



COMPETENZE. Come trasformare i problemi in opportunità

Problem solving creativo

Di solito si assume un approccio dicotomico ai problemi: molto logico e razionale o molto creativo e destrutturato. È la complementarità tra gli approcci, invece, il metodo migliore

di Massimo Piovano e Guido Granchi

Di solito i problemi sono vissuti, sia a livello organizzativo che personale, come delle seccature e affrontati con uno stato d'animo negativo. In realtà, ogni problema nasconde sempre un'opportunità di miglioramento. Quando un cliente esprime delle lamentele, per esempio, vuol dire che comunque desidera restare ancora in contatto con quell'azienda. La stessa situazione è molto più negativa quando lo stesso cliente decide di non lamentarsi e passare, però, alla concorrenza, innescando un passaparola negativo. Per questo motivo, se un'azienda riesce a risolvere brillantemente un problema a un cliente insoddisfatto o "infuriato", spesso quello stesso cliente diventerà il più convinto "ambasciatore" della stessa azienda generando, al contempo, un passaparola positivo. Ma come affrontiamo i problemi che giorno per giorno ci troviamo a risolvere sia in ambito lavorativo che privato? Generalmente, cerchiamo di applicare schemi cognitivi che hanno funzionato in passato. Purtroppo, questa strategia alcune volte funziona, ma, spesso, fallisce nel suo scopo. Per questo motivo, Albert Einstein sosteneva che: "Il nostro pensare crea problemi che non si possono risolvere allo stesso livello di pensiero". In pratica, per trovare una soluzione efficace all'evento negativo, lo spazio soluzione deve essere più ampio dello spazio problema. Vediamo come generare questo "salto di pensiero" che ci ha suggerito saggiamente il grande scienziato, attraverso due strumenti di problem solving che fanno riferimento all'emisfero destro (pensiero laterale) e sinistro (pensiero sistemico).

Il pensiero laterale, al di là della creatività

Per ampliare lo spazio soluzione bisogna generare nuove idee, bisogna saper "deragliare" dai percorsi consueti e vedere le cose da punti di vista assolutamente nuovi.

Il pensiero laterale, elaborato dallo psicologo maltese Edward De Bono, è stato definito dall'Oxford English Dictionary come "La capacità di risolvere i problemi con metodi non ortodossi o apparentemente illogici". Il pensiero laterale è, pertanto, una modalità di risoluzione di problemi logici che prevede un approccio indiretto, ovvero l'osservazione del problema da diverse angolazioni, contrapposta alla tradizionale modalità che prevede la concentrazione su una soluzione diretta al problema. Mentre il pensiero lineare è verticale e razionale, basato sul rapporto causa-effetto, il pensiero laterale trova parallelismi e analogie tra fenomeni che sembrano molto distanti tra loro. Nello specifico, il metodo di De Bono si fonda su tre passi che qui vi sintetizziamo.

Primo passo: selezionare un focus (o centro dell'attenzione). Un focus può essere qualsiasi elemento sul quale intendete concentrarvi: un problema da risolvere, un obiettivo da conseguire o un oggetto (prodotto) da realizzare.

Secondo passo: provocare una dislocazione laterale per produrre un *gap* (divario). Questo *gap* rappresenterà lo spunto per sviluppare la vostra creatività.

Terzo passo: pensare a come annullare il *gap* stabilendo delle associazioni d'idee. È attraverso questo processo di associazioni che arriverete a risolvere i vostri problemi o a formulare nuove idee.

