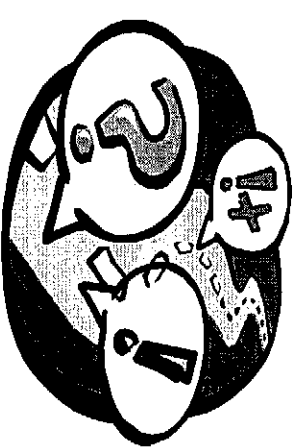


Cos'è un problema

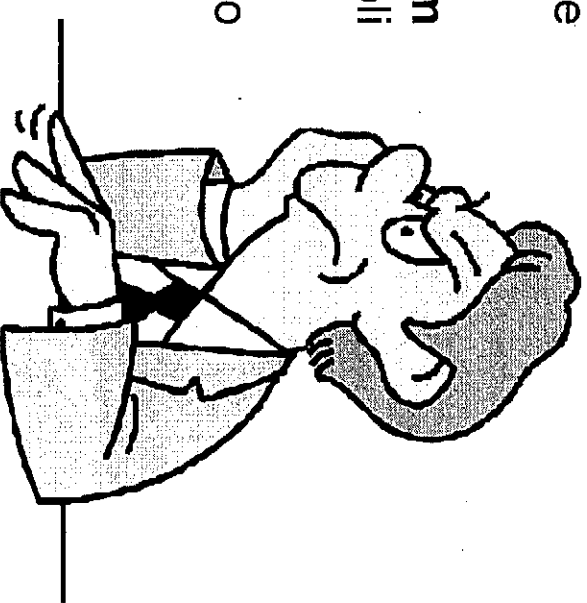
**QUALCOSA CHE PRIMA O POI PUÒ
ESSERE RISOLTO!!**



Un problema insolubile è un **muro** che va evitato e aggirato, o un non problema che va dissolto.

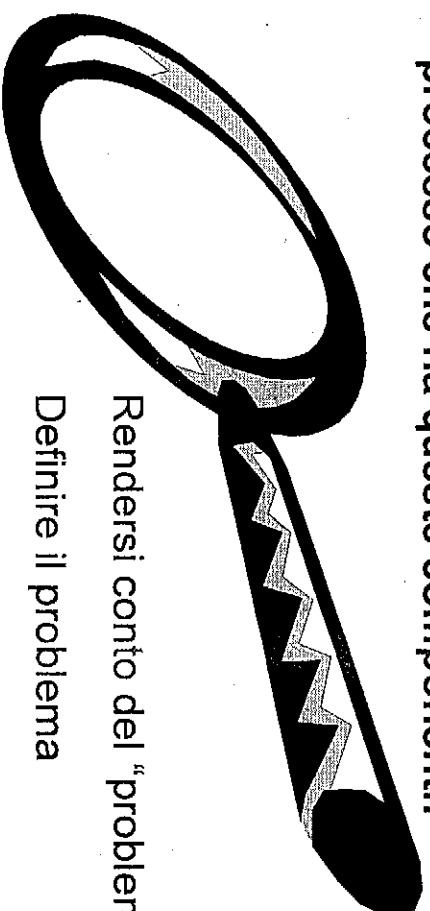
Il problema solubile è una **scalinata**. Il **problem setting** ci mostra la scalinata togliendoci dai vicoli ciechi.

Il **problem solving** ci fa salire la scalinata passo dopo passo.



Le componenti del Problem

La soluzione del problema, detta per brevità "Problem Solving", è un processo che ha queste componenti:



Problem finding

Problem setting

Problem analysis

Problem solving

Decision making

Decision taking

Rendersi conto del "problema"

Definire il problema

Scomporre il problema principale in problemi secondari

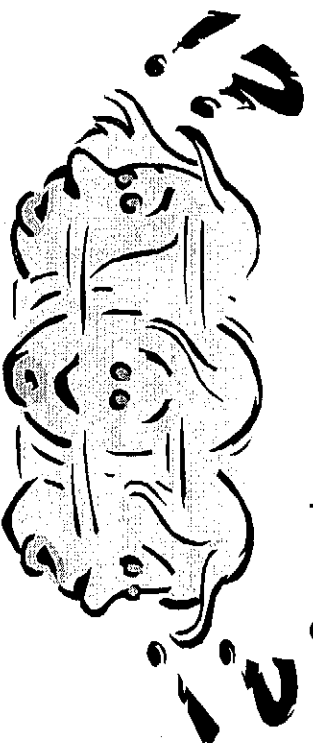
Eliminare le cause e rispondere alle domande poste dal problema

Decidere come agire in base alle risposte ottenute

Passare all'azione

Questioni aperte per partire

- Saper "vedere" un problema è un atto creativo o un processo di indagine?
- Quando Eratostene decide di calcolare la circonferenza della terra in un'epoca in cui non si pensava neanche che la terra fosse sferica ha un lampo di genio o attiva un processo mentale?



- C'è un metodo per definire i problemi?
- Leonardo osserva, Galileo verifica con esperimenti, Cartesio deduce.
- Il problema può manifestarsi come un lampo o affiorare piano piano come una figura che emerge dalla nebbia.
- E' facile sapere quando un problema è ben risolto: basta controllare i risultati. Se sono conformi all'output desiderato, il problema è risolto bene.

