

**Problem solving e gestione del cambiamento nella squadra interdisciplinare  
di Alessandra Testani**

*Consulente della persona, della coppia e della famiglia (L.4/2013)*

*Presidente dell'Associazione Nazionale Consulenti della persona, della coppia e della famiglia  
il Bilanciere*

Nel 1993 l'OMS, ha pubblicato un documento contenente l'elenco delle **Skills for Life** (*competenze per la vita*), secondo cui, queste "competenze psicosociali" svolgono un ruolo importante nella promozione della salute umana e del suo benessere bio-psicosociale. BIO: sta per biologico e tiene conto dei fattori genetici e biologici per la salute; PSICO: sta per psicologico in quanto riconosce l'influenza che hanno sulla salute mentale, emozionale e spirituale, fattori quali lo stress ecc..; SOCIALE: in quanto riconosce l'influenza sulla salute dei sistemi quali la famiglia, le relazioni, le usanze, la cultura ecc..

Le Life Skills sono un insieme di abilità, **cognitive, emotive e relazionali**, necessarie per vivere una vita di qualità, per sviluppare il nostro potenziale ed affrontare efficacemente le difficoltà quotidiane della vita acquisendo un comportamento versatile e positivo. Sono delle qualità innate, ma posso essere anche apprese ed implementate, e **sono indispensabili per un'armonica crescita personale e di benessere**. L'OMS le descrive così:

*si intendono tutte quelle skills (abilità, competenze) che è necessario apprendere per mettersi in relazione con gli altri e per affrontare i problemi, le pressioni e gli stress della vita quotidiana. La mancanza di tali skills socio-emotive può causare l'instaurarsi di comportamenti negativi e a rischio in risposta agli stress..... ecc.<sup>1</sup>*

*Le Life Skills rendono la persona capace di trasformare le conoscenze, gli atteggiamenti ed i valori in reali capacità, cioè **sapere cosa fare e come farlo**. Acquisire e applicare in modo efficace le Life Skills può influenzare il modo in cui ci sentiamo rispetto a noi stessi e agli altri ed il modo in cui noi siamo percepiti dagli altri. Le Life Skills contribuiscono alla nostra percezione di autoefficacia, autostima e fiducia in noi stessi. Le Life Skills, quindi, giocano un ruolo importante nella promozione del benessere mentale. La promozione del benessere mentale incrementa la nostra motivazione a prenderci cura di noi stessi e degli altri, alla prevenzione del disagio mentale e dei problemi comportamentali e di salute.<sup>2</sup>*

Le competenze richieste per vivere sono tantissime, la loro natura e la loro definizione possono variare in base alla cultura, al contesto e al periodo storico di riferimento. Pertanto non esiste un elenco definitivo ed esaustivo, ma l'OMS ha individuato un gruppo di 10 Life Skills, **cognitive, emotive e relazionali**, ritenute fondamentali e che consentono alle persone di operare con competenza sia sul piano individuale che sociale.

- **Skills dell'Area emotiva:** 1. Autoconsapevolezza; 2. Gestione delle emozioni; 3. Gestione dello stress
- **Skills dell'Area relazionale:** 4. Comunicazione efficace; 5. Capacità relazionali; 6. Empatia

---

<sup>1</sup> Bollettino OMS «Skills for life» n. 1-1992.

<sup>2</sup> Traduzione del documento dell'OMS: WHO/MNH/PSF/93.7A.Rev.2.

- **Skills dell'Area cognitiva:** 7. Pensiero Creativo; 8. Pensiero critico; 9. Decision making; 10. Problem solving

Il Problem Solving, nella traduzione italiana “risolvere problemi”, è una delle 10 competenze che l'OMS ritiene fondamentali per il benessere delle persone: *È la capacità che ci permette di affrontare i problemi della vita in modo costruttivo*<sup>3</sup>

Risolvere i problemi significa individuare soluzioni efficaci ad una situazione problematica tenendo presente:

- Il contesto
- Le persone coinvolte
- Sé stessi

Soddisfacendo i bisogni:

- Razionali e pratici
- Relazionali ed emotivi.

