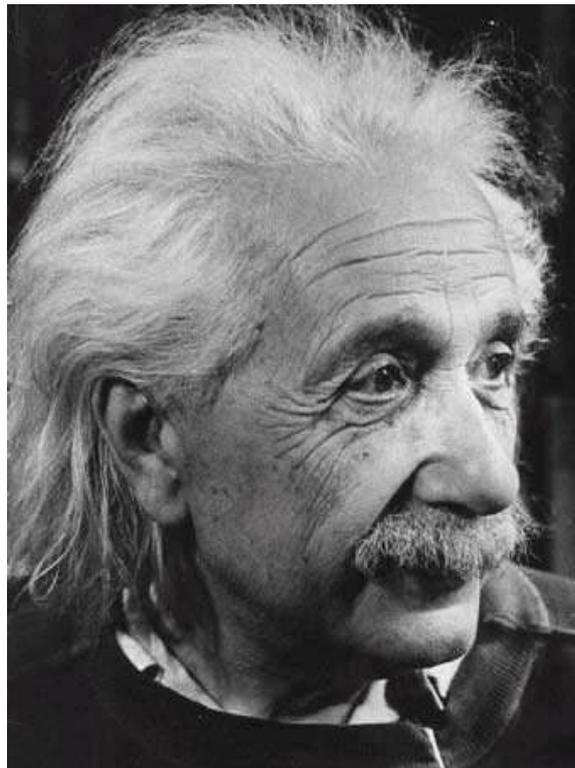


# PROBLEM SOLVING



## IL PROBLEM SOLVING

*"Di norma mio padre si alzava presto. Al mattino scendeva da solo, si sedeva e beveva il caffè prima che il resto della famiglia si svegliasse. Quelle erano le ore in cui pensava, era solito dire. Il suo momento di solitudine. E **qualunque fosse il problema**, grande o piccolo, per quando gli altri si erano svegliati lui aveva riflettuto sul problema finché non era più tale, ma **solo un compito che bisognava svolgere**".*

*Harold Robbins, Ricordi di un altro giorno.*

Il protagonista di questo breve racconto è certamente un esempio di *problem solver*, quel tipo di persona che possiede buone probabilità di riuscire in ciò che fa.

Non a caso la capacità di problem solving è una delle doti maggiormente richieste negli annunci di lavoro, poiché ad essa è correlata la possibilità di offrire performance eccellenti.

Non si tratta di una competenza tecnica, non si riferisce alla capacità di una persona di risolvere situazioni riguardanti una materia specifica della quale è esperta. Generalmente il problem solving può essere definito come **l'arte di risolvere i problemi**, siano essi di natura personale, interpersonale o delle organizzazioni, **mediante l'utilizzo di tattiche e tecniche**, con la massima **efficacia** (soluzione del problema) ed **efficienza** (tempo e sforzi impiegati).

È dunque una *competenza "trasversale"*, utile nei diversi ambiti di lavoro oltre che della vita.

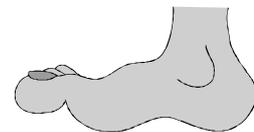
Ognuno di noi, infatti, viene costantemente messo alla prova e la qualità della nostra vita dipende proprio dal modo in cui affrontiamo i problemi che incontriamo sul nostro cammino, dalla nostra capacità di trasformarli, come fa il padre di Robbins, in compiti da svolgere.

Il problem solver è, dunque, colui che, indipendentemente dalle risorse e dalla situazione, trova il modo di uscire dai problemi approdando alla loro soluzione.

## REGOLA N. 1

### UCCIDI IL MOSTRO FINCHÈ È PICCOLO

A nessuno piace avere a che fare con i problemi e questo è il motivo per cui la gente spesso non solo non ne rimanda all'infinito la soluzione, come se aspettasse tempi migliori, ma in alcuni casi addirittura finge di non vederli. Sono veramente rari i casi in cui un problema si risolve da sé.



In molte aziende, ad esempio, il management si comporta come quel gruppo di musicisti del film *il Titanic* che continuano a suonare anche mentre la nave sta colando a picco.



E più si finge che non esiste alcun problema, oppure si rimanda la sua soluzione, più il mostro si ingigantisce e rischia di schiacciarsi.

