



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Corso Valore PA INPS di 1° livello (bando 2019)

**Organizzazione, flessibilità, problem solving e sviluppo dei collaboratori**

**Bologna, settembre-novembre 2020**

## **Problem solving e decision maker**

**Firenze, giovedì 15 ottobre 2020**

Docente:

**Vito Piccinni**

*Senior Consultant & coach. Certificatore dei sistemi di apprendimento consapevole Persolog*

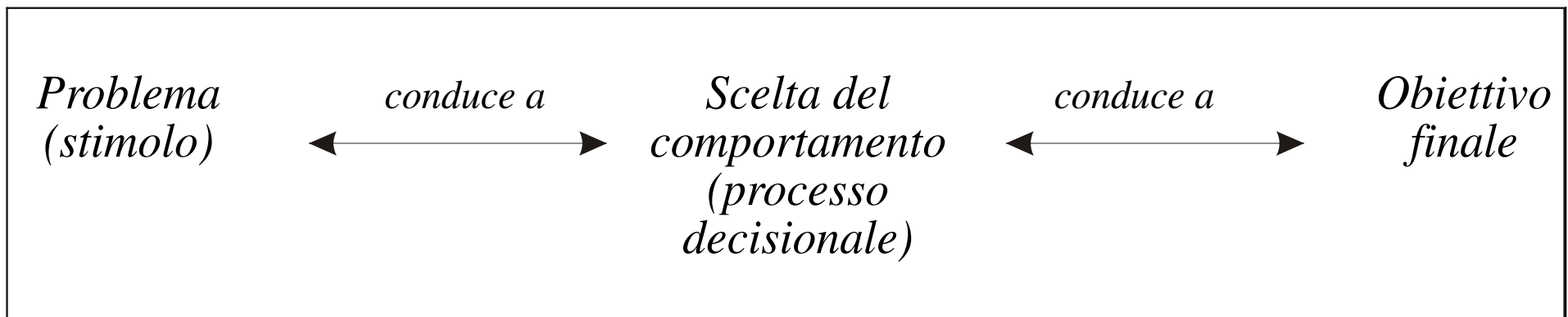
# **Palestra di Problem Solving**

# Introduzione

## Obiettivi:

- Riflettere su come si affrontano abitualmente situazioni critiche
- Esaminare un approccio sistematico per:
  - analizzare problemi
  - prendere decisioni
  - evitare problemi futuri
  - gestire situazioni complesse
- Imparare a porre domande in modo sistematico
- Esercitarsi su quanto appreso

# Problem solving / decision making



# Un modello “strutturato” di problem solving

**Un processo sistematico per programmare la soluzione delle situazioni**

## **Fasi ed attività del metodo**

### **Focalizzazione**

- Creare un elenco di situazioni problematiche
- Verificare e definire i problemi
- Selezionare i problemi

### **Analisi**

- Raccogliere i dati
- Determinare le cause rilevanti

### **Risoluzione**

- Generare soluzioni
- Selezionare soluzioni
- Sviluppare un piano d'azione

### **Esecuzione**

- Ottenere l'impegno
- Eseguire il piano
- Monitorare l'impatto e standardizzazione



## **FASE 1: FOCALIZZAZIONE**

# FOCALIZZAZIONE: definizione di problema

**Cosa si intende per problema?**

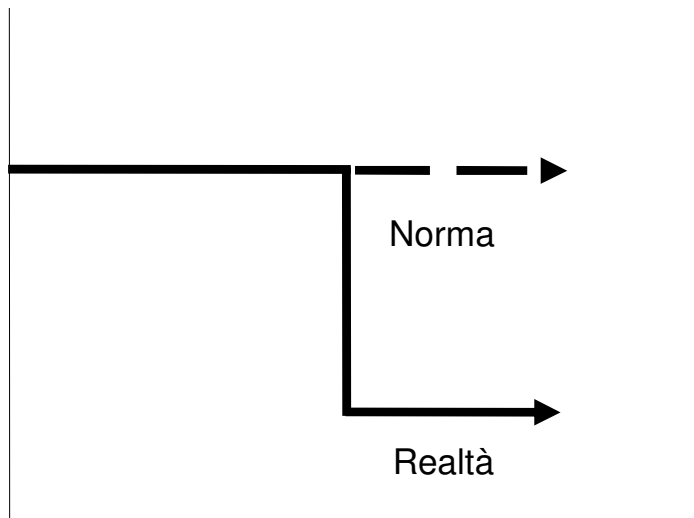
## FOCALIZZAZIONE: definizione di problema

- Definizione formale: una **deviazione** dal percorso progettato che ostacola/impedisce il raggiungimento dell'obiettivo desiderato
- Definizione operativa: ogni **evento** che genera una criticità per la quale **non** si possiedono le procedure per affrontarla e risolverla

# FOCALIZZAZIONE: definizione di problema

## Definizione di problema

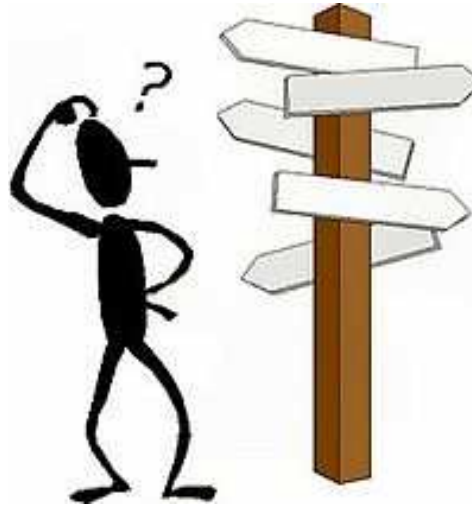
□ Abbiamo una deviazione?



