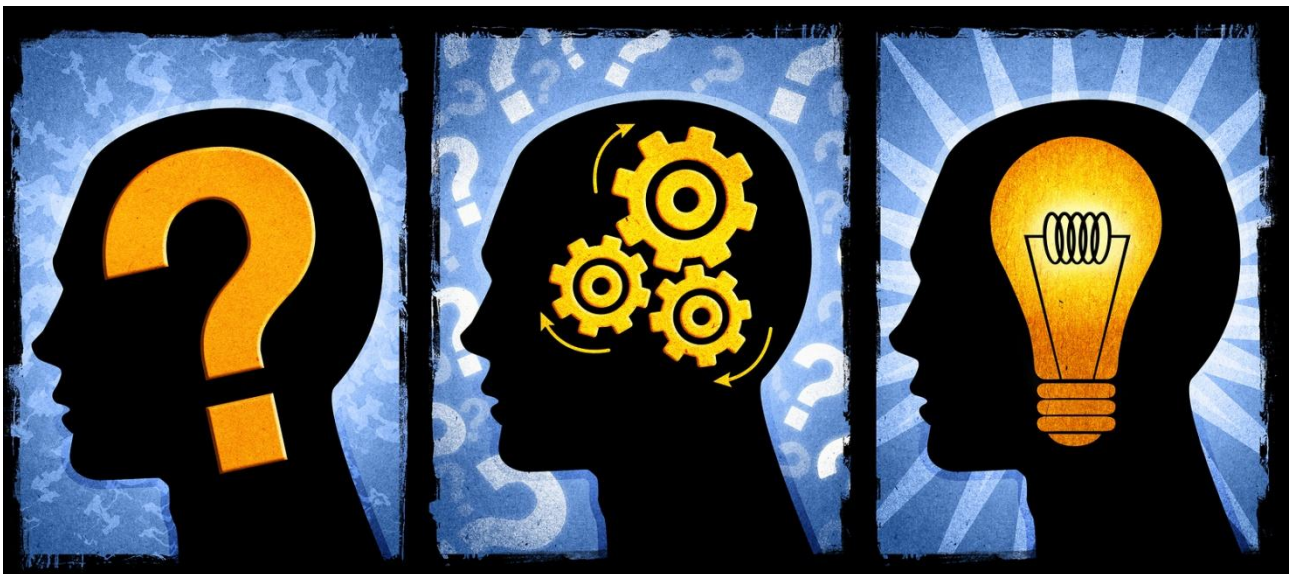


17 passi del Problem Solving Strategico



Indice

Introduzione

Definire il Problema

Concordare l'Obiettivo

Valutare le tentate Soluzioni

La tecnica del Come Peggiorare

La tecnica dello Scenario oltre il Problema

La tattica dei Piccoli Passi

La tecnica dello Scalatore

Aggiustare il tiro progressivamente

Introduzione

Il Problem Solving Strategico (PSS) è un modello sviluppato in maniera originale da Giorgio Nardone e rappresenta una tecnologia avanzata per trovare soluzioni efficaci ed efficienti a qualsiasi tipo di problema, nei diversi ambiti.

Quando ci troviamo di fronte a una difficoltà – sia essa personale, relazionale o professionale - la prima cosa che ci viene da fare per risolverla è utilizzare una strategia che ha funzionato nel passato per problemi analoghi.

Se la strategia scelta funziona, la difficoltà si risolve in breve tempo.

Di fronte all'insuccesso di tali strategie, piuttosto che ricorrere a a modalità di soluzione alternative, si tende ad applicare con maggior vigore la strategia iniziale, nell'illusione che "fare più di prima" la renderà efficace. I tentativi di reiterare una stessa soluzione che non funziona nel presente, ma che aveva funzionato nel passato, innescano un sistema di retroazioni in cui sono proprio gli sforzi in direzione del cambiamento a mantenere la situazione invariata o a complicarla ulteriormente. Da questo punto di vista possiamo affermare che le "tentate soluzioni" diventano il problema.

Il Problem Solver si focalizza sul rompere il circuito vizioso tra le tentate soluzioni e la persistenza del problema, lavorando sul presente piuttosto che sul passato, su "come funziona" il problema, piuttosto che sul "perché" si è formato, sulla ricerca delle "soluzioni" piuttosto che delle "cause".