Ecco perché la prima regola del problem solver è "uccidi il mostro finché è piccolo", ovvero se scorgi un problema affrontalo subito.

Prima del *problem solving* c'è dunque la fase del **problem finding** e del **problem setting**.

Nelle aziende tale fase strategica spetta essenzialmente ai leader, nella vita di ogni giorno la capacità di guardare in faccia alla realtà e riconoscere la presenza di un mostro, seppur piccolo è una qualità tipica di chi è leader di se stesso.

Il leader deve sviluppare la capacità di cogliere i segnali più deboli che indichino l'esistenza dei problemi ed avere al tempo stesso la determinazione di volerli affrontare.

La prossima regola riguarda il COME affrontarli.

## REGOLA N. 2

### ACCEDI AD UN LIVELLO DI PENSIERO SUPERIORE

*"I problemi che abbiamo non possono essere risolti allo stesso livello di pensiero che li ha generati".*

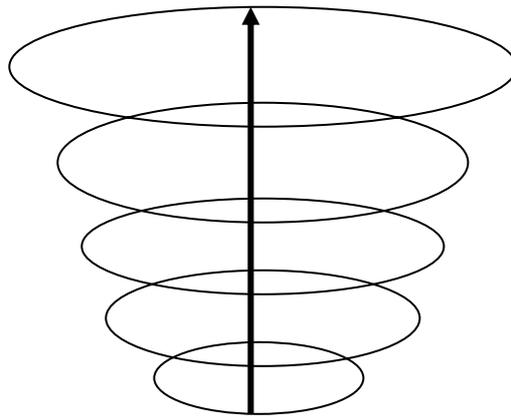
Albert Einstein

In questa frase di **Albert Einstein** è espresso il cuore del metodo del problem solving.

Se abbiamo un problema del quale non riusciamo trovare la soluzione, continuare a utilizzare gli stessi schemi di pensiero che si sono rivelati insufficienti a questo scopo non potrà mai sbloccare la situazione. Per uscire dal problema è necessario vedere qualcosa che ancora non

abbiamo considerato, aprire la mente a possibilità che ancora non abbiamo esplorato, evolvendo il nostro pensiero da un livello nel quale non è in grado di risolvere il problema a uno più alto nel quale è in grado di comprenderne la soluzione.

Per rendere il concetto con un'immagine concreta, potremmo rappresentare la crescita personale, la nostra evoluzione mentale, emozionale e spirituale con una serie di "anelli" sovrapposti che salgono dal basso verso l'alto.



Più cresciamo, imparando dalle esperienze, sviluppando una maggiore consapevolezza, espandendo il nostro pensiero, più accediamo ad "anelli" superiori dai quali abbiamo una visione diversa delle situazioni, come uno scalatore che, salendo verso la cima della montagna, può godere di un panorama sempre più ampio.

Se, per esempio, guardo con occhi da adulto ai conflitti che hai vissuto da adolescente, probabilmente, a distanza di anni, ne hai una visione completamente diversa e le stesse cose che all'epoca ti mettevano in grave difficoltà non rappresentano più un ostacolo.

Ci sono persone che ad un certo punto della loro esistenza smettono di crescere, irrigidendosi nei propri schemi di pensiero, convinzioni ed abitudini.

A quel punto o saranno disposti a mettere in discussione il proprio modello del mondo oppure saranno destinati a trascinarsi dietro per anni una situazione che continuerà a non cambiare, generando conflitti su conflitti che creeranno un grado insopportabile di stress e frustrazione.

Tutti conosciamo gente di questo tipo che da anni si lamenta perché gli altri, le situazioni ed il mondo intorno non cambiano, mentre non capisce che è il suo personale cambiamento l'unica soluzione ai problemi che la assillano.

La capacità di innovazione, di esplorare nuovi prodotti, mercati e servizi sono le uniche scialuppe di salvataggio delle aziende in periodi di crisi economica.

Nel business, più che nella vita, **chi si ferma è perduto!**

Quindi seguendo il consiglio di Einstein, se vogliamo uscire da un problema dobbiamo spostare il nostro punto di vista a un livello di pensiero più alto, pensare cioè **come penseremmo se quel problema non fosse per noi tale**, se avessimo la mentalità, le convinzioni, la consapevolezza di chi non vivrebbe mai, in nessun modo quel tipo di conflitto.