# FOCALIZZAZIONE: la situazione problematica

- Impedisce un risultato desiderato (attenzione: bisogna sapere/essere d'accordo su **cosa si vuole...**)
- Ha più di una soluzione (attenzione: altrimenti è un **vincolo**)
- Ha una scadenza temporale (attenzione: bisogna definirne l'**urgenza/importanza/tendenza**)
- Impone una ridefinizione delle **priorità**

# FOCALIZZAZIONE: crea un elenco di situazioni problematiche



Observations:

ssid	name	ssid	month	signal	latitude	longitude	alt	type	attributes	accuracy
	work1		2017-07	-54	41.776	12.3348105	0			902
	work1		2017-08	-55	41.771	12.33	52			45
	Hacker Web Security		2017-11	-37	41.771	12.331	0			15.247
	work1		2017-07	-41	41.776	12.3	0			902
	work1		2017-06	-42	41.771	12.335	94			16
	work1		2017-07	-49	41.776	12.331	0			902
	work1		2017-08	-50	41.776	12.335	-4			192
	work1		2017-07	-54	41.771	12.331	0			902
	work1		2017-07	-58	41.771	12.335	93			24
	work1		2017-07	-58	41.771	12.331	0			902
	Hacker Web Security		2017-07	-58	41.771	12.335	92			24
	Hacker Web Security		2017-07	-58	41.771	12.31	0			14.7587
	work1		2017-03	-61	41.771	12.331	0			24
	work1		2017-07	-62	41.776	12.331	0			902
	Hacker Web Security		2017-07	-62	41.771	12.331	0			14.7687
	Hacker Web Security		2017-07	-62	41.776	12.331	0			27.8939
	Hacker Web Security		2017-07	-63	41.776	12.331	52			12
	Hacker Web Security		2017-07	-63	41.771	12.331	93			24
	Hacker Web Security		2017-07	-64	41.781	12.337	0			15.0417



# FOCALIZZAZIONE: valutazione della situazione

## Considerare gravità, urgenza e tendenza

Identificando la situazione o le situazioni da risolvere per prime



***Per sapere dove impegnare le risorse per ottenere il massimo beneficio***

□ *Chiedere:*

□ Quale situazione dovremmo affrontare per prima?

Se la risposta non è ancora chiara, chiedere:

□ Qual è l'impatto attuale sulle persone, la sicurezza, i costi, la clientela, la produttività, l'immagine, ecc.?

□ Quando la situazione potrebbe diventare difficile, costosa o impossibile?

□ Che dati ci sono sull'evoluzione della gravità?

# FOCALIZZAZIONE: valutazione delle situazioni

PROBLEMA/SITUAZIONE	G (Gravità)		U (Urgenza)	T (Tendenza)	Priorità
	Danno Economico	Danno Immagine			

**A: Alto**  
**AA: Molto Alto**  
**M: Medio**  
**B: Basso**  
**BB: Molto Basso**

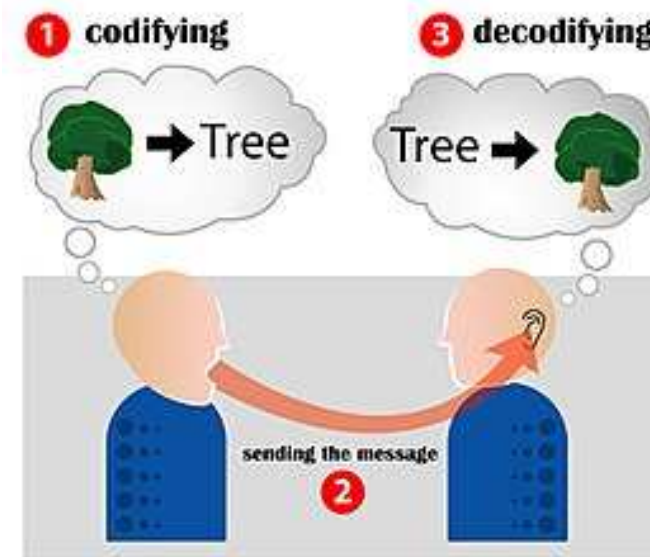
**A: Aumenta/Peggiora**  
**B: Stabile**  
**C: Cala da solo**

# FOCALIZZAZIONE: l'uso del linguaggio

Nelle organizzazioni buona parte dei problemi sono veicolati attraverso le informazioni linguistiche

Ma il linguaggio ha un elevato contenuto di ambiguità e di soggettività.

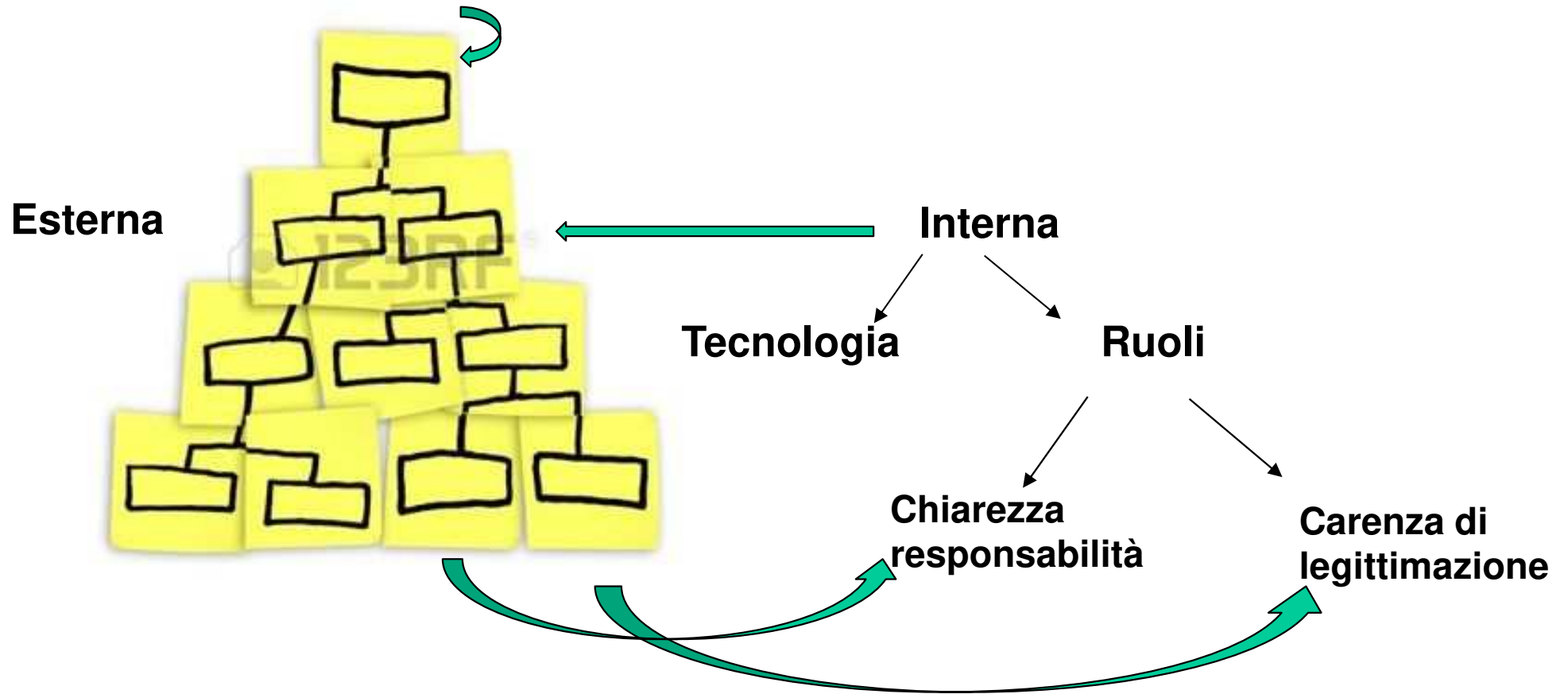
Per affrontare il percorso di problem solving in modo efficace occorre formulare le espressioni linguistiche in modo che esprimano contenuti «intersoggettivi»