Ma per poter trovare una soluzione è necessario avere ben compreso qual è il problema, quindi utilizzare il proprio **SENSO CRITICO** e successivamente la propria **CREATIVITÀ**.

Tutti i giorni, più o meno, ci troviamo di fronte a problemi da risolvere, sul lavoro, a casa e nella nostra quotidianità. Grazie a questa competenza possiamo **affrontare in modo costruttivo** i diversi problemi, i quali, se lasciati irrisolti, possono causare stress mentale e tensioni fisiche, che possono rendere problematica la gestione delle emozioni, la comunicazione o la gestione delle relazioni...

Essere efficaci nella risoluzione dei problemi non è solo un'abilità ma un **atteggiamento mentale** che guida le persone ad ottenere il meglio da sé stesse e ad affrontare il mondo in modi più positivi.

Il problem solving è, quindi, un processo mentale che comprende la **scoperta, l'analisi e la soluzione** di un problema. L'obiettivo finale del problem solving consiste nel superare gli ostacoli e trovare un modo per risolvere al meglio tutte le problematiche.

La migliore strategia per risolvere un problema dipende sia dalla particolare situazione che dalla persona stessa. In alcuni casi, le persone sono più brave ad imparare come fronteggiare le situazioni usando conoscenze che hanno appreso attingendo anche a precedenti esperienze, in altri casi usare la creatività e le intuizioni può rivelarsi la scelta migliore.

MacCrimmon e Taylor (1976)<sup>4</sup> hanno proposto un'altra definizione di problem solving. Hanno definito un problema come un **gap** tra lo **stato attuale** e lo **stato desiderato**, cioè un vuoto tra il punto in cui ci troviamo ora e quello in cui vorremmo essere. Ad esempio, se siamo insoddisfatti dell'attuale lavoro e desideriamo cambiarlo con uno che ci soddisfi maggiormente.

Se accogliamo la definizione che un problema è come un gap tra quello che abbiamo ora e quello che desideriamo allora possiamo dire che il problem solving è il processo per trasformare qualcosa in ciò che desideriamo. Questo significa che abbiamo individuato un modo di fare le cose diversamente, cioè abbiamo trovato una soluzione alternativa.

Risolvere un problema coinvolge diverse **attività cognitive**:

- Identificare e definire il problema in modo accurato
- Identificare le cause del problema e le possibili soluzioni

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*

<sup>4</sup> MacCrimmon, KR e RN Taylor, *Processo decisionale e risoluzione dei problemi*, in *Manuale di psicologia industriale e organizzativa*, Carocci, 2011.

- Generare soluzioni creative e alternative
- Valutare e scegliere la migliore soluzione
- Applicare la migliore soluzione, monitorare le azioni e assicurarsi che il problema si risolva con successo

Questo modello è molto **flessibile** e può essere adattato a vari tipi di problemi.