Pensateci bene, spesso la soluzione ad un problema proviene più facilmente da chi non lo vive direttamente e proprio per questo motivo può "osservare la situazione dall'alto" ed avere un quadro più completo di essa.

Basta assumere una prospettiva diversa e ciò che prima appariva come un problema non è più tale.

Aiutato dal silenzio delle prime ore del mattino il nostro problem solver apre la mente a possibilità prima inesplorate.

## COME SPOSTARE IL FOCUS



Quello che Einstein ci suggerisce è fondamentalmente di spostare il focus.

Ciò su cui ci focalizziamo, dove andiamo a porre l'attenzione **diventa la nostra realtà.**

Immagina di andare ad una festa portando con te una videocamera, perché desideri filmare la serata per averne un ricordo. La festa è davvero molto bella e ci sono centinaia di persone che si divertono. La tua attenzione viene però subito attirata da una coppia che, in un angolo del locale, litiga aspramente. Inizi a filmarla e tieni costantemente la telecamera puntata su di loro che, per tutta la durata della festa, non fanno altro che litigare. Ovviamente la tua visione della festa è limitata a quella che scorgi attraverso l'obiettivo della videocamera. Immagina poi di tornare a casa e di mostrare a qualcuno il filmato. Che cosa mai potrà pensare di quella serata? E quale sarà stata l'impressione che tu stesso avrai avuto della festa, concentrandoti attraverso la telecamera sulla coppia in lite, mentre pochi metri più in là una moltitudine si divertiva?

Le nostre esperienze si costruiscono su quello che decidiamo di vedere tramite la nostra videocamera, che è poi il nostro cervello, il quale, non potendosi concentrare contemporaneamente su molte cose diverse, ma solo su alcune, senza che ce ne rendiamo

conto consciamente, decide dove porre attenzione, su che cosa focalizzarsi e che cosa invece cancellare.

Per quanto tutto ciò che ti circonda possa essere buono e positivo, puoi sempre trovare qualcosa che non rispecchia le tue aspettative e focalizzare la tua attenzione su ciò che non va è il modo migliore per vivere immersi nei problemi senza riuscire a trovarne una via d'uscita.

Al contrario, **se riuscirai anche nei momenti più difficili a concentrare la tua attenzione sul ciò che di positivo c'è in quella situazione, su ciò che puoi sfruttare a tuo vantaggio, avrai maggiori probabilità di trovare una soluzione.**

Ma come è possibile orientare il proprio focus in modo positivo?

### **1. Poni le giuste domande!**

Domande del tipo "perché capitano tutte a me?", "perché non riusciamo mai ad ottenere i risultati che desideriamo?", sono domande improduttive perché ci fanno concentrare sul problema, inducendo in noi stati emotivi negativi quali frustrazione, rabbia, tristezza, che ci privano delle forze necessarie per affrontare e risolvere il problema.

Il modo migliore per spostare il focus è porsi domande del tipo "cosa c'è di buono in tutto questo?", "Come posso migliorare?"

Tali domande aiutano a concentrarsi sulla soluzione, ma soprattutto partono dal **presupposto** che la soluzione sia possibile. Ciò induce stati d'animo positivi e dunque pieni di risorse.

Il sapiente utilizzo delle domande permette di porre il problema nel modo corretto (**problem setting**) e nel momento in cui esso è ben definito è già, in parte, superato.

#### **Le domande di illustri problem solver**

**John F. Kennedy** ha spostato il focus di un'intera nazione, spingendo la sua popolazione a farsi una domanda diversa:

*"Miei cari americani, non chiedetevi cosa il vostro paese può fare per voi, ma cosa voi potete fare per il vostro paese".*

**Henry Ford** migliorò la qualità della vita e la possibilità di spostamento di intere nazioni con questa domanda:

*"Come possiamo rendere accessibile a tutti l'automobile, producendola in serie?"*

Altri esempi di domande potenzianti:

*Come posso dare il meglio in questa situazione?*

*Come posso raggiungere il mio obiettivo, divertendomi nel farlo?*

*Quali risorse ho a disposizione per raggiungere questo obiettivo?*

*Cosa posso imparare in questa situazione?*  
*Cosa devo fare per essere al mio meglio adesso?*  
*Come posso comunicare meglio con questa persona?*

**Ora continua tu...**

Quali altre domande potenzianti ti poni solitamente?