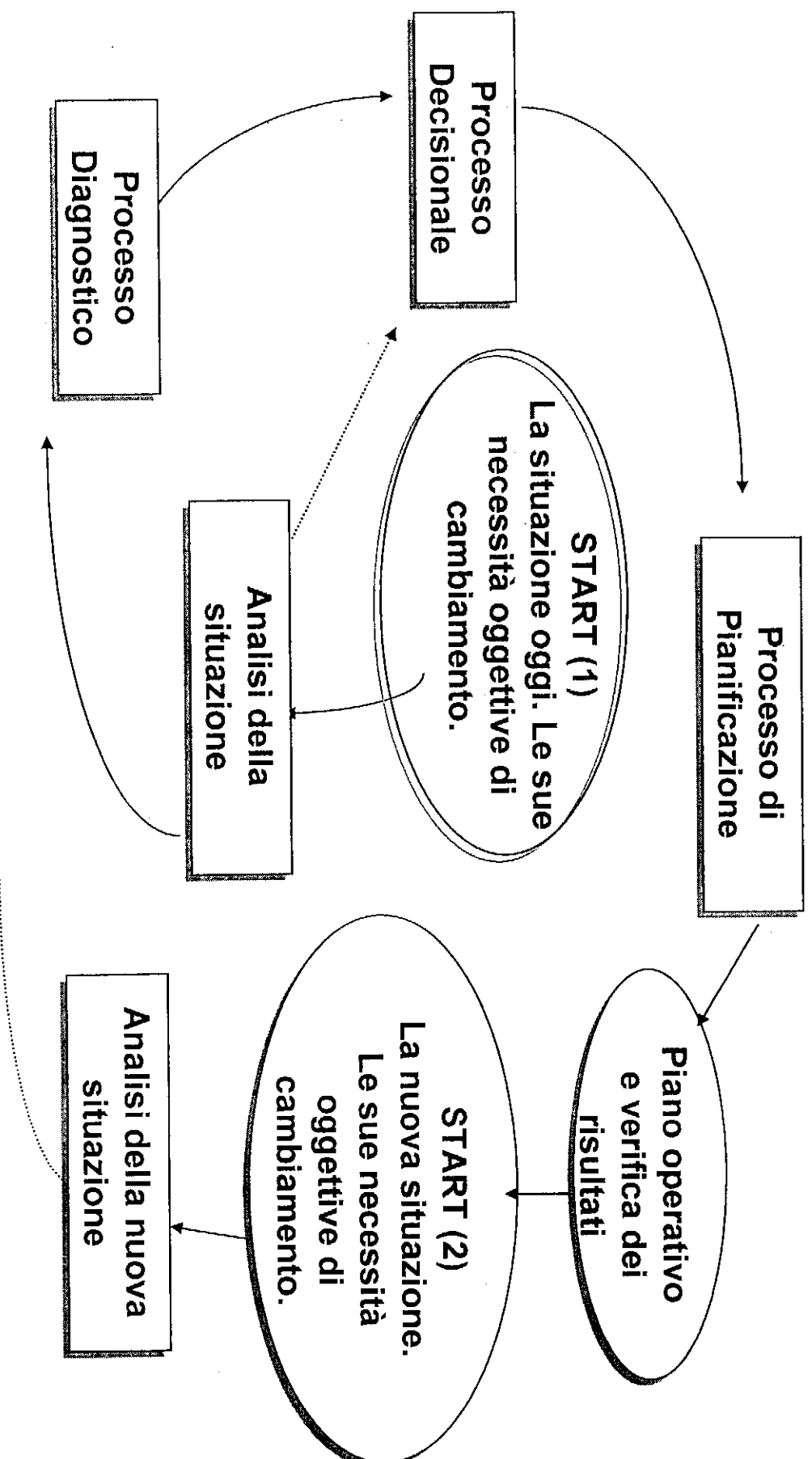
Quando utilizzare il Problem Solving

Quando porsi il problema?

Prima del problema c'è la percezione di un disagio, di una carenza. C'è un bisogno da soddisfare. C'è uno stato ansioso di fronte a minacce indefinite.

Per cercare le condizioni possiamo indagare dal generale al particolare, analizzando lo **scenario** (situazioni globali e locali, tendenze), il **contesto strategico** in cui la nostra organizzazione si trova ad operare, l'**organizzazione** per cui operiamo, il **settore** di nostra competenza, l'**argomento** specifico del problema da definire.

Le grandi fasi del Problem Solving



Il metodo di lavoro efficace

Il metodo di lavoro efficace deve essere:

- ☐ Definito in fase di costituzione del gruppo;
- ☐ Discusso e condiviso dai componenti del gruppo;
- ☐ Dotato di adeguata strumentazione di supporto;
- ☐ Guidato da una logica di «problem solving»;
- ☐ Orientato all'attivazione delle capacità e delle competenze;
- ☐ Verificato in relazione a criteri di efficacia ed efficienza.

Il metodo di lavoro comprende:

- ☐ La definizione dei ruoli e l'assegnazione delle responsabilità / attività
- ☐ Il metodo di discussione
- ☐ Il metodo di decisione
- ☐ Le fasi di lavoro (l'agenda) e la pianificazione del tempo
- ☐ Gli strumenti di problem solving.

Il metodo di discussione

DEVE :

