

# **Problem solving e decision making**

Formez **PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



*Autore:* Stefano Cera, Roberta Chiappe

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

## Problem solving e decision making

**“E’ un problema solo se c’è la soluzione”**, dice il protagonista del film *Tra le nuvole*, interpretato da George Clooney. Con questa citazione vogliamo introdurre i due temi di questa video-lezione: il **problem-solving** ed il **decision-making**.

Temi che, come abbiamo visto, sono strettamente legati tra loro perché si ritrovano nella parte conclusiva, probabilmente decisiva, del percorso che porta dal problema alla sua soluzione.

E questa frase in qualche modo sembra suggerirla anche la prima scena che vi proponiamo, tratta dal film *A beautiful mind*.

[Scena tratta dal film *A Beautiful mind*]

All’inizio della scena vediamo John Nash (interpretato da Russell Crowe) entrare in aula con atteggiamento piuttosto saccente. Mentre parla, si sentono dei rumori di operai al lavoro provenire dall’esterno, per cui va verso la finestra e la chiude.

Uno degli studenti prova anche a chiedere a Nash di aprire di nuovo la finestra perché fa molto caldo (del resto lui stesso si è presentato in maglietta), ma la sua risposta si rivela significativa: *“Il vostro benessere viene dopo la possibilità di udire la mia voce”*.

Quindi, di fronte a questo problema da risolvere (determinato dal calore e dal rumore), la chiusura della finestra sembra essere un vincolo importante (diremmo, un elemento “non-negoziabile”), così come il caldo (non c’erano impianti di condizionamento) ed in più l’atteggiamento del professore non mostra il minimo rispetto per i bisogni dei ragazzi.

Allora, che fare?

[Scena tratta dal film *A Beautiful mind*]

Nella scena che abbiamo visto Alicia, una studentessa, interviene per sciogliere il “dilemma” (stare in aula con il caldo o non riuscire a sentire la voce del professore a causa del rumore?) e si assume il coraggio e la responsabilità di prendere una decisione che porterà benefici a lei ed a tutto il gruppo.

Infatti, senza dire una parola, dal fondo della sala si dirige verso la finestra, alza nuovamente l’anta e si rivolge direttamente agli operai in strada dicendo loro che in aula hanno un problema

su cui, forse, li possono aiutare.

**Alicia usa la creatività per eliminare uno dei fattori che aveva determinato il problema (il rumore) e, al tempo stesso, per dare una risposta alternativa e creativa alla soluzione “imposta” dal professor Nash.**

Inoltre, si dimostra efficace nel comunicare con chiarezza agli operai la situazione e nel presentare loro la richiesta di sospendere (per circa 45 minuti) per andare a lavorare da un'altra parte. Gli operai accettano ed Alicia, che ha così trovato la quadratura del cerchio, si rivolge verso Nash con aria molto soddisfatta.

Nash, da parte sua, non sembra granché colpito e prosegue nella spiegazione alla lavagna, sottolineando che **“nel calcolo variabile ci sono molte soluzioni ad un problema posto”**.

Proprio come accade nel *decision making*, in cui non esiste “la” soluzione, ma un insieme di soluzioni da far emergere in un prima fase e su cui, successivamente, scegliere quella più efficace. In questo caso, appunto, quella “creativa”, suggerita da Alicia.

Una scena in qualche modo simile (anche se con importanti differenze) è nel film *Captain America*.

Vediamola

[Scena tratta dal film *Captain America*]

Durante la marcia, un gruppo di militari si ferma davanti ad un'asta con una bandiera in cima. Questa, dice il sergente, indica che sono arrivati a metà percorso e che chi gliela porterà tornerà in macchina con l'agente Carter.

Determinato l'obiettivo, i soldati iniziano immediatamente a cercare di farsi largo per salire sull'asta ed arrivare fino in cima. E ad ogni tentativo fallito si rinnova la competizione per arrivare alla bandiera. Il sergente aumenta la posta in gioco sottolineando che in 17 anni nessuno è riuscito a portare giù la bandiera.

Dopo qualche tentativo fallito e l'apparente impossibilità di raggiungere l'obiettivo, il gruppo sta per riprendere il cammino quando Steve Rogers (interpretato da Chris Evans) si avvicina alla bandiera, guarda in cima all'asta e, incurante del richiamo del sergente, sfilta il gancio che sorregge la base dell'asta.