# FOCALIZZAZIONE: l'uso del linguaggio

## Il grado di astrazione

Problemi di comunicazione



# FOCALIZZAZIONE: l'uso del linguaggio

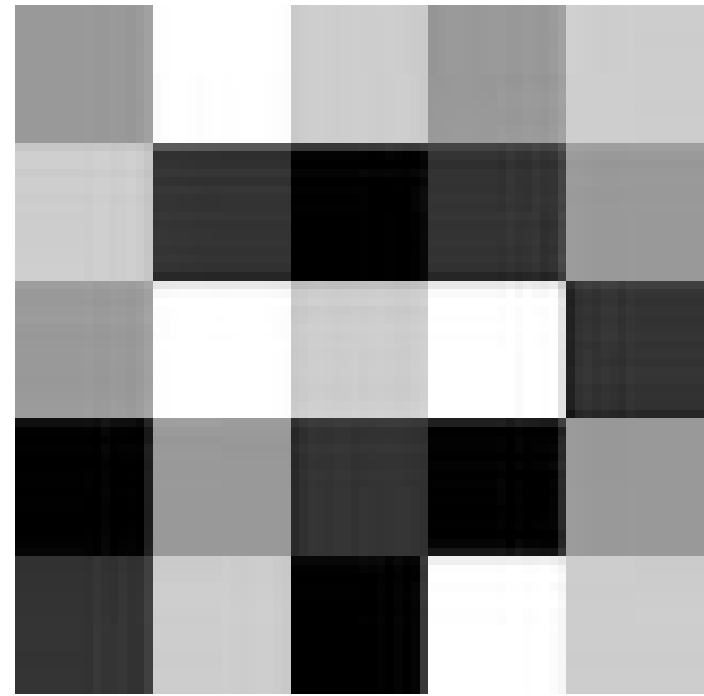
## Dal giudizio al report

Esempio:

- a. «La struttura x riceve il 10% delle lamentele totali" (**report**).
- b. «La struttura x sbaglia buona parte delle sue attività" (**illusione**)
- c. "Le persone del reparto x non fanno il loro dovere" (**giudizio**)

# FOCALIZZAZIONE: l'uso del linguaggio

## Il linguaggio multimodale



# FOCALIZZAZIONE: l'uso del linguaggio

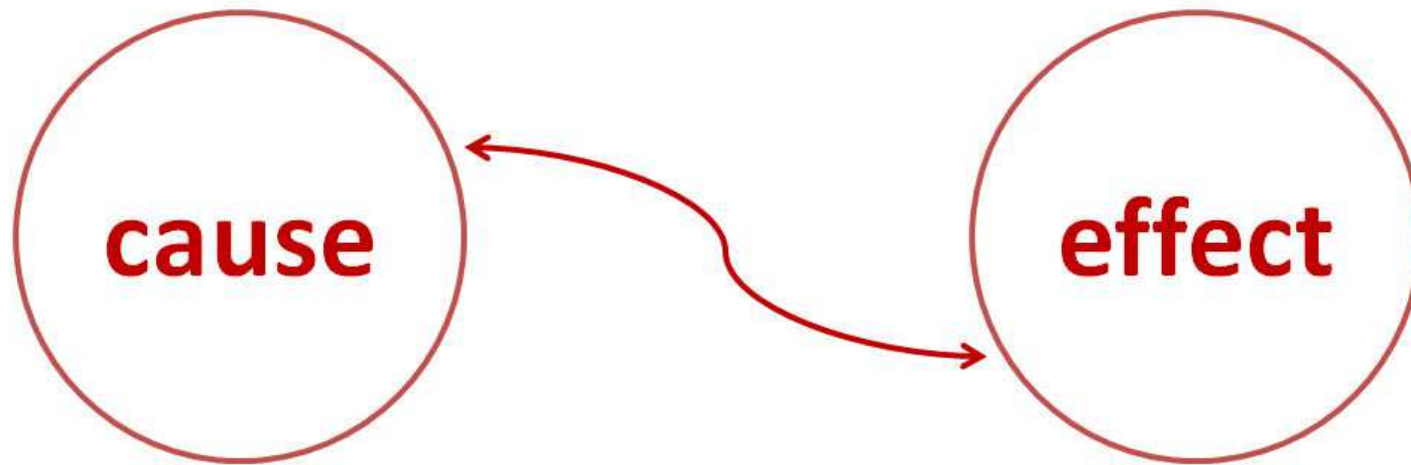
## Il linguaggio multimodale

**Affrontando i problemi di un'azienda è possibile ascoltare enunciati del tipo:**

- a. "Allo sportello c'è molta fila".
- b. "Il nostro servizio è scarso".
- c. "Questa è una buona attrezzatura di ufficio".
- d. "Il ritmo di lavoro è lento".
- e. "Questa lamentela è fatta da molti utenti".
- f. "Nell'ufficio c'è freddo".