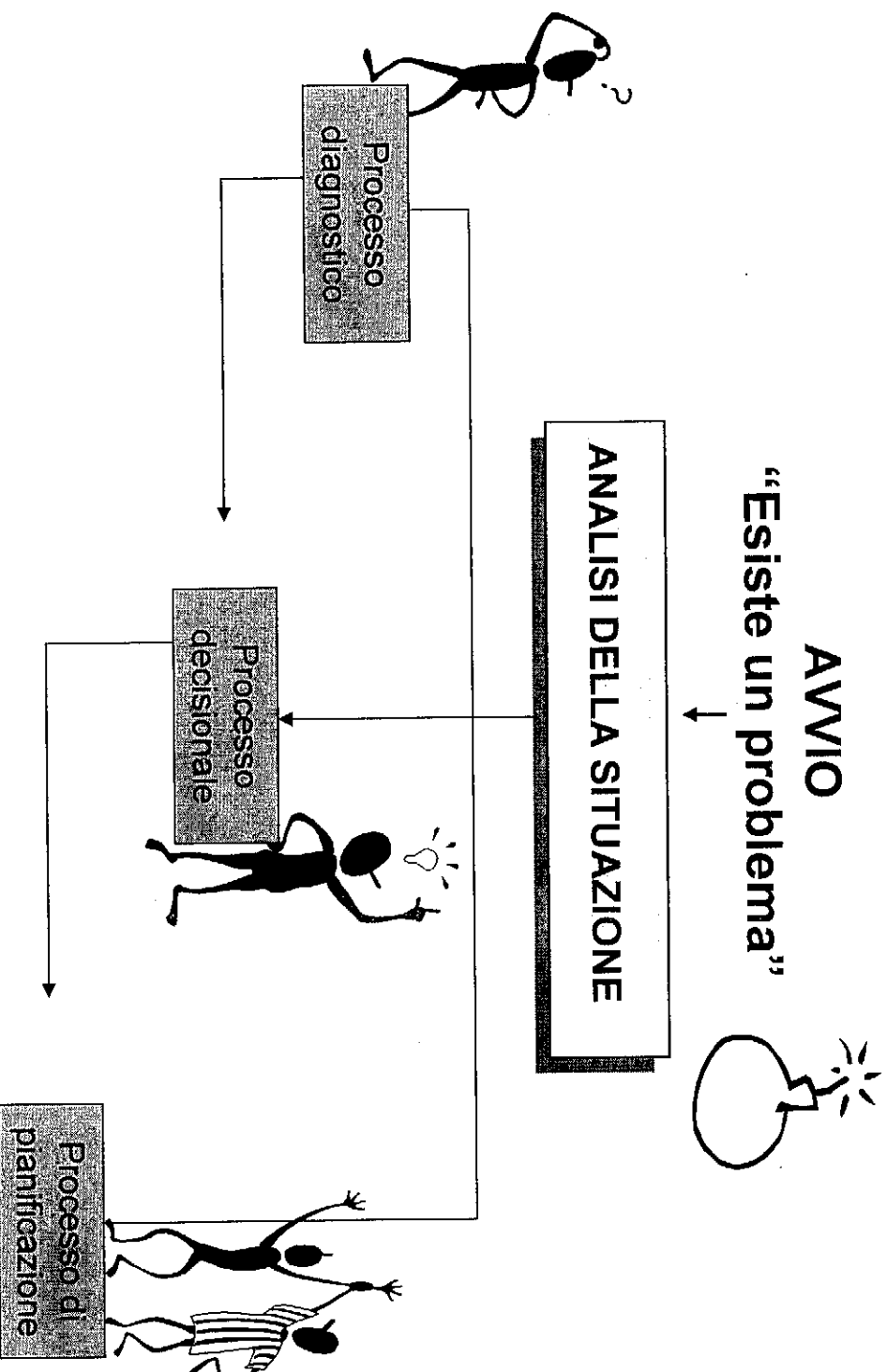
- ☐ Ottimizzare le risorse
- ☐ Essere coerente all'obiettivo

ESEMPI :

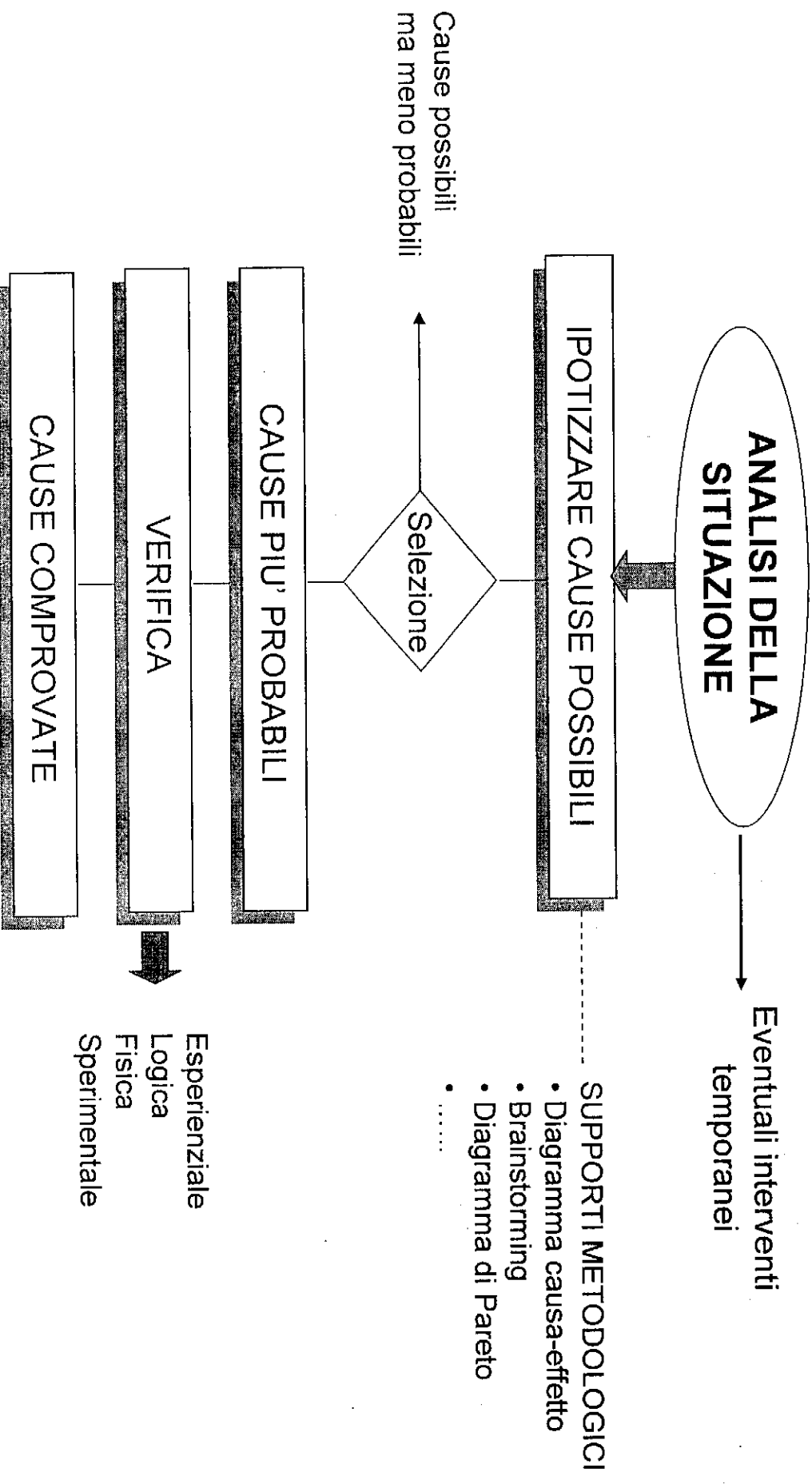
- ☐ Giri di tavolo
- ☐ Iscrizione a parlare
- ☐ Definizione degli interventi
- ☐ Suddivisione del tempo

Lasciare la discussione al caso significa lasciare spazio al
gioco dell'influenza e dei ruoli informali.