Chiedersi “come funziona” orienta l’indagine sulla ricerca del cambiamento nel presente, mentre domandarsi “perché” conduce a ricercare le spiegazioni in un passato che non può essere comunque cambiato.

“L’imperativo metodologico” infatti è: sono le soluzioni che spiegano i problemi e non le spiegazioni che guidano alle soluzioni.

Di seguito le fasi del Problem Solving Strategico da seguire quando ci troviamo intrappolati.

Definire il problema

Preso in considerazione un problema, non importa di quale tipologia, il primo passo è **definirne nella maniera più descrittiva e concreta possibile i termini.**

Il tempo da investire nell’analisi di che *cosa* è effettivamente il problema, *chi* ne è coinvolto, *dove* esso si verifica, *quando* appare, *come* funziona deve essere fundamentalmente adeguato.

Ciò significa descrivere nella maniera più empirica le caratteristiche della situazione problematica, fino ad avere un immagine concreta del problema. Se si lavora in team, è importante giungere ad un accordo congiunto sulla definizione del problema e sulle sue caratteristiche.

Se si lavora individualmente, è fondamentale cercare di vedere il problema da tutte le prospettive prima di definirlo. In questo caso potrebbe aiutare immaginare come potrebbero percepire e valutare il problema diversamente da noi altre persone che conosciamo bene, limitando, in questo modo, i nostri preconcetti e i nostri limiti percettivi.

Molto spesso, infatti, gli esseri umani, anche i più intelligenti, cercando di superare le loro difficoltà, saltano questa fase, poiché la ritengono ovvia. Ma così non è, in quanto chi cerca la soluzione senza avere chiari i termini del problema, di solito interpreta la situazione in base ai suoi preconcetti e alle sue convinzioni e sarà indotto ad agire sotto la loro influenza. Di conseguenza, la sua strategia sarà funzionale alle sue idee, piuttosto che al problema.

Definire il problema ci inchiuda ad un procedimento rigoroso, che ci salva dalla nefasta influenza delle nostre idee pregresse e delle nostre interpretazioni fuorvianti.

Tutti noi abbiamo la tendenza a voler vedere nella realtà ciò che conferma le nostre sensazioni e idee: è il principio fondamentale dell'**autoinganno**, fenomeno per cui l'individuo tende ad avvicinare la realtà ai propri desideri e alle proprie convinzioni, piuttosto che analizzarla in modo distaccato. Per questo motivo, come Ulisse si legò all'albero maestro della sua nave per non essere inevitabilmente attratto dal richiamo delle sirene, noi dobbiamo far sì che la nostra mente sia "costretta" a non deragliare da un percorso rigoroso che ci permetta di non cadere vittime dei nostri autoinganni e al tempo stesso di orientare la nostra mente verso domini alternativi.

Ridefinire ripetutamente le caratteristiche del problema è la prima chiave per giungere alla scoperta.

Analizzare un problema cercando di guardarlo da più prospettive, infatti può indurre alla scoperta di aspetti sino ad allora non considerati e aprire così lo scenario a nuove ipotesi di soluzione.

Spendere più tempo all'inizio fa guadagnare tempo ed energie in un secondo momento. Come indica l'arte dello stratagemma: "Partire dopo per arrivare prima".

Concordare l'obiettivo

Una volta definito il problema, si deve cercare di descrivere quali sarebbero i cambiamenti concreti che, una volta realizzati, farebbero affermare che esso è stato risolto. Ovvero, definire l'obiettivo da raggiungere.

Chiarire con se stessi cosa effettivamente rappresenti il cambiamento risolutivo rispetto al problema può apparire un passo ovvio su cui non vale la pena spendere troppo tempo.

Invece, questa fase svolge alcuni ruoli fondamentali all'interno del Problem Solving Strategico.

In primo luogo *concordare quale sarebbe la realtà concreta che farebbe ritenere l'obiettivo raggiunto* permette di puntualizzare in maniera inequivocabile quale deve essere il focus dell'intervento, tenendo sotto

controllo le possibili evoluzioni fuorvianti del processo di cambiamento. L'obiettivo viene, infatti, concordato in maniera concreta e chiarito nei suoi aspetti più reali.