Quali potresti sostituire a quelle depotenzianti?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Fai attenzione al linguaggio che usi**

Le parole sono il mezzo principale di interpretazione della realtà ed etichettare in un certo modo la nostra esperienza cambia automaticamente le sensazioni prodotte su di noi.

Con le parole comunichiamo i nostri stati d'animo, le nostre idee, le nostre convinzioni agli altri, ma anche e soprattutto a noi stessi. Le cose che ci diciamo costantemente e intensamente poco per volta **diventano la nostra realtà**.

Insomma le nostre parole possono esercitare un vero e proprio potere ipnotico su di noi.

Gli studi sul linguaggio hanno rilevato che su centinaia di vocaboli che esprimono emozioni di ogni genere, il numero delle parole che esprimono sensazioni negative è circa il doppio di quelle che esprimono sensazioni positive.

Probabilmente una delle parole più utilizzate dalla gente è proprio "problema" e spesso quando le persone dicono "ho un problema", tendono a parlarne come se fosse un macigno potentissimo che grava sulle loro spalle o una grande spada di Damocle pronta a cadergli sulla testa.

Una situazione appare più facilmente sormontabile se, invece che essere considerata come un **problema**, termine ricco di accezioni negative, viene vista come un **compito** o una **sfida**.

Quindi elimina la parola "problema" dal tuo vocabolario e sostituiscila con altre più produttive come, ad esempio, questione da risolvere.

Prestare attenzione al proprio linguaggio è importante soprattutto quando è necessario coinvolgere altre persone (**problem talking**) nella risoluzione di una questione. Ciò sarà più semplice se, anziché segnalare un problema proporrà un compito da portare a termine o, ancora meglio, una sfida da affrontare insieme.

### A lezione dai cinesi per superare le crisi

Alla parola crisi viene solitamente attribuita una valenza negativa, quasi si trattasse dello stadio immediatamente precedente il fallimento.

I cinesi ci insegnano un modo diverso di intendere la crisi. In cinese infatti, la parola crisi è composta da due ideogrammi: il primo, wei, significa **problema**, il secondo, ji, (udite, udite) significa **opportunità**.



Curioso, vero?

Ma se ci pensiamo bene, anche nella nostra lingua l'etimologia della parola crisi suggerisce un significato positivo: essa infatti "contiene un aspetto vitale, la *separazione*, ed un aspetto *maturativo* che è quello della scelta".

La crisi non è dunque un evento totalmente negativo, bensì un momento di transizione che può essere anche un'opportunità di crescita.

Vi sono aziende che da un periodo di crisi hanno saputo trarre il giusto stimolo per potenziare il proprio business, limitando gli sprechi, ottimizzando le risorse e trovando idee e soluzioni inaspettate.

Vi sono persone che, superando un periodo di crisi, approdano ad un'identità più ricca e scoprono di possedere più risorse di quanto pensavano.

Anche un amore può essere rafforzato da una crisi.

Cosa hanno in comune questi diversi casi? Qual è stato l'elemento risolutivo della crisi?

Il giusto atteggiamento, o, per dirla con i cinesi, la capacità da parte delle persone coinvolte di focalizzare la propria attenzione sul lato "maturativo", sul ji, e non su quello problematico, wei, della situazione. Il modo migliore per uscire da uno stato di crisi è dunque quello cogliere le opportunità di crescita in esso contenute.

## REGOLA N. 3

### LIBERA LA TUA CREATIVITA'

Problem solving non significa avere un metodo standard per la risoluzione dei problemi, ma essere in grado di creare ogni volta una soluzione diversa e adatta alla situazione.

Ciò richiede flessibilità ed una buona dose di creatività.

Ecco un esempio di creatività all'opera.