Il metodo logico di Problem Solving



Il processo diagnostico



Verifica e mantenimento dei risultati

PREVEDERE E PIANIFICARE GLI INTERVENTI ATTI A CONTROLLARE NEL TEMPO L'EFFICACIA DELLE SOLUZIONI.

IN PARTICOLARE DISTINGUERE FRA SOLUZIONI REVERSIBILI E IRREVERSIBILI; LE REVERSIBILI NECESSITANO DI VERIFICA E DI MANUTENZIONE NEL TEMPO.

**METODOLOGIA
DEL
PROBLEM SOLVING TECNICO**

FASE 1 - Scelta del problema

1 ELENCCARE I PROBLEMI

Fare un elenco rispondendo, ad esempio, alla domanda: “ quali sono i problemi che ho nel lavoro di tutti i giorni?”

2 DEFINIRE I CRITERI DI SCELTA

- Motivante per tutti
- Accessibile per responsabilità e competenze
- Misurabile
- Coerente con gli obiettivi dell’ufficio / reparto / ecc.

3. CONFRONTARE PROBLEMI E CRITERI

- Eliminare quelli che non rispondono ai criteri

4. METTERE IN PRIORITA’ E SCEGLIERE “IL PROBLEMA”

FASE 3 - Rimedio / Strumenti

1 MISURARE LE CAUSE

- Raccogliere dati per ogni causa da trattare
- Classificare le cause e visualizzare tale classificazione

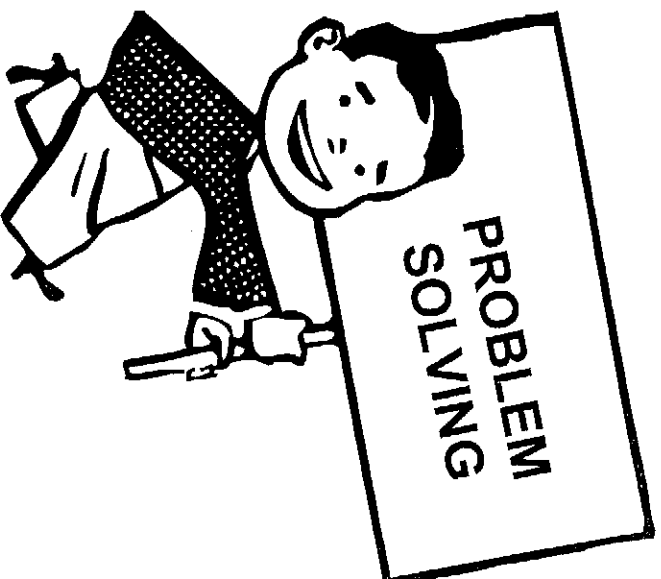
2 DEFINIRE LE SOLUZIONI

- Cercare per ogni causa tutte le soluzioni possibili
- Elaborare una soluzione che risponda al meglio ai criteri di costo, tempo, efficacia, sicurezza, ecc.

3. PRESENTARE LE SOLUZIONI

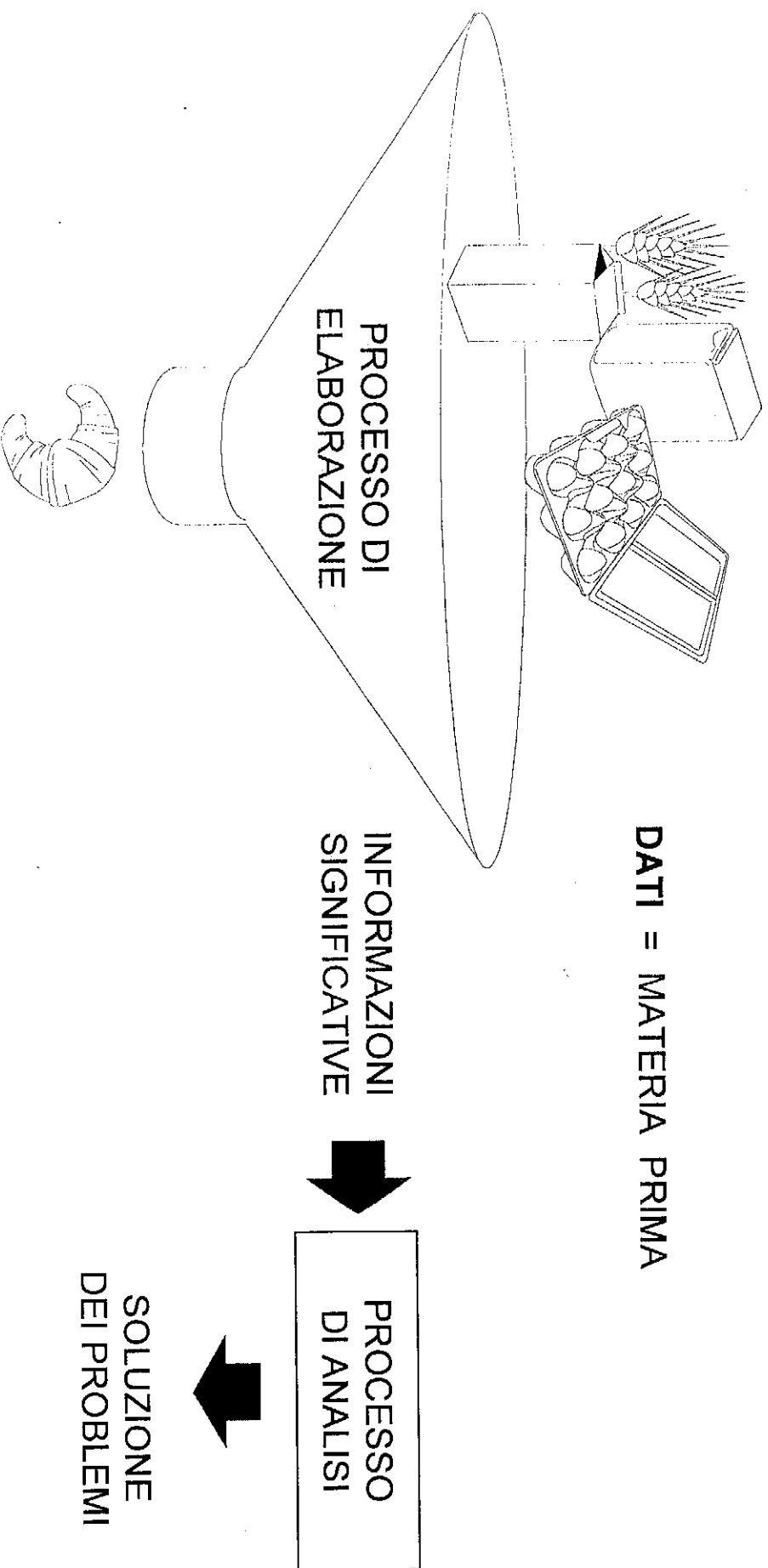
- Richiamare l'obiettivo
- Descrivere le tappe dello studio
- Descrivere la o le soluzioni individuate