Per essere maggiormente chiari, vi faccia-



Massimo Piovano è senior trainer Granchi & Partners Srl



Guido Granchi è amministratore Granchi & Partners Srl www.granchiepartners.it



Problem solving creativo, G. Granchi, M. Piovano, De Vecchi, 2011

mo un esempio. Supponiamo di scegliere come focus l'oggetto "telefono fisso". Per produrre lo spunto della creatività, abbiamo detto che si deve svolgere una dislocazione laterale tale da interrompere una sequenza di pensiero logico. Ritornando al nostro esempio, pensando a un "telefono fisso" potrebbe venirci in mente "che ha i fili". Un possibile spostamento laterale relativo al fatto che i "telefoni installati hanno i fili" potrebbe essere "senza fili". Questa idea può anche non avere senso, ma senza dubbio è stimolante. Una dislocazione laterale applicata a un focus, come è stato detto, crea un *gap*. Nel caso preso in esame, il *gap* tra "telefono fisso con fili" e "telefono fisso senza fili"; può, in apparenza, sembrare un problema, ma in realtà è la fonte della creatività, lo stimolo. Perché? Perché il nostro cervello è un sistema auto-organizzato che stabilisce continuamente dei collegamenti. Se alla mente umana vengono presentate due idee non correlate, il processo mentale effettuerà i necessari spostamenti finché non si produrrà un'associazione logica. Nel caso dell'oggetto "telefono fisso" ci si può chiedere: "Come si potrebbe realizzare un telefono che non ha fili?". La risposta potrebbe essere: "Quando il telefono è composto da una batteria elettrica e ha, al suo interno, un sistema di impulsi elettrici che lo riconosce a distanza». Nasce così un nuovo concetto e una nuova categoria di prodotto: "il *cordless* ovvero il telefono senza fili". L'associazione è stata stabilita e il *gap* annullato. È questa la fonte della creatività. Le innovazioni derivano, spesso, dall'associazione di due idee, che in teoria, non presentano una correlazione chiara o immediata.

Il pensiero sistemico, al di là della logica

Un secondo approccio al problem solving efficace viene dall'interessante contributo del pensiero sistemico che è, in sintesi, l'arte e la scienza di predire il comportamento di ogni sistema attraverso la comprensione della sua struttura profonda.

Uno dei massimi esperti del pensiero sistemico, Peter Senge, lo definisce con questa metafora: "l'arte del pensiero sistemico consiste nel vedere la foresta là dove gli altri vedono solo un gran numero di alberi". Cosa è un sistema? Nella sua accezione più

ampia, un sistema è un'entità che esiste e funziona grazie alla inter-relazione e alla inter-dipendenza tra le sue parti. Il vostro corpo è un sistema così come lo sono la vostra famiglia e l'organizzazione per cui lavorate: ciascuno di noi è un sistema che vive in un mondo di sistemi allargati.

La logica tradizionale, quella insegnata nelle scuole e università del mondo occidentale, tende a considerare il rapporto causa-effetto in una logica lineare: la causa e l'effetto sono separati e l'effetto segue strettamente nel tempo la causa. Il pensiero sistemico invece considera il rapporto causa-effetto in un'ottica circolare in cui la correlazione tra causa ed effetto si manifesta spesso in ritardo: questo cambiamento di prospettiva vi aiuta a comprendere che la causa e l'effetto si influenzano reciprocamente nel tempo. In un'ottica circolare le parti di un sistema sono interconnesse tra loro e quindi un cambiamento in una parte del sistema si estenderà, nel tempo, anche alle altre parti. Alla base del pensiero logico tradizionale vi è lo strumento dell'analisi: scomponiamo gli eventi in unità più piccole e poi li ricomponiamo. Questo approccio funziona molto bene per i problemi matematici, geometri o meccanici, ma quando si tratta di sistemi, in particolare quelli umani, questa impostazione mostra dei limiti. Pensate per un momento a un'orchestra di musica classica: per comprendere come nasce la splendida musica che produce non basta studiare i singoli spartiti o ascoltare l'esecuzione dei singoli strumenti. Infatti la melodia dell'orchestra trascende il singolo apporto di ciascun strumento e ha un valore aggiunto unico che nessuno strumento da solo possiede. Ecco perché nel pensiero sistemico all'approccio di analisi si preferisce quello della sintesi: considerare il sistema come un tutt'uno ci porta alla sua comprensione, senza scomporlo in pezzi ma osservandolo mentre funziona. Anche i sistemi meccanici non sono da meno se avete la pazienza e le capacità di smontare la vostra autovettura, otterrete un insieme di migliaia di pezzi ma non riuscirete in questo modo a capire come essa si muove.

Così si crea un circolo virtuoso

I fondamenti del pensiero sistemico sono rappresentati da due tipologie:



- le retroazioni di rafforzamento;
- le retroazioni di bilanciamento.

Si ha una retroazione di rafforzamento quando un cambiamento in un sistema produce ulteriori cambiamenti nella stessa direzione.

Questa retroazione è spesso rappresentata con la metafora della palla di neve: una piccola quantità di neve, continuando a rotolare, assume nel tempo le dimensioni di una valanga. Se il cambiamento avviene in una direzione favorevole, si assiste a un circolo di tipo virtuoso, come il passaparola positivo riportato all'inizio dell'articolo.