Quando si lavora con più persone, inoltre, concordare l'obiettivo svolge anche il ruolo di *teaming*, cioè creare un gruppo allineato allo scopo da raggiungere.

Se si lavora con una persona, concordare attraverso il dialogo l'obiettivo riduce le eventuali resistenze al cambiamento, che il soggetto potrebbe mettere in atto se non si sentisse compartecipe della costruzione delle soluzioni.

L'accordo sugli obiettivi da raggiungere non può quindi apparire una cosa ovvia su cui non perdere tempo. Come ribadisce Leonardo: "nulla ci inganna più dei nostri giudizi".

Valutare le tentate soluzioni

La terza fase è rappresentata dall'individuazione e valutazione di tutti i tentativi fallimentari messi in atto per risolvere il problema in questione.

Questa fase è cruciale per lo studio della soluzione, che parte proprio dalla valutazione di tutte le soluzioni tentate ma che non hanno avuto successo.

Prendiamo il caso di una persona che ha paura di parlare in pubblico: che cos'è che mantiene e alimenta questa paura, se non il suo tentativo fallimentare di combatterla?

Di solito, infatti, chi ha questo tipo di timore, cerca di gestirlo mettendo in atto strategie che invece di ridurlo lo alimentano: il soggetto cercherà per quanto possibile di evitare di esporsi in pubblico, e quando non potrà farne a meno cercherà di controllare il più possibile le proprie reazioni, concentrandosi su di esse. Purtroppo per lui, con le migliori intenzioni produrrà gli effetti peggiori, in quanto il comportamento evitante, se ci fa sentire in salvo ogni volta che si elude la situazione temuta, al tempo stesso ci conferma nella convinzioni di una incapacità personale e farà aumentare via via la paura, fino a trasformarla in vero e proprio panico.

Il tentativo di controllo razionale delle proprie reazioni in una situazione di paura, come ad esempio il cercare di essere più calmi, di controllare il battito cardiaco, la respirazione e l'agitazione, provoca un effetto paradossale, per cui più si cerca di essere calmi e più ci si agita, più si cerca di assumere il controllo, più lo si perde. Questo effetto condurrà la persona a essere sempre più incapace di gestire le proprie reazioni fino a un nuovo vero e proprio attacco di panico.

Sono proprio le tentate soluzioni messe in atto dal soggetto ad alimentare il problema che questi vorrebbe risolvere. La valutazione delle tentate soluzioni messe in atto per superare la difficoltà presente, fornisce l'accesso privilegiato alla valutazione del funzionamento del problema, così come della sua possibile soluzione.

Concentrare l'attenzione sui tentativi fallimentari messi in atto per raggiungere l'obiettivo prefissato ci libera dalla tendenza a sforzarsi attivamente di trovare soluzioni, *senza aver prima indagato su tutto ciò che non funziona*.

Investigare su tutto ciò che non ha avuto successo ci permette di focalizzarci sulla dinamica concreta che mantiene un problema o che, viceversa, lo può cambiare.

Potremmo dire, in altri termini, che occorre valutare se la soluzione che sembra essere buona può trasformarsi poi nel suo contrario.

Pertanto, rispetto al problema definito e all'obiettivo concordato, si rilevano e analizzano le strategie finora tentate, valutandone gli effetti.

Questo servirà a:

- individuare cosa *non* fare, poiché non ha funzionato, e, per converso, a orientare la nostra progettualità verso soluzioni alternative.
- rilevare ciò che ha avuto successo.

Se si trovassero soluzioni che sono state efficaci, si dovrà valutare se esse sono riproducibili nella situazione presente, poiché ovviamente, se così non fosse, avremmo già trovato cosa fare per raggiungere il nostro obiettivo.

Purtroppo, nella maggioranza dei casi, ciò che ha funzionato in passato per la stessa tipologia di problema fallisce nel presente, poiché tempi diversi richiedono differenti applicazioni o varianti di una stessa soluzione.

Comunque, quando si hanno a disposizione esperienze pregresse di efficacia, il lavoro risulta decisamente più facile di quando non se ne hanno e si deve letteralmente "inventare" la soluzione.

La tecnica del come peggiorare

Per facilitare l'analisi delle tentate soluzioni disfunzionali, molto spesso non è sufficiente osservare o domandare quali non hanno prodotto esiti positivi, me è importante anche indagare quelle che potrebbero essere messe in atto in futuro e rivelarsi fallimentari.