**Gli enunciati citati usano tutti il linguaggio duale, pertanto, vanno "tradotti" nel linguaggio multimodale.**

- a. "Al ricevimento ci sono 7 persone in attesa".
- b. "Il nostro servizio non prevede la consegna a domicilio".
- c. "Questa attrezzatura non ha avuto rotture in 3 anni".
- d. «Istruisco mediamente 15 delle pratiche X in 6 ore".
- e. "Questa lamentela è fatta dal 18% degli utenti".
- F. "Nell'ufficio ci sono 18°C".



## **FASE 2: ANALISI**

# ANALISI: analisi del problema

Processo sistematico per trovare la causa di una deviazione positiva o negativa

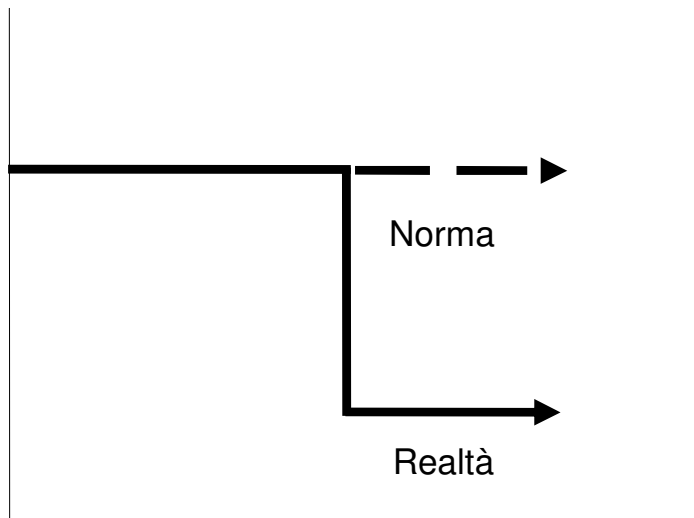
## ***Per evitare di saltare alla causa***

- Descrivere il problema
- Identificare le cause possibili
- Valutare le cause possibili
- Determinare la causa più probabile
- Confermare la vera causa

# ANALISI: analisi del problema

## Definizione di problema

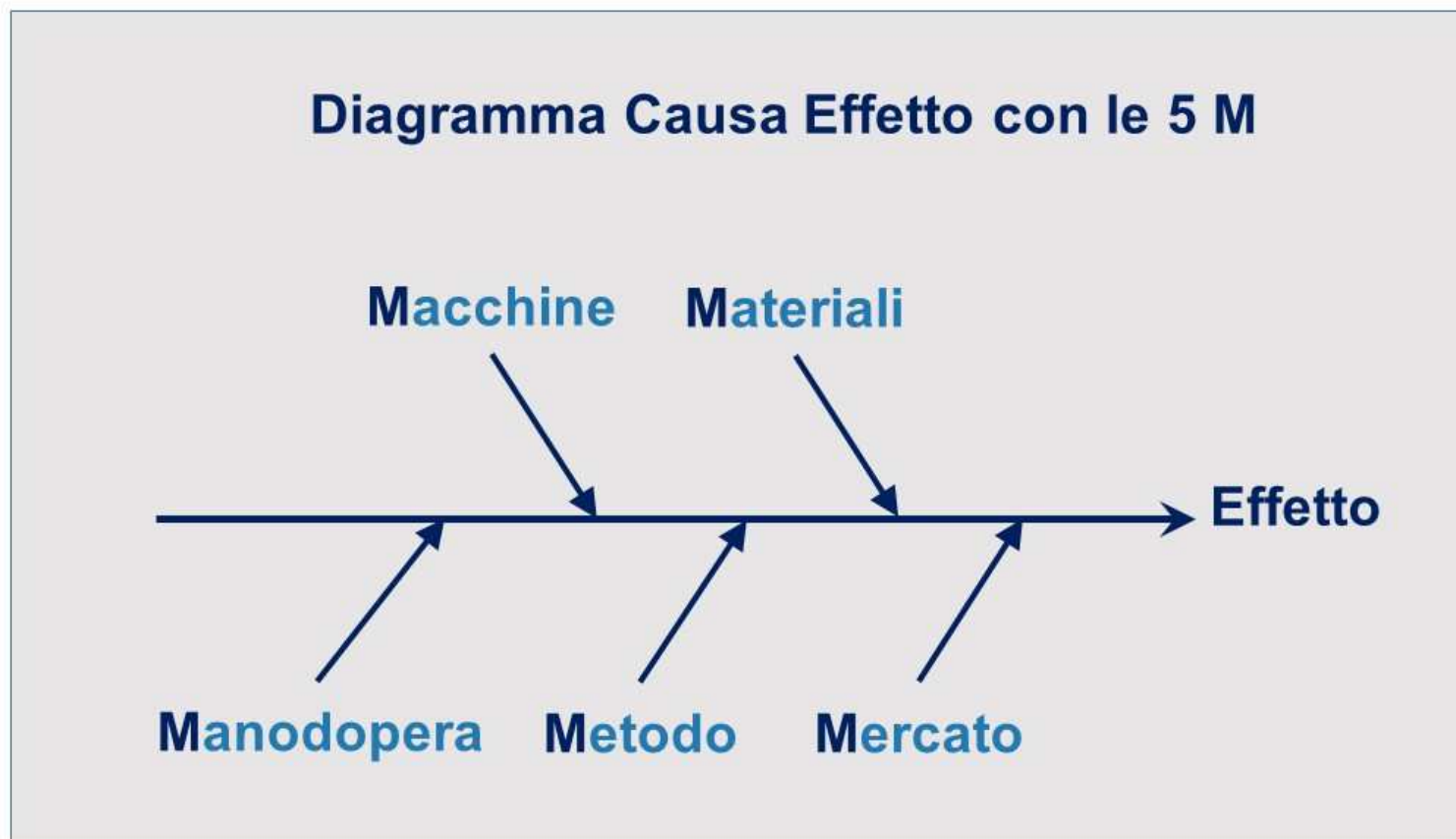
- Abbiamo una deviazione?