Alcuni strumenti per il Problem Solving



- ✦ RACCOLTA DATI
- ✦ STRATIFICAZIONE
- ✦ BRAINSTORMING
- ✦ TECNICA DEI SEI CAPPELLI
- ✦ DIAGRAMMA CAUSE / EFFETTO
- ✦ DIAGRAMMA DI PARETO
- ✦ SCELTE PESATE

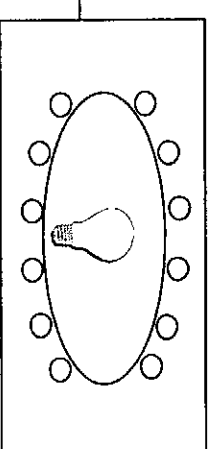
IMPORTANZA DEI DATI NEI PROCESSI DIAGNOSTICI E DECISIONALI



STRATIFICAZIONE: DEFINIZIONE

**IMPOSTAZIONE DELLA RACCOLTA DATI
SEPARANDO I DATI SUI PROBLEMI SECONDO
VARIABILI O CARATTERISTICHE COMUNI
PREVENTIVAMENTE SCELTE**

BRAINSTORMING: DEFINIZIONE



TECNICA DI GRUPPO

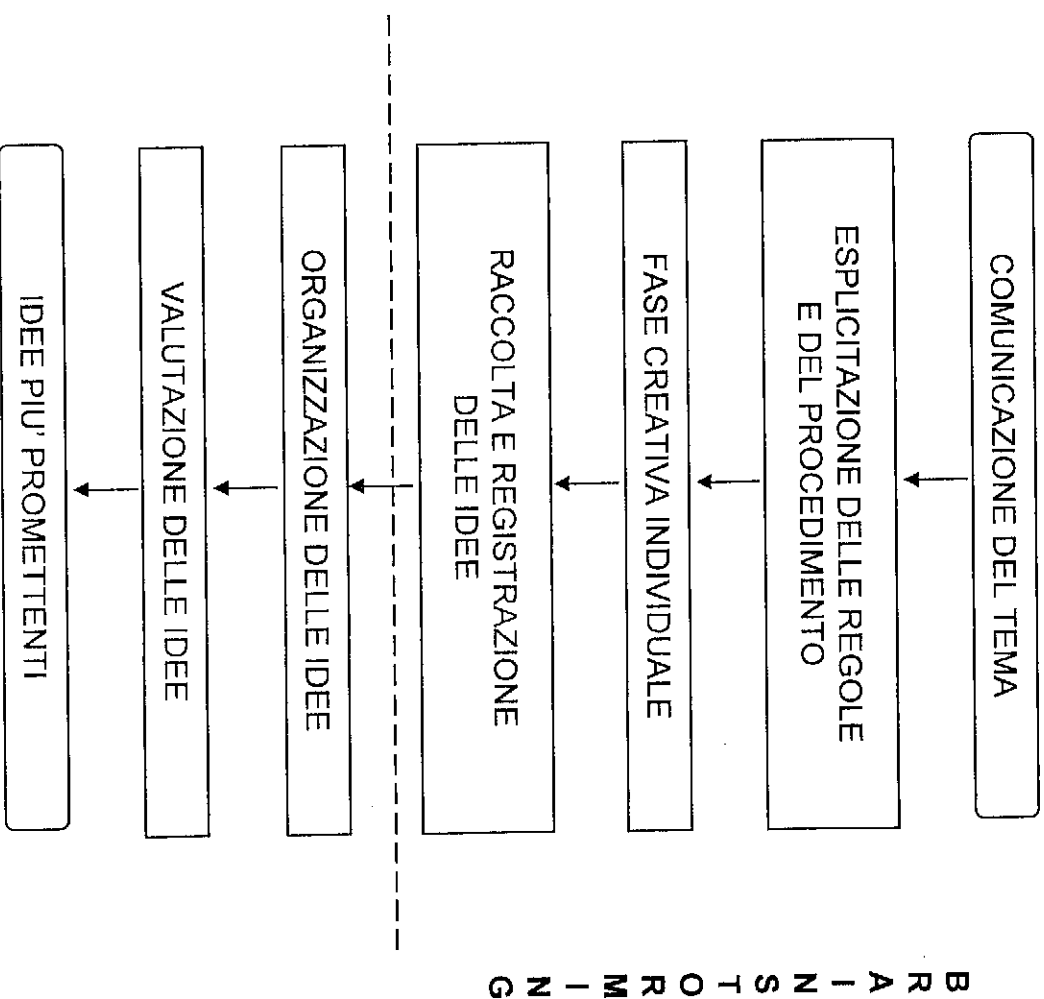
FINALIZZATA A FAR EMERGERE UN GRAN NUMERO DI IDEE

SU UN TEMA SPECIFICO

INSTAURANDO UN CLIMA FAVOREVOLE

ALLA PARTECIPAZIONE E ALLA CREATIVITA'