Le retroazioni di rafforzamento però non sono necessariamente positive perché possono anche generare dei circoli viziosi quando i processi si rafforzano nella direzione non voluta: molte imprese infatti sono state vittime del passaparola negativo. Se un prodotto è difettoso o di scarsa qualità, il numero di clienti insoddisfatti aumenta e con loro si amplifica la cattiva pubblicità tra i consumatori con pesanti ripercussioni sui volumi delle vendite.

Quando invece un cambiamento in un sistema produce ulteriori cambiamenti che limitano o si oppongono al cambiamento iniziale abbiamo una retroazione di bilanciamento o riequilibrio: il sistema resiste al cambiamento per preservare la sua stabilità.

Nell'ambito economico ci sono molte retroazioni di bilanciamento: la domanda e offerta del mercato ne sono un esempio eclatante. Quando la disponibilità di un certo prodotto o bene è scarsa e la domanda supera l'offerta, si può ridurre la domanda utilizzando due differenti strategie. Da una parte si può aumentare il prezzo, scoraggiando così parte dei compratori oppure, dall'altra, si possono aumentare i canali di vendita e di distribuzione.

Quando invece l'offerta supera la domanda, si può aumentare quest'ultima riducendo il prezzo. Non è sempre facile, soprattutto quando si affrontano problemi molto complessi, riuscire a individuare con precisione le retroazioni di rafforzamento e di bilanciamento. ■

Come funziona la griglia sistemica

Lo strumento più efficace di problem solving elaborato dal pensiero sistemico è la griglia sistemica, una matrice che aiuta il problem solver a cogliere quali retroazioni di rafforzamento e di bilanciamento sottendono al problema, per ottenere quindi preziose indicazioni per la soluzione. Per prima cosa il problema va descritto in termini dinamici, ad esempio: "le vendite dell'ultimo trimestre stanno calando", "il numero dei reclami dei clienti sta aumentando" oppure "il morale e la motivazione del team stanno peggiorando". Una volta si è trovata la descrizione dinamica del problema, la griglia aiuta a cogliere le retroazioni di rafforzamento e bilanciamento che si "nascondono" dietro al problema e lo alimentano.

Più fai X, più il problema cresce (rafforzamento): questo riquadro aiuta il problem solver a prendere consapevolezza delle azioni e dei comportamenti che rafforzano il problema e lo ingigantiscono.

Meno fai X, meno il problema cresce (rafforzamento): questo riquadro è un'ottima rappresentazione della contro intuitività del pensiero sistemico. Quando dobbiamo affrontare un problema spesso per prima cosa ci chiediamo: "cosa dobbiamo fare per risolverlo?". Molte volte però la soluzione NON è fare qualcosa di nuovo, bensì smettere di fare qualcosa che si sta già facendo.

Più fai X, meno il problema cresce (bilanciamento): questo riquadro riguarda i tentativi che spontaneamente si mettono in atto per arginare l'impatto del problema

Meno fai X, più il problema cresce (bilanciamento): anche in questo caso concentrarsi su cosa si sta facendo di meno aiuta ad assumere una nuova prospettiva sul problema.

A fianco un esempio di griglia sistemica applicata al problema: "le vendite dell'ultimo trimestre stanno calando".

IL CALO DELLE VENDITE NELL'ULTIMO TRIMESTRE

PIÙ FAI X, PIÙ CALANO LE VENDITE	MENO FAI X, MENO CALANO LE VENDITE
<ul style="list-style-type: none"> • Trascurare i clienti • Ritardi nelle consegne • Perdite di tempo • Disorganizzazione del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress e ansia • Essere pessimisti • Procedure rigide nell'evasione ordini e nella consegna dei prodotti
PIÙ FAI X, MENO CALANO LE VENDITE	MENO FAI X, PIÙ CALANO LE VENDITE
<ul style="list-style-type: none"> • Motivare i collaboratori e i colleghi • Qualità del prodotto/servizio • Corsi di vendita • Nuovi servizi aggiuntivi • Appuntamenti con i clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Automotivazione/energia • Attenzione alla comunicazione con i collaboratori e colleghi • Incentivi per i venditori • Conoscenza prodotti concorrenza