La domanda da porsi è: *"Se volessi far peggiorare ulteriormente la situazione, invece che migliorarla, come potrei fare?"*, cercando di enumerare tutte le possibili modalità.

Ogni modalità va descritta in modo che siano chiari i metodi attraverso i quali si potrebbe aggravare il problema invece che risolverlo.

Nel caso in cui il nostro obiettivo strategico fosse il miglioramento di una situazione che già funziona e non il cambiamento di una situazione disfunzionale, la domanda sarà: "Quali sono i metodi e le strategie che, se adottati, porterebbero ad un sicuro fallimento del mio progetto?".

La logica delle due domande è esattamente la stessa: se rilevo tutto ciò che può essere fallimentare, creo immediatamente in me l'avversione verso tali

possibili azioni. Essa è ispirata allo stratagemma *"se vuoi drizzare una cosa, impara prima tutti i modi per torcerla di più"*.

Quando ci sforziamo di trovare volontariamente soluzioni alternative, spesso abbiamo grande difficoltà a trovare vie non percorse e di solito ricalchiamo i nostri soliti itinerari mentali.

Se invece forziamo la ragione a cercare metodi per peggiorare o fallire, la nostra razionalità si orienterà in questa direzione e smetterà di impedire i processi creativi.

La nostra mente potrà scoprire alternative proprio perché si è liberata dalla trappola paradossale dello sforzo volontario, che inibisce la scoperta spontanea.

IL LEADER AMICO

Un esempio illuminante di tutto ciò è rappresentato dal caso di un giovane manager di una importante griffe di moda, uno dei membri giovani della famiglia titolare del marchio. Il problema era rappresentato dal fatto che i suoi collaboratori e i loro sottoposti, benché gerarchicamente alle sue dipendenze, tendevano a non rispettare le sue direttive e a essere demotivati rispetto ai progetti del gruppo, rallentando l'esecuzione di ciò che avrebbe condotto al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Iniziando ad analizzare insieme le sue tentate soluzioni, emerse chiaramente la sua posizione di leader democratico, incapace di farsi rispettare e seguire: il giovane si poneva rispetto ai suoi collaboratori in modo paritario, li trattava in modo caldo, preoccupandosi continuamente del loro stato, delle loro

difficoltà, spesso anche di quelle non inerenti al lavoro.

Questo potrebbe sembrare al lettore il capo veramente ideale, e forse sarebbe così se i collaboratori fossero tutti persone pienamente responsabili, che non hanno bisogno di essere stimolate e controllate. Inoltre, ogni qual volta emergeva un errore commesso dai suoi sottoposti, la sua strategia era quella di dialogare con la persona in questione, cercando di capire le motivazioni dell'errore, anche in questo caso in modo paritario, senza mai assumere una posizione recriminatoria o punitiva.

Come si può facilmente comprendere, un leader che cerca di essere amico dei suoi collaboratori ottiene risposte sul piano personale ed affettivo, ma perde completamente il suo potere ingiuntivo, ad esempio rispetto alla correzione degli errori dei dipendenti. L'ambivalenza che si viene a creare è che "se sei un amico mi devi comprendere e mai criticare, tanto meno punire, perché sei al mio stesso livello e pertanto mi posso permettere di dirti cose o di non fare cose che mi chiedi, dimenticando che tu sei il mio capo".

Nel caso specifico, inoltre, l'ambivalenza era resa ancora più ambigua dal fatto che il giovane manager faceva parte della famiglia di cui la griffe porta il nome, per cui si può supporre che certi collaboratori tendessero a rispondere alla sua ricerca di rapporti amicali anche in vista di possibili vantaggi personali.

Una volta esplicitata con lui la situazione e i suoi tentativi fallimentari di correggere i comportamenti disfunzionali dei collaboratori, applicando la

tecnica del *come peggiorare* egli giunse immediatamente a rilevare che sarebbe stato sufficiente continuare a mantenere le stesse strategie finora applicate. Pertanto il cambiamento divenne una necessità ineluttabile.

Fu decisamente curioso vedere le sue reazioni emotive a questa scoperta: è quella che chiamiamo *esperienza emozionale correttiva*. Per la prima volta, infatti, durante il colloquio il giovane manager espresse con toni forti la sua indignazione verso se stesso, in primo luogo per la sua valutazione completamente errata della situazione, e poi per le sue fallimentari tentate soluzioni.