BRAINSTORMING: PROCEDIMENTO SCHEMATICO



PUNTI CHIAVE DEL BRAINSTORMING

- PIU' IDEE —————→ PIU' IDEE UTILI
- SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO CRITICO
- RUOLO NEUTRALE DEL LEADER
- STIMOLO ALLA LIBERA ASSOCIAZIONE DI IDEE
- SINTETICITA' DELLE ESPOSIZIONI
- REGISTRAZIONE VISIVA DELLE IDEE

TECNICA DEI 6 CAPPELLI

TECNICA DEI 6 CAPPELLI: METODO

- 6 NON ESISTE UNA SEQUENZA PREDETERMINATA
- 6 LA DISCUSSIONE SEGUE UN ITINERARIO LIBERO ED ORGANIZZATA DAL CAPPELLO BLU
- 6 SI INSTAURA UN ROLE PLAY
- 6 SI CONCENTRA L'ATTENZIONE SU DI UN ASPETTO PER VOLTA

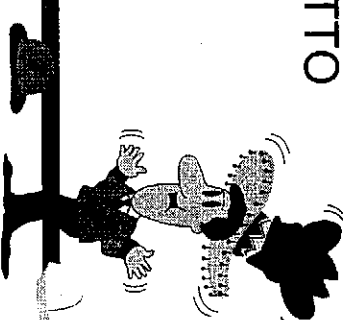


DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO: DEFINIZIONE

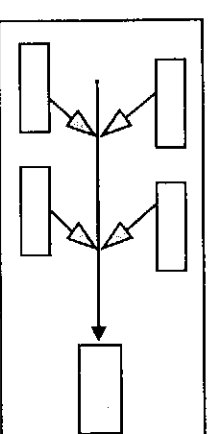
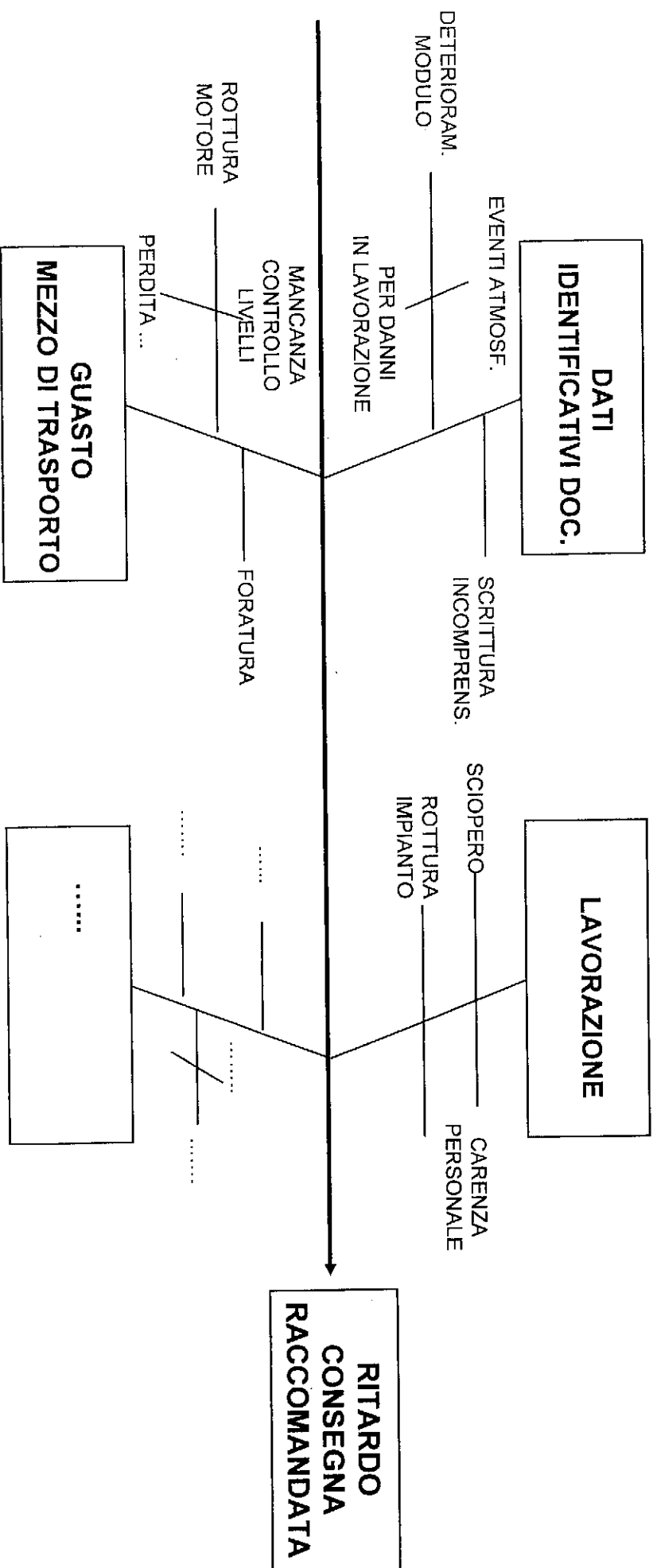