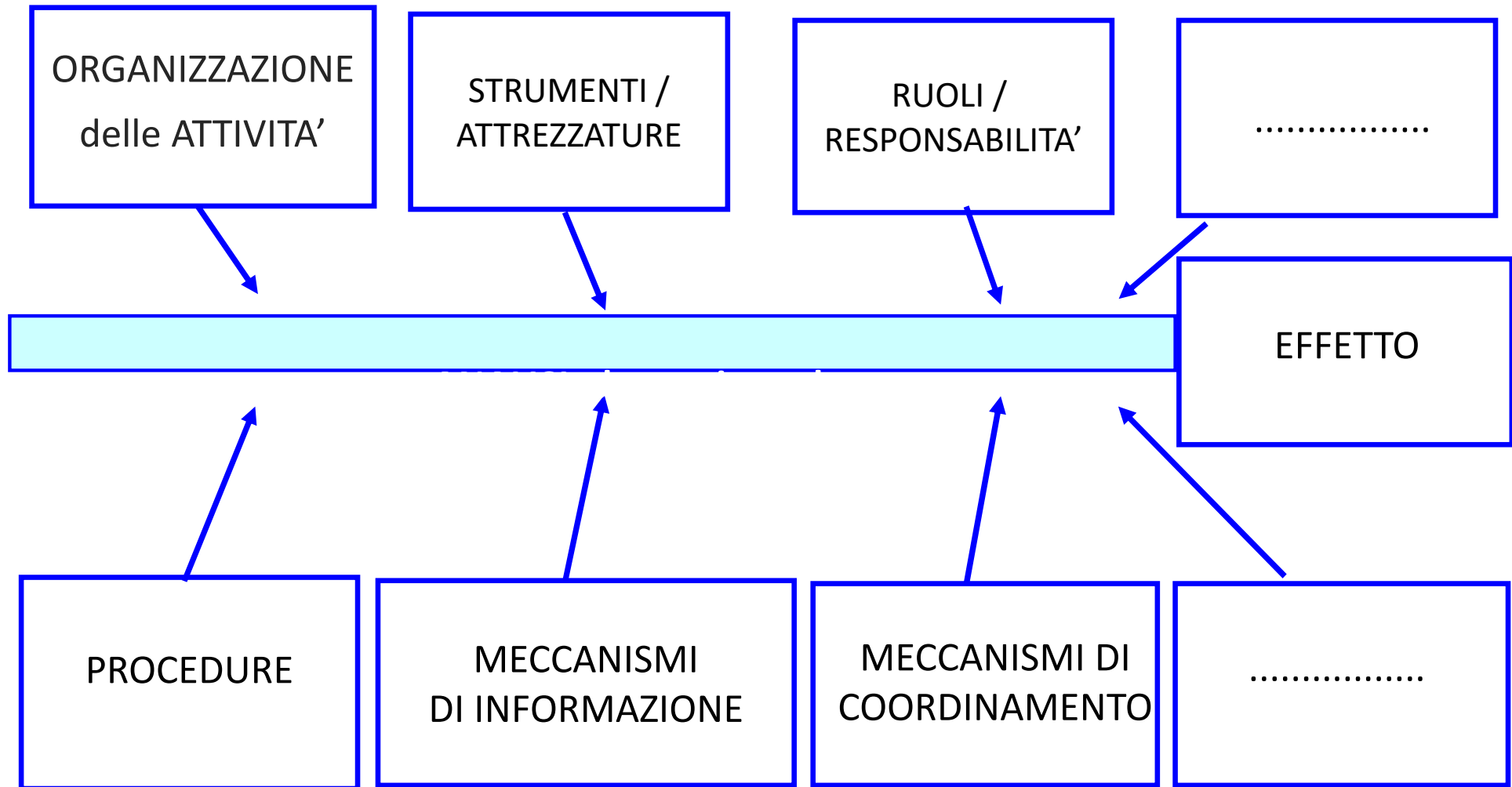
- La causa è sconosciuta?
- Dobbiamo conoscere la causa per prendere un'azione efficace?

# ANALISI: determinare le cause

## Diagramma causa-effetto



# ANALISI: determinare le cause



**ANALISI: determinare le cause**

**Esercitazione: il caso Polis**



## **FASE 3: RISOLUZIONE**

# FASE 3: 1a RISOLUZIONE

## **Enunciare il piano di azione**

Identificare le possibili soluzioni al problema...

Definire il risultato finale che si vuole proteggere

# RISOLUZIONE: l'azione degli obiettivi

Gli **obiettivi sfidanti (challenging)** conducono a prestazioni più elevate rispetto a quelli facili

Gli **obiettivi specifici** conducono a prestazioni più elevate rispetto a quelli poco chiari ('fai del tuo meglio') o alla mancanza di obiettivi. I goals vaghi sono compatibili con parecchi risultati, compreso quello inferiore alle capacità della persona.

Gli **obiettivi misurabili** ci permettono la valutazione del loro raggiungimento.

La presenza di una **deadline** ci fornisce la pressione-stimolo (o l'ansia...)

# RISOLUZIONE: identificare le possibili soluzioni al problema

## Tecniche di creatività

- Cambiare il punto di vista
- Il brainstorming
- I '6 Cappelli'

## RISOLUZIONE: cambiare il punto di vista

Nel 1949 Frank McNamara era a cena, con alcuni clienti, presso il *Major Cabin Grill* di New York e, al momento di pagare, si accorse, con un certo imbarazzo, che aveva lasciato i soldi a casa.

Un collega gli prestò i soldi per il conto, ma McNamara contrariato si domandò:

***“Perché le persone devono limitarsi a spendere  
per quel che portano con sé,  
invece che per quel che possono permettersi?”***

# RISOLUZIONE: cambiare il punto di vista

Pochi mesi dopo, insieme a Ralph Schneider e Casey Taylor, McNamara fondò il *Diners Club Inc.* e mise sul mercato la prima carta di credito, usata principalmente, come indicava il nome, per pagare nei ristoranti.



# RISOLUZIONE: cosa è il pensiero laterale?

**(E. de Bono)**

Pensiero laterale = **cercare di risolvere problemi con metodi non ortodossi o apparentemente illogici.**

*Il pensiero verticale implica di assumere una posizione e costruire il ragionamento partendo da questa. Quindi il passo successivo dipende dal punto in cui ci si trova e da questo deve essere derivato logicamente...*

Con il pensiero laterale ci spostiamo di **traverso** alla ricerca di nuove percezioni e di nuovi concetti e nuovi modi di affrontare le questioni, al limite anche con la provocazione.