Una volta stabilita questa nuova visione rispetto alla sua realtà problematica, fu facile concordare con lui come sostituire le sue azioni fallimentari con altre che potessero essere più efficaci. In particolare, stabilendo finalmente una comunicazione gerarchica, e assumendo la posizione di chi delega i compiti ai collaboratori, ma poi controlla e se necessario corregge, anche con durezza. Egli stesso è giunto a ricordare come un leader, per essere seguito, deve prima di tutto essere ammirato e rispettato.

La tecnica dello scenario oltre il problema

Oltre alla tecnica presentata, al fine di essere ancora più concretamente focalizzati sull'obiettivo da raggiungere, abbiamo formalizzato un'altra manovra innovativa: immaginare lo *scenario ideale al di là del problema*.

In pratica si tratta di domandarsi quale sarebbe lo scenario, riguardo alla situazione da cambiare, una volta che il problema fosse completamente risolto, o, nel caso di miglioramenti da ottenere, una volta che l'obiettivo fosse completamente raggiunto.

In altri termini, dobbiamo convincere la nostra mente a immaginare quali sarebbero tutte le caratteristiche della situazione ideale, dopo aver realizzato il cambiamento strategico.

Questo, che può sembrare un lavoro di pura fantasia, è invece un modo per rilevare concretamente le caratteristiche della "realtà ideale" da raggiungere, che spesso ci permette di vedere cose che non saremmo in grado di concepire, se lavorassimo semplicemente sulla realtà presente e passata.

Tutti abbiamo la capacità di immaginare quello che ci piacerebbe che fosse: il problema è che il più delle volte non riusciamo a realizzarlo. Nel nostro caso la tecnica serve proprio, come prima cosa, a liberare la pura immaginazione, per poi selezionarne gli aspetti realizzabili concretamente.

IL CAMPIONE RIFIUTATO

Un esempio a questo riguardo è rappresentato da un calciatore professionista che si è rivolto a me per un problema che gli stava rendendo difficile dare il meglio nella sua professione. Il calciatore era il leader indiscusso della sua squadra, colui cui tutti facevano riferimento per le sue indiscusse doti. Per questo, ogni qual volta le cose non andavano bene in campo, tutti, dai suoi compagni all'allenatore ai tifosi, se la prendevano con lui.

Certo, succedeva anche il contrario, cioè era il primo a essere osannato ogni qual volta la squadra otteneva risultati eccellenti. Ma dato che negli ultimi tempi le cose non andavano più così tanto bene, la situazione più frequente era quella di sentirsi addosso sguardi carichi di rancore. La sua reazione era quella di deprimersi e perdere la motivazione, come se ormai nulla valesse la pena. Dotato fin da bambino di un talento innato, da sempre veniva osannato per le sue doti e non aveva mai dovuto fare fatica per raggiungere performance atletiche eccellenti. In altri termini, abbiamo un campione che produce spontaneamente risultati straordinari e non uno di quelli che la performance elevata deve sudarsela.

Questo fa sì che, mentre il secondo è aiutato a superare gli ostacoli e a gestire la frustrazione di un eventuale fallimento, il primo, di fronte all'insuccesso, crolla, poiché non è in grado di gestirne gli effetti e di reagire nella maniera adeguata. Il campione affermava che nella sua carriera c'erano già stati periodi bui, ma che si era sempre ripreso rapidamente, mentre questa volta si sentiva in grave difficoltà proprio a causa dell'ostilità che avvertiva nei suoi confronti.

A questo punto, gli venne chiesto di immaginare quale sarebbe stato lo scenario ideale, una volta superato il problema; questi, senza grande sforzo,

riferì che sarebbe stato rappresentato da una situazione in cui andare agli allenamenti sereno e contento, per vedere i suoi compagni compiaciuti nel giocare con lui, sorridenti e disponibili nei suoi confronti, con l'allenatore che lo incentivava in modo allegro a trascinare la squadra, come avveniva di solito quando il campione era in forma, e per finire con la tifoseria che lo applaudiva e lo incitava.