- 1) **Definire il problema:** è un passo fondamentale che richiede di scavare in profondità ed identificare ciò che è necessario fare per risolvere il problema. Più approfonditamente definiamo il problema, più facile sarà procedere con i passi successivi.  
Einstein una volta ha detto che se avesse avuto un'ora per salvare il mondo avrebbe impiegato 55 minuti per definire il problema e solo 5 minuti per trovare la soluzione. Questo ci aiuta a capire meglio quanto sia importante investire tempo ed energia per comprendere il problema prima di pensare alla sua soluzione. Per definire un problema possiamo usare una *GAP Analysis*, cioè analizzare la situazione attuale con la situazione che desideriamo.
- 2) **Analizzare il problema:** significa individuare le cause del problema e, soprattutto la natura del gap tra dove siamo e dove vorremmo essere. Quindi come possiamo analizzare in modo più approfondito il problema? Ancora Albert Einstein ci fornisce una risposta una risposta: *la cosa importante è non smettere mai di fare domande*. Porsi molte domande sulla natura del problema che dobbiamo risolvere ci aiuterà a comprenderlo meglio. In questo caso può essere utile usare le 5W: Who-Chi, What-Cosa, Where-Dove, When-Quando e Why-Perché.
- 3) **Identificare più soluzioni possibili:** per cercare diverse soluzioni al problema possiamo aiutarci con la tecnica del Brainstorming e scrivere le idee che vengono fuori, anche le più improbabili, lasciando da parte, almeno per il momento, la valutazione di tali idee.  
Questo è un principio molto importante in quanto la soluzione creativa di un problema richiede sia l'attivazione del pensiero **laterale/divergente** (creazione delle idee) che quello **verticale/convergente** (valutazione delle idee). In questa fase è utile creare più idee possibili e in seguito scegliere le migliori.  
Un altro metodo di problem solving creativo, utile a pensare alle diverse soluzioni, è stato creato da Edward De Bono nel testo *Sei cappelli per pensare*.<sup>5</sup>
- 4) **Prender una decisione:** una volta individuate le diverse soluzioni possibili è necessario procedere nella selezione di quella migliore valutando le diverse idee ed eliminare a mano a mano quelle che riteniamo meno adatte valutando ogni possibile soluzione che ci viene in mente sulla base della sua efficacia, del tempo, dei costi e dello sforzo richiesto. Per questo tipo di valutazione possiamo aiutarci usando la matrice SWOT.
- 5) **Piano di azione:** in questa fase determineremo quale passi è necessario fare prevedendo anche un piano di riserva nel caso in cui si verificano situazioni inaspettate. A questo punto si restringe molto l'area delle possibili soluzioni. Uno metodo che può aiutarci a comprendere meglio la situazione e quali azioni sono da intraprendere può essere il Metodo STAR per identificare le reali difficoltà. La sigla STAR sta per *Stop, Think, Act, Review*, ossia *Fermati, Pensa, Agisci e Valuta*.
- 6) **Agire:** se non agiamo non possiamo essere un buon problem solver, ma nemmeno uno mediocre! A volte agire comporta anche dei rischi e questo dobbiamo metterlo in conto in

---

<sup>5</sup> E. DE BONO, *Sei cappelli per pensare. Manuale pratico per ragionare con creatività ed efficacia*, Rizzoli, 2013.

quanto non si arriva immediatamente al successo senza aver mai sperimentato qualche fallimento. Bisogna provare e riprovare ed ogni volta ricominciare senza arrendersi... cambiando strategia...trovando e provando nuove strade...e facendo tesoro degli errori precedenti.

Per risolvere i problemi ci sono diverse metodologie e comprovate tecniche che possono esserci di aiuto. Una cosa molto semplice, che può farci risparmiare tempo ed energie è: **Cambiare Etichetta mentale...** praticamente consiste nel rimuovere dentro di noi l'etichetta "problema" oppure sostituirla mentalmente con un'altra come "opportunità", oppure "sfida": PROBELMA - OPPORTUNITÀ - SFIDA utilizzando il problema stesso ma visto da un'angolazione diversa. Oppure possiamo aggirarlo, cioè trovare un'altra strada, percorsi alternativi per arrivare alla soluzione.

### **L'efficacia del Gruppo nel Problem Solving**

L'elemento fondante di un gruppo di lavoro efficace è l'aver un obiettivo chiaro, comune e condiviso. A volte questo potrebbe non essere sufficiente se, al di là dell'obiettivo non vengono fissati i compiti. Dietro il compito esiste una strategia che è, in altri termini, il programma di azione messo in atto per raggiungere l'obiettivo. Altri elementi fondamentali nel lavoro di gruppo sono: il **passaggio d'informazioni**, la **discussione**, lo **sviluppo**, la **creazione di idee**, la **soluzione dei problemi**, l'**assunzione di una decisione** e il **monitoraggio**