Così facendo l'asta cade in terra, permettendo a Rogers di raccogliere agevolmente la bandiera, consegnarla al sergente e salire sulla macchina.

All'inizio, parlavamo di similitudini tra questa scena e la precedente, ma anche di differenze. Infatti, se nella prima scena, nessuno -a parte la ragazza- aveva fatto qualcosa di concreto per reagire alla decisione del professore di tenere la finestra chiusa, in questa accade esattamente il contrario.

Infatti, di fronte all'input del sergente, i militari (per non perdere tempo prezioso) agiscono in modo reattivo, cercando di salire sull'asta ed ostacolandosi reciprocamente, spinti dalla volontà di mostrarsi "il più bravo" ed avere così l'onore di salire sulla macchina insieme alla ragazza.

In pratica, **accettano senza alcuna riflessione il "gioco" proposto/imposto dal sergente e non vanno oltre le "regole" date.**

Tutti a parte Rogers che inizialmente tiene una posizione defilata, intervenendo soltanto alla fine, dopo aver analizzato la situazione ed essersi accorto che, se era praticamente impossibile raggiungere la bandiera nella modalità immaginata da tutti (probabilmente anche dallo spettatore), **poteva invece diventare possibile interpretando le regole del gioco in modo diverso e applicando le tecniche del pensiero divergente**

In questo modo, la persona che, nel gruppo, era la meno dotata dal punto di vista fisico (e quindi, meno capace di arrampicarsi sull'asta) si rivela invece **la più "creativa" per raggiungere l'obiettivo, semplicemente perchè ha analizzato tutte le informazioni che il contesto e la situazione gli hanno offerto.**

**In sintesi, un ottimo esempio di come il processo di risoluzione dei problemi possa incontrare il pensiero critico, le tecniche del pensiero divergente e la creatività.**

Cambiamo film e anche tema. Andiamo al film *Apollo 13*, che ci permette di parlare di ***brainstorming per la ricerca della soluzione a un problema.***

[Scena tratta dal film *Apollo 13*]

La missione *Apollo 13* è in crisi, dopo un incidente accaduto nello spazio, e lo staff della NASA sta lavorando duramente per riportare gli astronauti a casa. Nella sala di controllo alcuni componenti dello staff segnalano al responsabile della missione che sta per profilarsi una emergenza per quanto riguarda i filtri di anidride carbonica delle navicelle spaziali.

In questo momento siamo ancora in una fase iniziale del problema (nel c.d. *“problem finding”*), quando è ancora in una forma latente, tuttavia inizia a manifestarsi, almeno nelle sue potenzialità.

Anche perchè, nello specifico, è reso più complesso dal fatto che i filtri di anidride carbonica del vettore principale e del LEM sono diversi (al riguardo, c'è anche una battuta del responsabile della missione sull'organizzazione della pubblica amministrazione!).

Il **problema**, quindi, è stato **identificato**; serve ora **cercare (e trovare) la soluzione**, che si immagina possa essere tutt'altro che agevole, anche alla luce della difficoltà di rendere compatibili gli strumenti a disposizione.

In questo senso, il mandato del responsabile della missione è chiaro: *“be’, allora inventatevi come mettere un piolo quadrato in un buco rotondo...”*.

Vediamo la scena

[Scena tratta dal film *Apollo 13*]

In questa scena vediamo un **gruppo di lavoro riunirsi per risolvere il problema**. La situazione lascia immaginare una **soluzione che è tutta da costruire**, per la cui ricerca è opportuno tenere conto dell'**esistenza di vincoli forti** (cioè la possibilità di utilizzare solo il materiale disponibile nella navicella), un **tempo a disposizione limitato** e che non esistono esperienze precedenti riguardo la situazione di emergenza che si sta vivendo.

Pertanto, un caso apparentemente molto complicato; per questo, il gruppo si mette subito ad analizzare il problema e, in tal senso, è significativo il fatto che, come si vede nella scena, tutti i componenti del gruppo comincino a “studiare” i materiali a disposizione.