Dopo aver raccolto questa chiara immagine, gli fu chiesto di pensare se le sue usuali reazioni di chiusura quando le cose non andavano bene fossero un modo per ridurre o al contrario alimentare gli atteggiamenti e i comportamenti indesiderati nei suoi confronti. Non ebbe difficoltà a rispondere che ciò che stava facendo contribuiva solo a peggiorare la situazione. Di nuovo, si dimostra che il cambiamento delle azioni in corso è un'esigenza inevitabile.

A questo punto gli fu suggerito di fare un esperimento durante la settimana: comportarsi *come se* le cose andassero al meglio anche se non era ancora così. In termini più concreti, comportarsi con i compagni, l'allenatore e i tifosi come se tutto andasse al meglio, a cominciare dalle cose più piccole. Salutare tutti con un sorriso; essere disponibile nei confronti degli altri; mai farsi vedere cupo e chiuso in se stesso, né, tanto meno, reagire aggressivamente a eventuali provocazioni; mantenere in generale una comunicazione basata sul fare sentire agli altri la sua gentilezza e il suo compiacimento nel contatto con loro. Il calciatore commentò che questo avrebbe voluto dire "far finta" che tutto fosse ok. Gli fu riposto che *la finzione reiterata diviene realtà* e fu invitato a fare l'esperimento.

La settimana successiva, il campione rifiutato si presentò sorridente e allegro, dichiarando immediatamente: "Non sto facendo finta, sono davvero contento perché questa domenica la partita è andata benissimo, abbiamo vinto 4 a 0 e

io ho giocato al meglio. Non so se dipende da quello che lei mi ha chiesto, però le cose sono cambiate e adesso mi sento proprio bene.”

Visto che l’esperienza era andata bene gli fu suggerito di continuare, per verificarne il reale effetto. Il calciatore continuò a mantenere i suoi elevati standard di rendimento.

Dopo questo rapido cambiamento, chiese di essere aiutato a “crescere”, ovvero a imparare a gestire i momenti difficili senza deprimersi.

In questo caso la tecnica dello scenario oltre il problema ha permesso di indicare un modo per realizzare quella che poteva sembrare solo una bella fantasia.

Tutti noi tendiamo a costituirci *profezie che si autorealizzano*: il trucco è saperle orientare verso risultati funzionali, e non lasciare che ci si ritorcano contro.

Il domandarsi quale sarebbe la realtà come se il problema fosse risolto o l’obiettivo raggiunto svolge anche un altro ruolo importante, che è quello di farci vedere quali sarebbero gli effetti collaterali indesiderati del successo del nostro progetto.

Molto frequentemente, come ho già accennato, gli essere umani tendono a sottovalutare che il verificarsi di un qualsiasi cambiamento attiva una reazione a catena di eventi ulteriori. Come nella nota metafora utilizzata nella teoria delle catastrofi, un semplice battito d’ali di una farfalla può innescare una concatenazione di eventi che conduce a un uragano a qualche migliaio di chilometri di distanza. Si può rilevare un *Effetto Butterfly*, come viene definito, ogni qual volta introduciamo un cambiamento benché minimale in un sistema complesso. Ci appare, quindi, importante poter prevedere questo tipo di

processo, soprattutto quando va in direzione negativa, per poterne evitare gli effetti.

La tattica dei piccoli passi

"Anche il viaggio più lungo inizia con il primo passo."

Così la saggezza più antica ci indica la strada per l'applicazione di soluzioni a problemi anche complessi e resistenti al cambiamento. Nei fatti, per rendere applicabile una strategia messa a punto per sbloccare una situazione problematica, è fondamentale iniziare dal più piccolo ma concreto cambiamento ottenibile. Iniziare dal passo più semplice ci salva dalle nostre eventuali incapacità nel realizzare grandi azioni, e al tempo stesso riduce la resistenza al cambiamento del sistema sul quale si interviene.

Un esempio che mostra per contrasto quanto sia importante considerare i cambiamenti più piccoli rispetto a quelli più grandi nella soluzione di un problema ci viene da un ambiente certo non privo di risorse intellettuali: stiamo parlando della NASA.

Tra i tanti progetti realizzati dagli studiosi della NASA c'è pure la penna spaziale, in grado di scrivere anche in assenza di gravità, cosa che per ovvi motivi non possono fare né le penne a sfera, né le stilografiche. Il progetto prese avvio proprio per risolvere il problema di permettere agli astronauti di

scrivere e prendere appunti, superando la difficoltà imposta dalla loro particolare condizione.