# RISOLUZIONE: la creatività come strumento

## La teoria dei Sei Cappelli

Come impedire a qualcuno di insistere in un atteggiamento negativo?

Come far vedere i vantaggi di una idea?

Come si possono esprimere intuizioni e sensazioni in una riunione?

La teoria dei Sei Cappelli per pensare consiste nel suddividere il percorso in sei distinti momenti, in ognuno dei quali si utilizza un determinato modo di pensare (corrispondente ad un cappello diverso).

I temi e le soluzioni che emergono, vengono filtrate attraverso tutte le fasi, in un processo di sintesi che rappresenta tutti i possibili modi di affrontare il problema

# RISOLUZIONE: la teoria dei 6 cappelli

Il pensiero **neutro** alla ricerca di dati e informazioni per comprendere problemi e situazioni

Il pensiero **positivo** alla ricerca di opportunità

Il pensiero critico e **negativo** alla ricerca dei rischi

Il pensiero **emozionale** che aiuta ad esprimere le percezioni

Il pensiero **creativo** per la generazione delle idee

Il pensiero **direttivo** definisce le modalità di controllo e di gestione per ottenere da tutti risposte coerenti ed efficaci e organizzare i lavori

# RISOLUZIONE: la teoria dei 6 cappelli

## Pensare con il cappello bianco: l'imparzialità dei dati

Facts



Si focalizza sui dati e sulle informazioni necessarie per affrontare problemi e situazioni in modo adeguato

Si domanda quali dati servano, quali siano disponibili, quali manchino e come reperirli

Non si preoccupa di commentare subito i dati in modo analitico, ma di verificarne la qualità e la disponibilità

## Pensare con il cappello giallo: le opportunità

E' il pensiero ottimista e costruttivo che valuta vantaggi e opportunità di una situazione

Si basa sulla logica ma anche su sogni e speranze

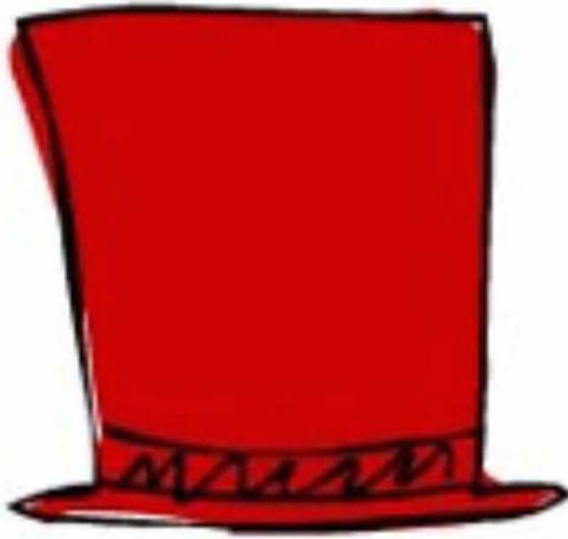
Davanti ai problemi si sforza di individuare come trasformarli in opportunità e benefici



Positive

## Pensare con il cappello rosso: le emozioni

Feelings



Ci consente di esprimere le nostre percezioni senza timori o secondi fini

Ci consente di conoscere le sensazioni degli altri

Le nostre scelte sono affidate anche alle emozioni, alle sensazioni e alle nostre percezioni

Non dobbiamo dare spiegazioni con il pensiero emozionale ma solo esprimerci liberamente

## Pensare con il cappello verde

Pensiero creativo

Permette di generare nuove idee rispetto a problemi e situazioni.

Ricerca alternative possibili e va oltre ciò che è noto ovvio e soddisfacente

Si serve di numerose tecniche tra cui quelle delle provocazioni

Serve per generare alternative quando ci si blocca.



Creativity

## Pensare con il cappello nero: i rischi e le cautele



Negative

Coglie i rischi e le criticità di una situazione  
Indica le lacune di un progetto

Pone domande negative e dubbi di vari genere

Non sconfinava nel pessimismo cosmico ma cerca di lavorare sui problemi potenziali

La nostra cultura ci ha molto abituato a lavorare con questo pensiero in modo eccessivo e distorto, per questo costruiamo poco

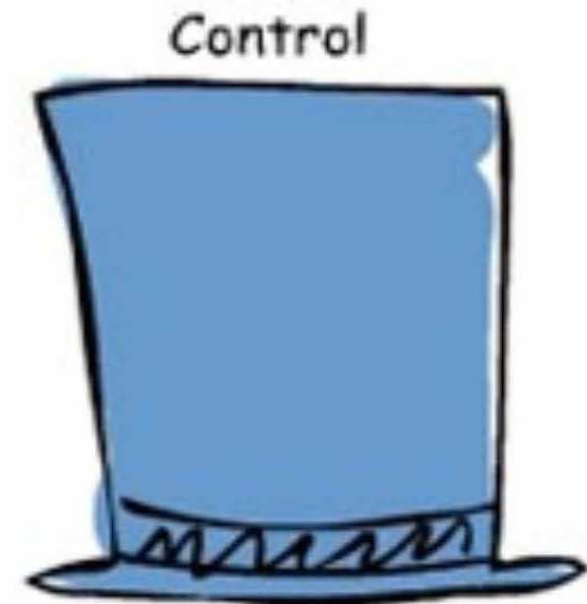
## Il cappello blu: il pensiero sul pensiero

Chi detiene il cappello blu si preoccupa di coordinare i lavori e di definire la sequenza del pensiero

E' prevalentemente indossato dal team leader ma chiunque lo può utilizzare per chiedere di modificare la sequenza proposta

Si preoccupa di fare sintesi e di trarre conclusioni

Cura il rispetto delle regole e cerca di appianare eventuali controversie



# Risoluzione: attività che costringono a generare idee

Esistono attività semplici e conosciute che ci costringono a generare idee creative: il brainstorming

## RISOLUZIONE: generare alternative

Il metodo della generazione di alternative consiste nel produrre un numero di idee “diverse” **prima** di decidere quale (o quali) prendere per arrivare al passo successivo.

Fissa delle quote, un numero di alternative da generare in modo che vi sia spazio per l'ovvio l'innovativo ed anche per le idee folli (30 è un numero raggiungibile)

Metti un limite di tempo.