- **Informazione e discussione:** Quando le informazioni sono possedute da un solo membro del gruppo è fondamentale che esse vengano passate a chi non le ha e che quindi circolino in maniera fluida tra tutti i componenti. La discussione è lo strumento più frequente per creare e sviluppare idee, per risolvere problemi e prendere decisioni. Per quanto concerne le idee, il processo di sviluppo può partire o da un'idea già esistente, migliorandola e trasformandola, oppure da un'idea che nasce per la prima volta.
- **Decisioni e monitoraggio:** Dallo sviluppo delle idee poi si arriva alla soluzione dei problemi: qui il lavoro di gruppo consiste nel selezionare e ordinare le informazioni per individuare e rimuovere gli elementi che ostacolano la soluzione. Dal ventaglio delle possibilità esaminate viene infine assunta la decisione. In ultimo il gruppo è chiamato ad effettuare il controllo di tutto il processo, attraverso il monitoraggio dell'azione. Un gruppo efficiente sa elaborare un metodo di lavoro.
- **Comunicazione e collaborazione:** Darsi un metodo significa cercare la migliore divisione possibile del lavoro, scegliendo i compiti adatti alle persone e fissandone la scansione nel tempo. I rapporti all'interno del gruppo sono essenzialmente regolati da due fattori: la comunicazione e la collaborazione. Per quanto riguarda la comunicazione è fondamentale il giro di tavolo, attraverso il quale ogni membro ha la possibilità di dire la sua, ma poi c'è bisogno di un momento di sintesi che cerchi di individuare punti in comune tra le diverse convinzioni.
- **Valutazione delle risorse:** Attraverso la comunicazione è fondamentale il passaggio delle informazioni che cessano di diventare proprietà del singolo per diventare patrimonio comune del gruppo. Un buon metodo di lavoro non può prescindere dall'esame delle risorse e dei mezzi. Un errore classico è molto spesso il mancato utilizzo di una risorsa che, pur essendo

disponibile, non viene riconosciuta. La stessa cosa può succedere con i limiti che, se non vengono individuati, possono portare il gruppo a sprecare tempo.

- **Condivisione delle risorse:** Nei gruppi efficaci le risorse vengono condivise e messe a disposizione di tutti i membri, si crea così un circolo virtuoso. Al contrario si è riscontrato che quando tale apertura non c'è, si crea tra i membri un effetto a catena nel mantenere ciascuno per sé le proprie risorse, sull'esempio di quello che fanno gli altri. Quando invece un gruppo si appropria delle risorse dei singoli, si assiste all'emergere di nuove risorse, come ad esempio la fiducia reciproca e la motivazione a collaborare. In questo caso ci sarà un passaggio dalle risorse tecniche a quelle umane.
- **Coordinamento:** L'ultimo fattore necessario a costruire un gruppo efficiente è il coordinamento, che è qualcosa di diverso dal coordinatore. Si può avere infatti un coordinatore ma se non c'è la risposta coordinata degli altri membri del gruppo non possiamo parlare di un coordinamento e pertanto avremo un gruppo di lavoro poco efficace. Coordinare significa assicurare un ordine agli interventi e al metodo di lavoro, quindi fissare l'obiettivo, garantire il modello e padroneggiare risorse e vincoli. Ma l'ordine di cui parliamo non è un ordine statico e fine a se stesso, bensì dinamico e a servizio dell'azione, esso serve ad intervenire per trasformare le situazioni e consentire al gruppo di lavorare. Al tempo stesso, poiché lavorare in gruppo significa lavorare con altri, l'ordine creato non è funzionale soltanto alle attività, ma anche alle relazioni. Quaglino<sup>6</sup> ha individuato sette azioni di coordinamento che sostengono la motivazione e la fiducia. Esse sono: il significato, l'energia, la vicinanza, il clima, la cura, l'esempio e la coesione. Quando si verificano queste condizioni passiamo dal semplice lavoro di gruppo al lavoro di squadra, dove quello che conta per ciascun membro è il risultato e si possono perciò conseguire risultati di eccellenza.
- **L'Identità del Gruppo:** Entrare a far parte di un gruppo comporta una disponibilità a condividere qualcosa con altri tenendo ben presente l'interesse comune. In questa disponibilità dobbiamo fare i conti con la volontà di mettere in discussione la propria identità personale per poter assumere quella del gruppo.