Il progetto ebbe successo, ma costò svariati milioni di dollari, molte energie e molto tempo per le sperimentazioni. La cosa curiosa è che i russi, che disponevano certamente di minori risorse economiche nella corsa allo spazio, avevano risolto il problema in modo decisamente più semplice: usavano una matita. Questo strumento di antichissima progettazione, infatti, può scrivere in qualsiasi condizione di gravità ed ha un costo decisamente molto basso.

Potremmo dire che il bisogno aguzza l'ingegno, usando il buonsenso popolare. Mentre a un'osservazione più attenta possiamo dire che talvolta si guarda lontano, quando il realtà la soluzione è vicina, e che questo è un fenomeno direttamente proporzionale alla nostra intelligenza e alle risorse a nostra disposizione.

Qualunque sistema vivente, dal più infinitesimale al più complesso, possiede la caratteristica di resistere al cambiamento del proprio equilibrio quando questo si è consolidato da un certo periodo di tempo. Questo fenomeno sorprendente fu definito omeostasi dal fisiologo Claude Bernard, che osservò i sistemi biologici e la loro tendenza a mantenere l'equilibrio costituito, persino in presenza di disfunzioni o malattie.

Pertanto, il buon Problem Solver, come l'antico stratega, inizierà ad applicare la strategia ideata concentrandosi sul più piccolo e apparentemente innocuo intervento da realizzare. Questo sarà seguito dal secondo e così via.

Di solito non è necessario procedere realizzando tutti i piccoli passi significativi dal punto di partenza al punto d'arrivo dell'intervento, poiché una volta innescata la progressione, questa da graduale si trasforma in esponenziale. In

altri termini, si assiste all'effetto valanga: la palla di neve rotolando si ingigantisce fino a trasformarsi in una valanga inarrestabile.

Frequentemente, tuttavia, si incontra il problema di capire quale debba essere la prima mossa rispetto alle successive all'interno di un processo di cambiamento, proprio per la tipica tendenza ad accelerare tale dinamica. A questo riguardo, il Problem Solving Strategico propone una tecnica facile da utilizzare e straordinariamente efficace, allo scopo di pianificare la sequenza di azioni da intraprendere per raggiungere l'obiettivo prefissato.

La tecnica dello scalatore

È la tecnica che prende il nome da ciò che fanno le guide alpine esperte per progettare la scalata di una montagna. Invece di partire dalla base della montagna, nello studio del percorso da seguire prendono avvio dalla vetta e, andando a ritroso, tracciano la rotta e le sue tappe fino all'attacco.

Questo procedimento si è dimostrato empiricamente in grado di evitare la progettazione di percorsi fuorvianti rispetto all'obiettivo, permettendo di realizzare il percorso più agevole fino alla cima.

Quando si ha un problema complesso da risolvere, al fine di costruire una strategia efficiente oltre che efficace, risulta utile partire dall'obiettivo da raggiungere e immaginare lo stadio subito precedente, poi lo stadio precedente ancora, sino a giungere al punto di partenza. In questo modo il percorso viene

suddiviso in una serie di stadi; ciò significa frazionare l'obiettivo finale in una serie di *micro-obiettivi*, che tuttavia prendono avvio dal punto di arrivo per tornare sino al primo passo da eseguire.

Questa strategia mentale controintuitiva permette dunque di costruire agevolmente la sequenza di azioni da realizzare per risolvere un problema, partendo dal più piccolo ma concreto cambiamento possibile.

IL TEAM CHE NON COOPERA

A questo riguardo appare illuminante il lavoro fatto con il top management di una multinazionale petrolifera, dalla quale ero stato contattato per offrire ai manager una formazione specifica nel Problem Solving Strategico.

Durante la giornata di seminario, dopo aver introdotto il modello più o meno come è stato fatto fin qui, come sono solito fare, proposi un'esercitazione. Abbiamo quindi concordato un obiettivo sul quale ci fosse il consenso di tutti. Come già indicato, questo ha permesso immediatamente di far convergere le vedute dei 13 soggetti responsabili di differenti aree della compagnia su un obiettivo comune da raggiungere, creando così l'effetto *teaming*, ovvero la squadra che trasforma la somma dei singoli componenti in una sorta di singola unità, poiché tutti vanno nella stessa direzione.