ILLUSTRAZIONE GRAFICA
DELLE RELAZIONI
TRA MOLTEPLICI FATTORI CAUSALI
E UN EFFETTO

DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO



IL DIAGRAMMA DI PARETO

LOGICA

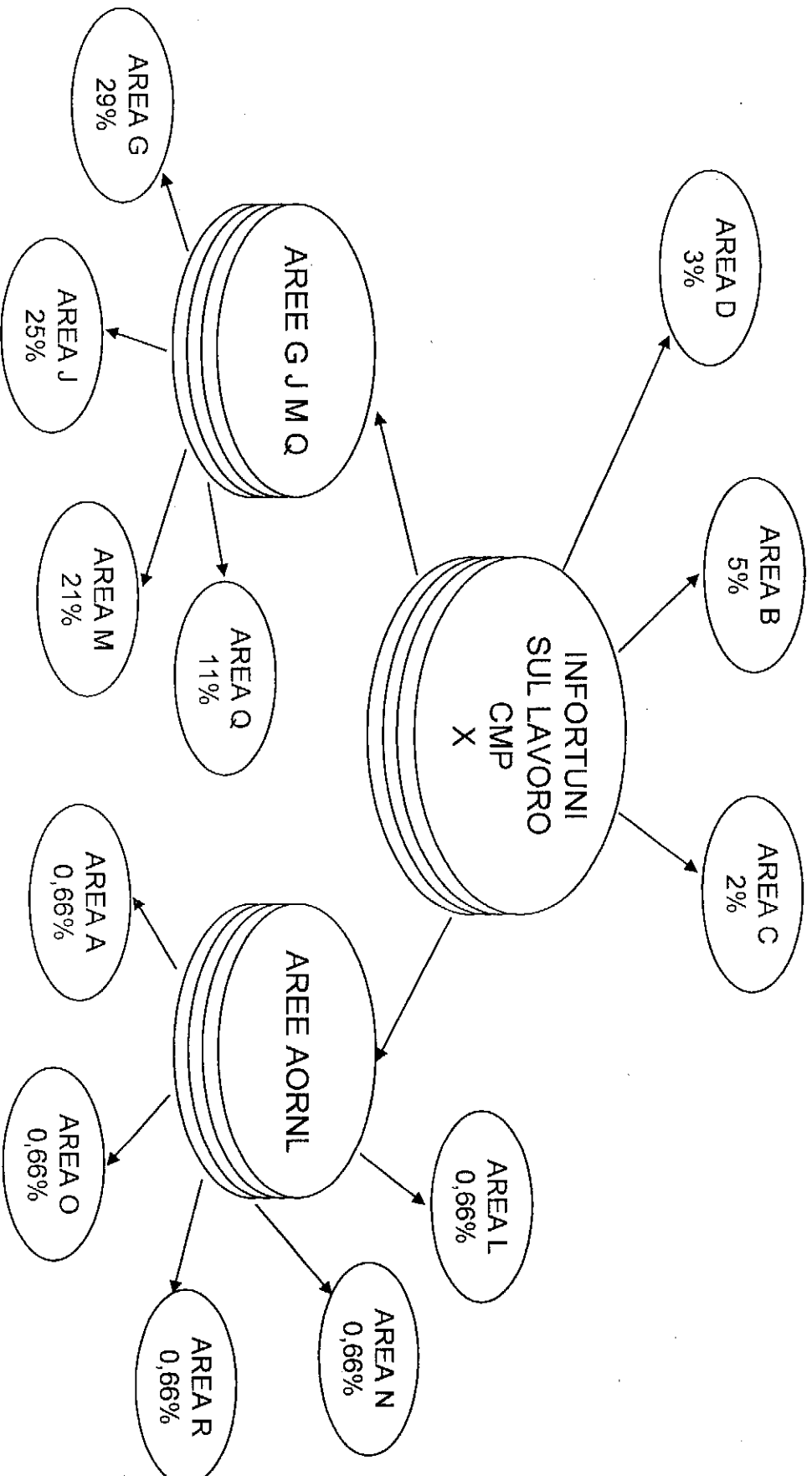
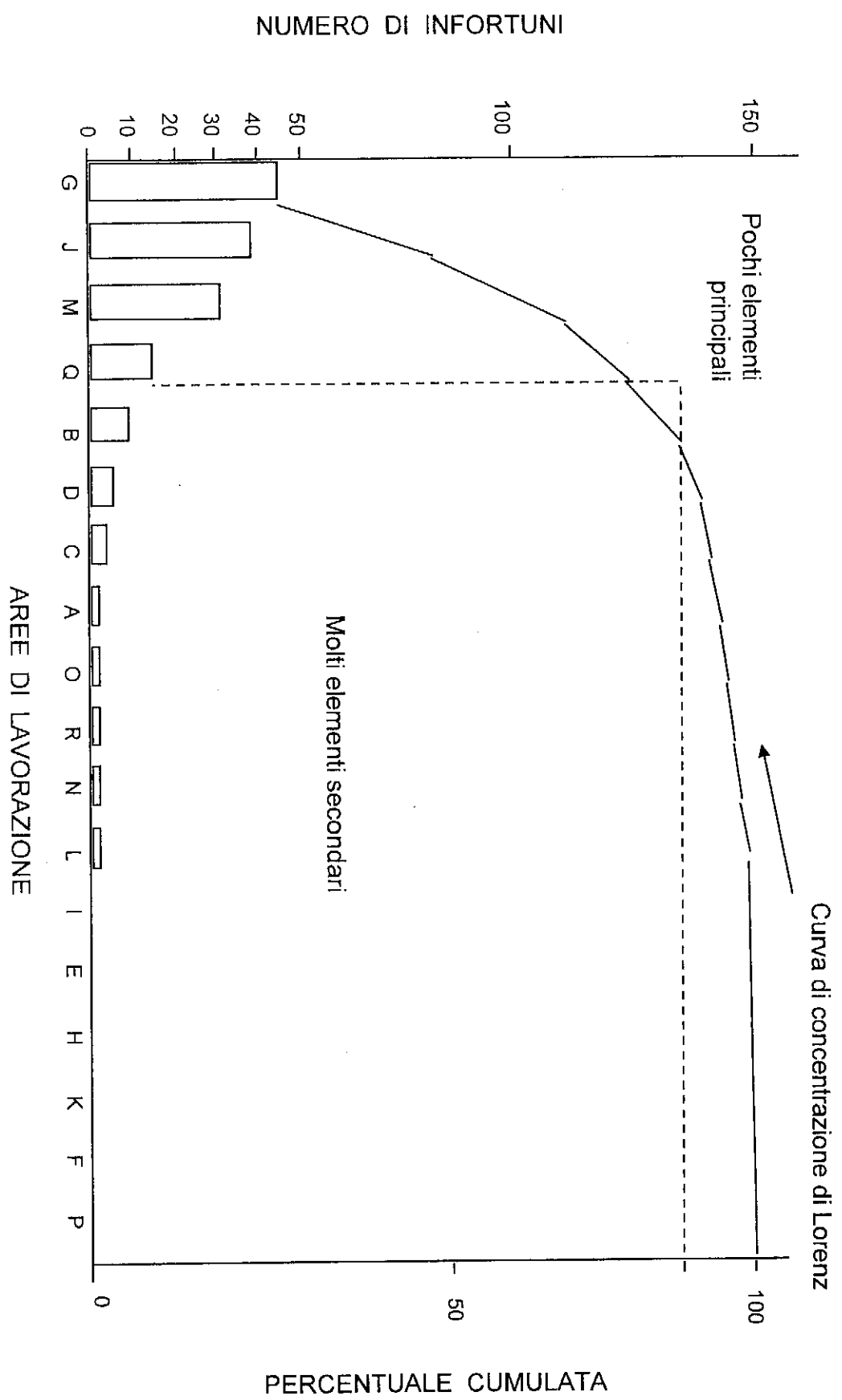


