCAPACITÀ DI DIRE NO
- IL CONTINUO LASCIARE/RIPRENDERE LAVORI INCOMPIUTI

LA GESTIONE DEL TEMPO

GRIGLIA PER LA DECISIONE NELLA GESTIONE DEL TEMPO



LA GESTIONE DEL TEMPO

ROUTINE

= Attività prescritta e prevedibile

PRONTO INTERVENTO

= Attività discrezionale e imprevedibile

MIGLIORAMENTO

= Attività discrezionale e prevedibile

SE NON RIESCO MAI A DEDICARE DEL TEMPO AL MIGLIORAMENTO

SARÒ SEMPRE

**PIÙ RISUCCHIATO IN ATTIVITÀ DI ROUTINE O
DI PRONTO INTERVENTO**

Perché il Problem Solving

Nella gestione delle persone e delle relazioni non ci si può più basare solo sull'istinto, sull'esperienza passata, o le capacità naturali dei singoli.

Esistono anche in questo campo principi e tecnica' che sono sufficientemente consolidati, hanno fondamenti scientifici e possono costituire un'area di professionalita' specifica.

Perché il Problem Solving (segue)

Nell'affrontare un problema relazionale lo scopo può essere trovare una “soluzione” che passi sostanzialmente attraverso il compromesso di un rapporto a due

Non cercare cause - colpe

Non aspettarsi soluzioni

Ma

NUOVE MODALITÀ RELAZIONALI

FASE 1 - Analisi della situazione (segue)

2 CONSIDERARE I COMPORTAMENTI DELLE PERSONE

In un'organizzazione e' importante occuparsi di ciò che le persone fanno o potranno fare, non di come sono in termini di carattere, preferenze, valori, o comportamenti extra-professionali.

Fare i gestori non richiede di diventare psicologi dilettanti o censori.

FASE 2 - Diagnosi (segue)

NON ESSERE PROIETTIVI.

Gestire persone e rapporti è l'unica attività gestionale che ci coinvolge non solo razionalmente, ma emotivamente e personalmente, vale a dire che mettiamo in gioco anche i nostri bisogni, le nostre aspettative, i nostri valori, il nostro prestigio. Per questo è impossibile essere completamente razionali e oggettivi.

E' invece possibile evitare e doveroso evitare di valutare, scegliere e gestire altre persone utilizzando come metro di misura noi stessi, la nostra motivazione, le nostre caratteristiche, i nostri valori, cioè evitare di proiettare noi stessi sugli altri.

FASE 3 - Rimedio / Strumenti (segue)

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE

- Aiutare a definire ruoli, compiti, obiettivi e, se e' il caso, parametri di misura ad essi inerenti
- Utilizzare strumenti di informazione e controllo, costruirne di semplici se non ce ne sono di adeguati

4. CAPACITA' GESTIONALI

- Valutare in modo obiettivo, sistematico e finalizzato alle esigenze organizzative le prestazioni dei collaboratori
- Riconoscere e valorizzare/sviluppare il potenziale dei collaboratori