Il "piccolo" obiettivo proposto era portare la compagnia da una quota di mercato del 9% ad una quota almeno dell'11%. Una sfida decisamente impegnativa.

Stabilito questo, abbiamo definito insieme quali fossero tutti i problemi che rendevano impossibile la realizzazione dello scopo. Procedemmo poi con

l'analisi delle tentate soluzioni messe in atto fino ad allora, discriminando quelle funzionali da quelle disfunzionali. Dopo di che, lavorando con la tecnica dello scenario oltre il problema, individuammo quale sarebbero state tutte le caratteristiche diverse rispetto ai risultati attuali. A questo punto abbiamo applicato la tecnica dello scalatore e, scalino per scalino, a ritroso, tutti i manager concordavano su quali fossero i cambiamenti da realizzare. In questa maniera, dal punto di arrivo siamo tornati a ritroso al punto di partenza individuando 11 step; ovvero una sequenza di 11 cambiamenti progressivi per ottenere il risultato desiderato a partire dal più piccolo obiettivo concreto da realizzare.

Quest'ultimo fu identificato con il fatto che ognuno di loro avrebbe dovuto costantemente comunicare con gli altri sull'andamento del proprio settore, realizzando così una comunicazione circolare che mantenesse tutti costantemente aggiornati sull'andamento degli altri settori. Il gruppo concordò che avrebbero iniziato a realizzare questo micro-obiettivo e che solo una volta realizzato sarebbero passati al secondo punto, che riguardava ancora un funzionamento migliore all'interno dell'organizzazione, così come gli altri tre passi successivi.

Ho seguito il gruppo dei manager per quasi un anno, con incontri mensili dedicati alle tecniche che avevano deciso di acquisire dopo la prima giornata di formazione.

Al penultimo incontro, il gruppo presentò i grafici dell'andamento di mercato e la compagnia aveva totalizzato l'11.3% della quota di mercato. Il gruppo riferì che ciò che aveva prodotto un risultato simile era stato senza dubbio il grande cambiamento del sistema. Tutti ora lavoravano come un insieme e non come la

semplice somma delle parti. Come è ben noto, la qualità emergente di un insieme armonico è ben superiore alla somma delle sue parti.

Questo è un esempio di come si possa realizzare un intervento di cambiamento strategico anche a partire da un intervento di formazione, poiché dal punto di vista strategico pure la formazione in aula deve puntare a produrre esperienze concrete di cambiamento.

Pertanto si può intendere l'insegnamento come una forma velata di introduzione al cambiamento, particolarmente utile quando si lavora con un gruppo di persone che, benché parte della stessa organizzazione, hanno idee e modalità differenti.

Aggiustare il tiro progressivamente

Talvolta i problemi sono complessi a un punto tale da richiedere non una sola soluzioni, ma una serie di soluzioni in sequenza. Come nel gioco delle scatole cinesi o delle matriosche russe, aperta la prima, all'interno se ne trova un'altra, dentro la quale ce n'è un'altra ancora e così di seguito sino all'ultima.

Di fronte a situazioni di questo tipo è fondamentale non affrontare insieme tutti i problemi, e iniziare invece ad affrontare il più accessibile.

Una volta risolto il primo, occorre passare al secondo e così via, mantenendo però fin dall'inizio la visione della globalità e delle possibili interazioni fra le concatenazioni di problemi.

Così facendo si evita di perdersi nella complessità ingestibile delle interrelazioni mentre si opera concretamente, ma al tempo stesso si mantiene la visione dell'insieme.

Talvolta, sbloccate le prime rigidità, ci si può rendere conto che la situazione appare diversa da come si presentava all'inizio. In questi casi è importante soffermarsi e procedere alla definizione del problema e magari degli obiettivi.

Mai dimenticare, infatti, che un buon Problem Solver Strategico deve rappresentare la sintesi tra rigore e flessibilità.

Come afferma Gregory Bateson, "il rigore da solo è la morte per asfissia, la creatività da sola è pura follia".

Estratto e rielaborato da Giorgio Nardone, *Problem Solving Strategico da tasca*, Ponte alle Grazie