*In una fredda sera del 1865 il chimico Friedrich Kekulé ha appena scoperto l'elusiva struttura della molecola di benzene, una conquista fondamentale della chimica organica. Kekulé attribuisce il merito della sua scoperta a un sogno ad occhi aperti. Kekulé racconta che dopo una lunga giornata passata a riflettere, si stava rilassando davanti al fuoco, limitandosi a guardare le scintille che si libravano sospinte verso l'alto tracciando in aria delle figure circolari. Dice che in quel momento rimase come pietrificato: scivolò in una fantasticheria e mentre era mezzo assopito le scintille cominciarono a danzare davanti a lui come fossero serpenti. Improvvisamente formarono un cerchio vorticante, come un serpente che si mordesse la coda. Kekulé racconta di essersi svegliato di colpo con in mente un quadro nuovo e accurato della struttura del benzene, un anello! Ecco dunque l'approccio di Kekulé alla risoluzione dei problemi: **pensare a lungo e intensamente, poi rilassarsi e lasciarsi andare alla fantasia.***  
(tratto da Lo spirito creativo di Daniel Goleman)

Nel racconto di Goleman troviamo un esempio di come opera lo spirito creativo, ovvero del processo di produzione delle idee.

Ecco gli step fondamentali.

#### **Preparazione**

È la fase in cui ci si immerge completamente nel problema alla ricerca del maggior numero di informazioni possibili.

Qui è particolarmente utile essere ricettivi, aperti e disponibili ad ascoltare in modo positivo e senza pregiudizi.

#### **Incubazione**

Alla fase della raccolta delle informazioni segue quella in cui queste vengono, per così dire, lasciate decantare. Questa è la fase a cui si riferisce vecchio consiglio di "dormirci sopra, perché la notte porta consiglio".

Gran parte del lavoro viene svolto dalla nostra parte inconscia che produce associazioni libere tra le idee che affollano la nostra mente senza alcun tipo di censura come invece accade nella mente conscia.

Il modo migliore per produrre idee è fantasticare, come testimonia l'inventore Paul MacCready il quale consiglia di "buttarsi su una poltrona o infilarsi nell'auto con la radio spenta e poi semplicemente lasciare andare la mente libera di fantasticare".

#### **Problem solving**

## **Illuminazione**

E a volte accade che quando meno te l'aspetti, mentre sei davanti allo specchio o sotto la doccia o impegnato in qualsiasi altra attività insignificante esclami: *"Ho trovato!"*

Ma, come osserva Goleman, il solo pensare non è ancora un atto creativo. Lo stadio finale consiste nel tradurre il frutto dell'intuito in atto.

## **REGOLA N. 4**

### **CREDICI**

Infine, un problem solver non si perde mai d'animo e continua a credere nella possibilità di riuscire a venire a capo della situazione perché, come dice H. Ford:

<p>"Che tu creda di farcela o di non farcela avrai comunque ragione" H. Ford</p>
--

Una prerogativa dei problem solver è avere credenze potenzianti relativamente alle proprie capacità.

La fiducia in se stessi permette di affrontare i problemi e non semplicemente di "agitarli", lamentandosi, come fa la maggior parte delle persone. Sentirsi e percepirsi come un ottimo problem solver permette, infatti, di affrontare con un atteggiamento produttivo ogni sfida, anche quando le condizioni di partenza non sono proprio favorevoli.

Quando però la soluzione di un problema chiama in causa anche altre persone la fiducia in se stessi non basta, va accompagnata anche da credenze potenzianti relative agli altri (partner, collaboratori, superiori, clienti)

L'immagine più rappresentativa del problem solver non è dunque quella eroe che lotta contro il resto del mondo, bensì quella del membro attivo di una squadra, colui che si guarda intorno e sa cogliere spunti e suggerimenti da chiunque.

Ricordi la nota serie televisiva A-Team?

## **TESTI CONSIGLIATI**

*Leader di te stesso* di Roberto Re, Mondadori.

*Sei cappelli per pensare* di Edwaed De Bono, BUR Editore.

*Il pensiero laterale* di Eduard De Bono, BUR Editore.

*Lo spirito creativo* di Daniel Goleman, BUR Editore.

## **SEMINARI CONSIGLIATI**

**EASY LEARNING.** Un weekend full immersion per imparare ad usare la creatività per apprendere in modo più facile e veloce.

**NLP PRACTITIONER.** Due weekend in compagnia di Andrea Favaretto per scoprire i segreti della programmazione neuro linguistica, il potere del focus, l'arte di porre le domande giuste e l'azione delle credenze.