# RISOLUZIONE: il brainstorming

Il Braistorming ha delle regole da seguire:

- 1) Niente critiche agli altri partecipanti
- 2) Nessuna valutazione fino a quando le idee generate non siano state raccolte e registrate
- 3) Free flow: i partecipanti devono andare a ruota libera
- 4) Privilegiare la quantità delle idee da raccogliere; tutti devono contribuire
- 5) Registrare tutte le idee
- 6) Partecipazione piena in modalità entusiastica
- 7) Interscambio: utilizzo delle proprie idee come spunto per far emergere altre idee
- 8) Meditare e riflettere per scegliere le idee migliori o le idee «ponte» che conducono ad altre strade.

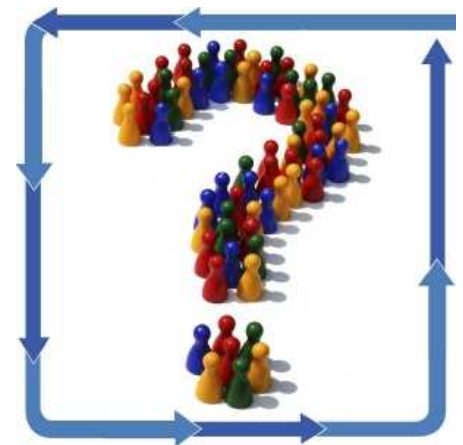
## Dalle soluzioni nascono altri problemi?

### Elencare i problemi potenziali

Identificando deviazioni future indesiderate

*Per anticipare e prepararsi ad eventuali problemi futuri*

- *Chiedere - chiedersi:*
  - Se facciamo questo, cosa potrebbe andar male?
  - Che problemi potrebbe causare questa azione?
  
- Prendere in esame un problema potenziale per volta



# Risoluzione: selezionare soluzioni

## VALUTAZIONE E SCELTA DELLA SOLUZIONE

<b>Soluzioni</b>	<b>Benefici Monetari</b>	<b>Immagine Azienda</b>	<b>Costo</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
Soluzione A	O	$\Delta$	$\Delta$	X	8
Soluzione B	X	X	$\Delta$	$\Delta$	6
Soluzione C	O	X			
Soluzione D					
Soluzione E					
Soluzione F					
Soluzione G					

O - 3

$\Delta$  - 2

X - 1

# Risoluzione: sviluppare un piano d'azione

NOME _____					
PROGETTO _____					
<i>Data di realizzazione</i>	<i>Azione da intraprendere</i>	<i>Metodo</i>	<i>Responsabili</i>	<i>Risorse necessarie</i>	<i>Esigenze particolari</i>



**FASE 4: ESECUZIONE**

# FASE 4: ESECUZIONE

Creare le condizioni affinché l'azione sia messa in atto e crei l'effetto desiderato, nel tempo

Progettare un percorso di comunicazione interno con cui coinvolgere i vari stakeholders, orientandone i comportamenti

La messa in pratica di alcune azioni, implica un percorso così complesso, che rende necessario il ricorso a metodiche e strumenti di change management

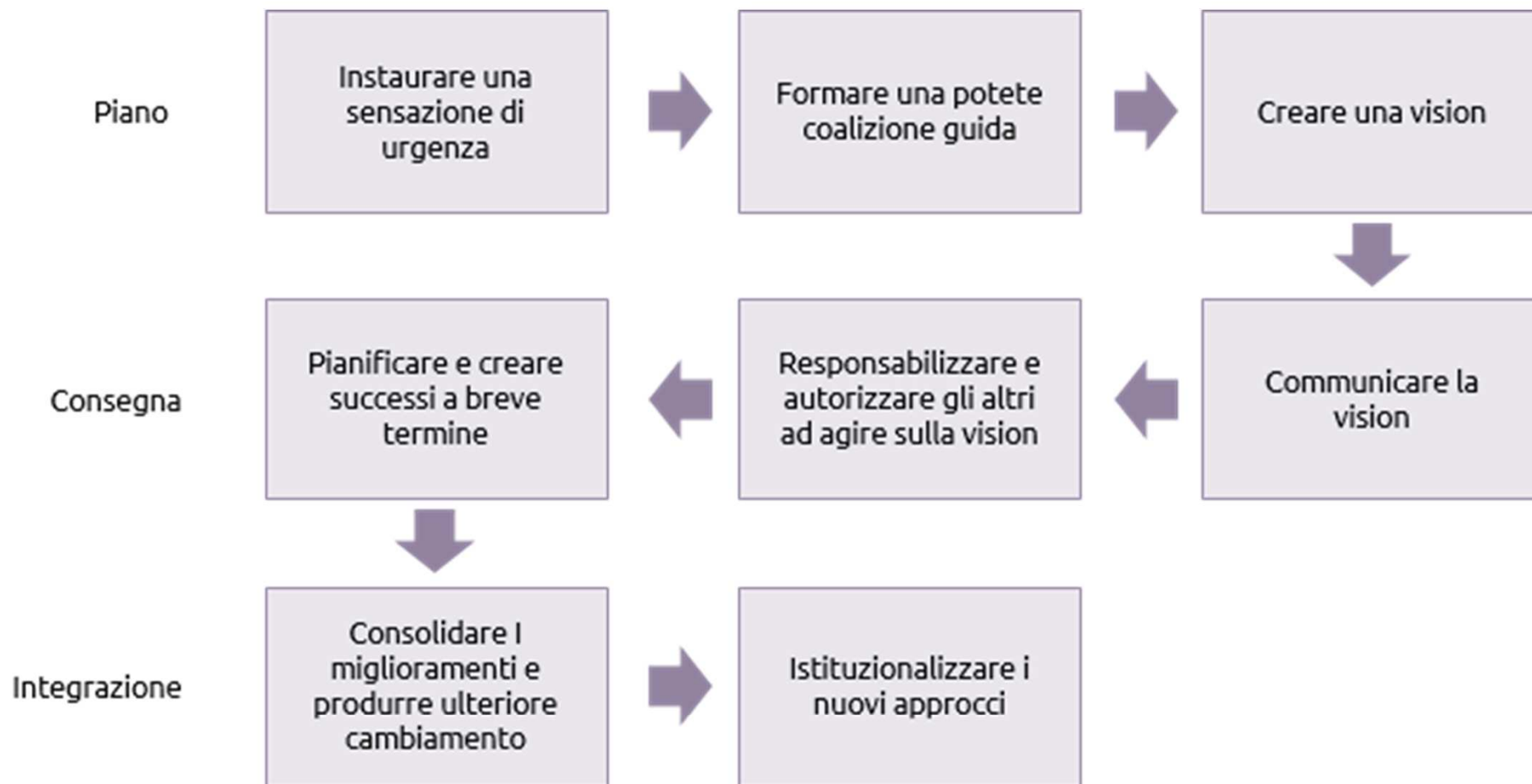
# ESECUZIONE: ottenere l'impegno

Prendere nota delle persone o dei gruppi che devono essere contattati prima o durante l'implementazione del piano di azione.