DIAGRAMMA DI PARETO



SCELTA PESATA: DEFINIZIONE

TECNICA DI GRUPPO FINALIZZATA AL
RAGGIUNGIMENTO DEL CONSENSO
NELL'ASSEGNARE UNA SCALA DI PRIORITA'
PER UN ELENCO DI ELEMENTI

LA GESTIONE DEL TEMPO

LA GESTIONE DEL TEMPO

GLI SPRECHI DI TEMPO DIPENDONO

DA SE'

- TROPPE COSE DA FARE INSIEME
- L'ANSIETÀ
- IL RIMANDARE

DAGLI ALTRI

- IL TELEFONO
- LE INTERRUZIONI
- LE EMERGENZE

LE 5 "P" DEL TEMPO: DA PRIGIONIERI A PADRONI

- PRIORITA'
- PUNTUALITA'
- PREVISIONE (ANTICIPARE MENTALMENTE UN "PROBABILE" EVENTO)
- PROGRAMMAZIONE (DECIDERE OBIETTIVI E RISORSE PER GLI EVENTI FUTURI)
- PLANIFICAZIONE (FISSARE LA PROBABILE DATA E DURATA DEGLI EVENTI FUTURI)

LA GESTIONE DEL TEMPO

ALCUNI SUGGERIMENTI

- Definire gli obiettivi per ogni attività
- Non rimandare le cose importanti sgradevoli per fare le cose marginali piacevoli
- Costringersi ad agire per priorità
- Farsi aiutare
- Difendersi, se possibile, dalle attività non importanti e urgenti
- Eliminare le "routines" che non danno valore aggiunto
- Programmare gli impegni e le telefonate
- Iniziato un lavoro, cercare di finirlo
- Imparare a dire di no, in modo assertivo
- investire un minuto per pensare prima di agire
- utilizzare con determinazione le regole e strumenti suggeriti
- Investire del tempo per gestire il proprio tempo

METODOLOGIA DEL PROBLEM SOLVING RELAZIONALE

Perché il Problem Solving (segue)

Naturalmente bisogna tener presente che le “leggi” e gli strumenti a disposizione non possono essere “esatti”, non sono riconducibili a formule matematiche, né possono garantire di per sé risultati.

FASE 1 - Analisi della situazione

1 APPROCCIO FUNZIONALE/PRACTICO E NON IDEOLOGICO

Funzionale = valutare ogni comportamento come coerente o incoerente rispetto ai fini/obiettivi che vogliamo raggiungere. Inoltre, poiché siamo in un'organizzazione, i comportamenti non sono giusti o sbagliati in sé ma in quanto più o meno coerenti con le esigenze del "sistema" azienda in cui si è inseriti.

Ideologico = partire a priori da un'idea valoriale in sé, utilizzare a priori le categorie bene-male, positivo-negativo, giusto-sbagliato etc. senza tener conto della situazione e degli obiettivi.

FASE 2 - Diagnosi

AVERE UN ATTEGGIAMENTO DIAGNOSTICO E NON VALUTATIVO

Basarsi il più possibile, anche in questo caso, su **dati e fatti certi e non sensazioni**, opinioni, o peggio, dicerie e pregiudizi.

Non esprimere anticipatamente un giudizio, magari in base ad un solo evento (es.: “E’ un incapace”), ma **chiedersi perché** qualcosa e’ avvenuto in un certo modo, perché qualcuno ha sbagliato, raccogliere elementi per una diagnosi. Preoccuparsi di **diagnosticare prima di giudicare** e’ anche il modo più proficuo di porsi nei confronti di persone con le quali lavoriamo.

FASE 3 - Rimedio / Strumenti

SVILUPPARE LE CAPACITA' DI BASE DELLA GESTIONE MANAGERIALE

1 CAPACITA' RELAZIONALI

- Informare
- Osservare e raccogliere informazioni
- Ascoltare
- Avere fiducia
- Motivare
- Orientare, guidare, far agire

2 CAPACITA' SOCIALI

- Comprendere e far comprendere le realtà socio-organizzative di cui si fa parte (ufficio, filiale, azienda)
- Capacita' di iniziativa e di impostazione di interventi di miglioramento / sviluppo

FASE 4 - Monitoraggio e Mantenimento

VERIFICA E MANTENIMENTO DEL CLIMA OTTENUTO ATTRAVERSO:

- Riunioni informative
- Interviste/indagini (anche informali)
- Lavoro di gruppo per gestire gli obiettivi di lavoro (il più possibile)
- Colloqui individuali finalizzati