Alla fine, attraverso delle tecniche di *brainstorming*, il gruppo di lavoro trova la soluzione e va in sala-controllo per consegnare il manufatto che gli astronauti dovranno costruire e, soprattutto, le linee-guida necessarie per la sua costruzione.

In questo modo i due filtri (quello rotondo e quello quadrato) diventano finalmente compatibili e capaci di garantire il corretto funzionamento dell'impianto di aerazione delle navicelle.

Vediamo adesso una scena che ci consente di ragionare sul **decision making** tratta dal film *// Caso Spotlight*.

Vediamo la prima scena

[Scena tratta dal film *Il Caso Spotlight*]

E' un'importante riunione quella che si sta svolgendo al quotidiano *The Boston Globe*, dove i capo-redattori si stanno confrontando su un'inchiesta molto importante relativa ad una vicenda che per anni è stata ignorata dalle autorità e dai *media*.

In particolare, nella scena è importante il passaggio in cui Walter Robinson (interpretato da Michael Keaton) **si attribuisce la responsabilità** di non aver denunciato la vicenda anni prima, quando era stato nelle condizioni di farlo, incapace di cogliere "quei segnali deboli" che, ove fatti emergere in tempo, avrebbero permesso di evitare che il fenomeno si propagasse "a macchia d'olio".

Ma così non è stato e Robinson, in questo senso, non si nasconde dietro ad un dito, assumendosi la responsabilità e la colpa. Questo rappresenta un atto di coraggio importante ed è la rappresentazione della dinamica in base alla quale più le parti accettano le conseguenze delle loro azioni più spingono gli altri a fare altrettanto.

D'altra parte questa ammissione di colpa crea inevitabilmente nel gruppo disorientamento e il rischio di creare fratture, proprio nel momento in cui servirebbe invece massima coesione, data anche la delicatezza dell'inchiesta.

Vediamo come il leader del gruppo riesce a superare il momento delicato

[Scena tratta dal film *Il Caso Spotlight*]

L'intervento del Direttore è molto significativo e mette in evidenza **alcuni elementi di leadership**, importanti per la nostra riflessione sull'e-leader:

- 1) Innanzitutto, dà supporto al collaboratore, togliendolo dall'imbarazzo suo e di tutto il gruppo, visto che, dopo l'ammissione di Robinson, erano piombati in una situazione molto particolare e l'attenzione si era spostata dalla soddisfazione per il lavoro svolto alle "colpe" del passato. Il Direttore per farlo **sottolinea il valore di quello che hanno fatto, portando l'attenzione sul vero senso del loro lavoro.**
- 2) Poi, **indica al gruppo la direzione** verso cui è opportuno che volga la sua attenzione. Ciò significa **mettere da parte l'errore** individuale -che nel lavoro può sempre capitare- per **guardare al grande risultato che il gruppo nel suo complesso ha ottenuto.** Si tratta di

guardare alla vicenda da una prospettiva più ampia, di coesione e collaborazione del gruppo, attraverso un risultato di grande portata, anziché quella più limitata legata all'errore di una scelta individuale e peraltro risalente a parecchi anni prima.

**Le organizzazioni incontrano quotidianamente piccole e grandi criticità**, in cui è facile perdersi nella caccia al colpevole, o nello sconforto che fa dire **“non c'è soluzione”**, “ci vorrebbe un miracolo” o talvolta **“è troppo tardi”**. Non è invece mai troppo tardi per cambiare approccio. Anche in condizioni di **forte stress o urgenza** è sempre possibile mettere in campo empatia, creatività, responsabilità e in generale tutto ciò che permette di **trovare soluzione al problema**.

### **Filmografia di questa videolezione:**

- *Tra le nuvole, (Up in the air), 2009, USA, regia di Jason Reitman, Paramount Pictures.*
- *A beautiful mind, 2001, USA, regia di Ron Howard, Universal Pictures-DreamWorks SKG-Imagine Entertainment.*
- *Apollo 13, 1995, USA, regia di Ron Howard, Universal Studios, Imagine Entertainment.*
- *Capitan America - Il primo Vendicatore, (Captain America: The First Avenger), 2011, USA, regia di Joe Jonston, Marvel Studios.*
- *Il Caso Spotlight, (Spotlight), 2015, USA, regia di Tom McCarthy, Anonymus Content, Participant Media, Rocklin/Faust.*