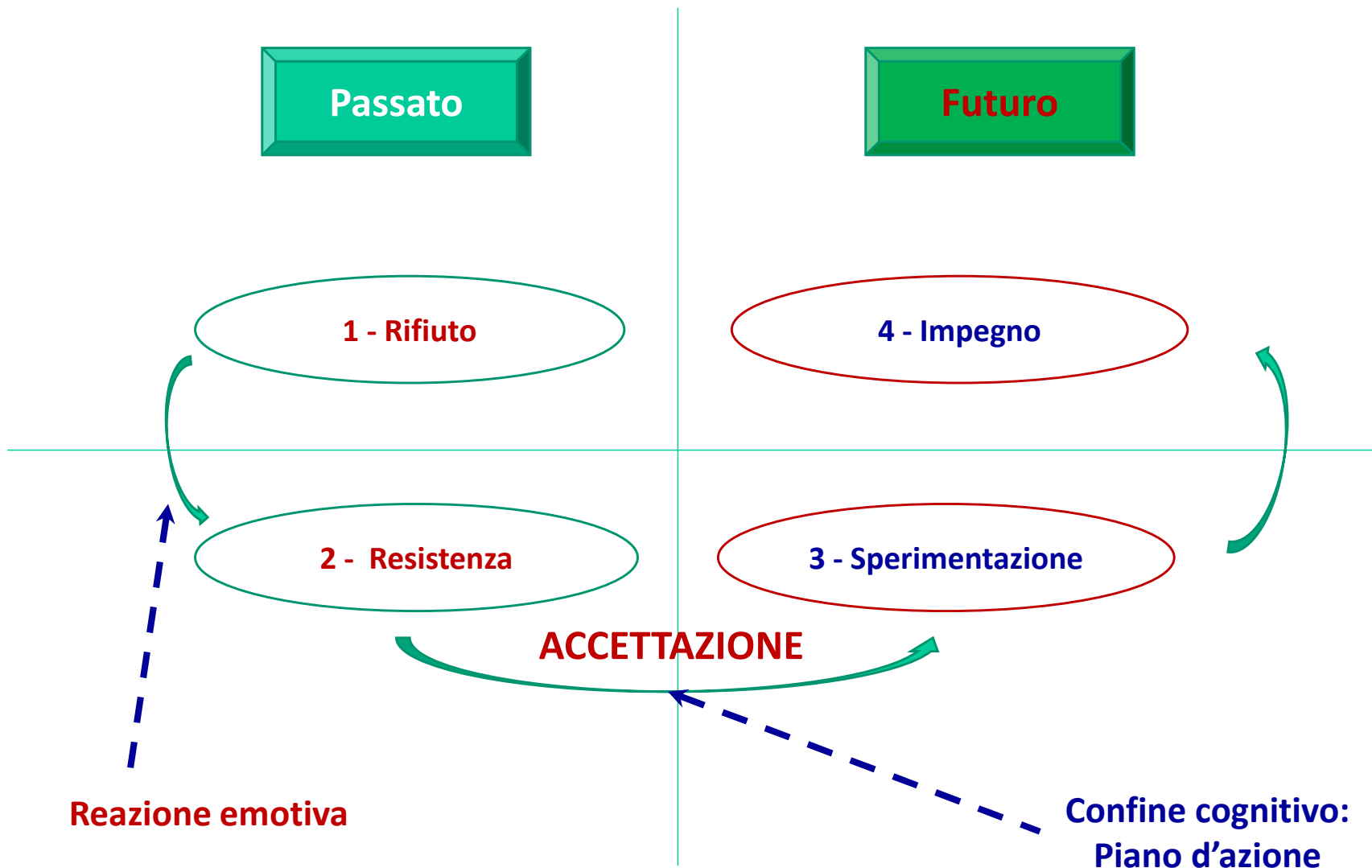
Occorre registrare qualsiasi evento, contributo o variazione significativi nel piano, man mano che si effettuano gli incontri.

<i>Individui / gruppi contattati</i>	<i>Da chi? Quando?</i>	<i>Osservazioni?</i>

# Change management nell'ORGANIZZAZIONE: gli 8 passi di Kotter



# Modello di risposta al cambiamento: il ruolo del LEADER



# DISC: Le quattro dimensioni della PERSONA nel cambiamento



# Come gestire il cambiamento: comportamenti facilitanti

## Direttivo

Mostrare più empatia e comprensione nelle relazioni

Comprendere l'importanza del gioco squadra

Prestare attenzione ai dettagli nel problem solving

Coinvolgere gli altri sulla base di una partecipazione «voluta» più che imposta

## Statico

Usare una comunicazione più diretta e incisiva nelle relazioni

Accettare situazioni conflittuali che servono per far superare nel gruppo situazioni irrisolte

Nel problem solving accettare con meno stress i cambiamenti prospettati

Mantenere il controllo anche se fortemente sollecitato dagli altri e dai cambiamenti

## Comunicatore / Influyente

Dare più importanza all'analisi, ai dati, ai vincoli di tempo

Nel lavoro di gruppo affrontare anche le situazioni ambigue

Nel problem solving comprendere l'importanza dei vari step

Affrontare in modo diretto ed obiettivo i naturali ostacoli del percorso di cambiamento

## Coscientioso

Aprirsi agli aspetti emotivi nelle relazioni interpersonali

Nel lavoro di gruppo considerare anche le dinamiche senza eccedere sugli aspetti critici

Nel problem solving coniugare la perfezione con gli obiettivi di tempo

Esercitarsi nel prendere decisioni rapide