Di seguito presento alcune tecniche che nel tempo sono state messe in campo per aiutare nel problem solving e già citate in questa relazione:

- **Il brainstormig** (tempesta di idee): È una tecnica che permette di far emergere nei partecipanti idee creative per la risoluzione dei problemi e la gestione dei conflitti; per la sua attuazione è necessario seguire la seguente procedura:
  1. Regole di attuazione
  2. Sospensione del giudizio
  3. Ogni idea è accettata e registrata, conta la quantità di idee piuttosto che la qualità
  4. Produrre idee strane, originali, bizzarre senza preoccuparsi del giudizio, non reprimere le proprie idee
  5. Incoraggiare le persone ad arricchire le idee degli altriPer raccogliere le idee si possono usare post-it da appuntare su una lavagna o su un cartellone creando delle categorie precostituite, come ad esempio:

---

<sup>6</sup> QUAGLINO G.R., CASAGRANDE S., A. CASTELLANO, *Gruppo di lavoro, Lavoro di gruppo*, 1992.

- Definizione del problema
  - Ipotesi rispetto agli obiettivi
  - Aree di intervento
  - Possibili soluzioni
  - Cosa potrebbe non funzionare
- **Le 5W Analysis:** Si tratta della tecnica giornalistica inventata dagli inglesi detta delle **5W**. È uno strumento che ci aiuterà ad arrivare al cuore del problema attraverso le 5 domande: **Who, What, Where, When e Why – Chi, Cosa, Dove, Quando e Perché**. Queste domande possono aiutarci a cercare informazioni in modo più rapido, preciso ed efficace.
- **La Matrice SWOT:** La sua compilazione è molto utile nella gestione a vista, in quanto a colpo d'occhio si nota subito quali aspetti prevalgono della situazione, se positivi o negativi e come poter attuare delle strategie, che essenzialmente sono 4: Strengths (Punti di Forza) – Weaknesses (Punti di debolezza) – Opportunities (Opportunità) – Threats (Minacce).



1. **Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ:** È la strategia della consapevolezza di sé, si mettono a frutto le capacità per sfruttare le opportunità esistenti
2. **Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ:** È la strategia del cambiamento, con la quale si decide di affrontare la debolezza per cogliere le opportunità
3. **Strategie FORZE-MINACCE:** È la strategia del coraggio, si fa leva sulle risorse interne per affrontare i rischi che la situazione comporta. Decisioni da prendere con cautela!!
4. **Strategie DEBOLEZZE-MINACCE:** È la strategia della rinuncia, ci permettono di prendere atto che siamo deboli rispetto a determinate minacce

## Gestione del cambiamento

Il cambiamento è spesso fonte di preoccupazioni, di paura e anche di stress in quanto non ci permette di avere tutto sotto controllo. Spesso lo si subisce e lo vediamo come qualcosa a cui dobbiamo reagire

quando sarebbe opportuno vederlo come qualcosa che dobbiamo iniziare. Dovremmo permettere a noi stessi di provare tutto quello che la nuova situazione provoca (tristezza, rabbia, ira..) e in seguito, quando ci sentiremo pronti, iniziare a lavorare sull'accettazione.

Per passare all'accettazione sarebbe utile considerare le conseguenze se decidiamo di non cambiare nulla, così come considerare le opportunità che il cambiamento offre. È inutile resistere al cambiamento! È più utile, efficace essere proattivi... meglio prepararsi con nuove abilità, nuova mentalità e guardare al cambiamento come opportunità

**PROVERBIO CINESE:** *Quando soffia il vento alcuni costruiscono muri altri mulini a vento*

La Gestione del cambiamento è un processo, oltre che una metodologia, per indurre negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società, un cambiamento strategico da uno stato attuale ad una condizione nuova e desiderata. È un vero e proprio passaggio, fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento, gestire l'impatto umano di una transizione, e le evoluzioni che ne deriveranno.

Ognuno di noi, nel suo vissuto ha esperienze su cui riflettere, ognuno di noi si è trovato a dover scegliere un'opzione, una direzione, e nell'atto di scegliere, ha manifestato un proprio modo personale di reagire e agire il cambiamento.

Ogni cambiamento sia interno che esterno, ha bisogno di qualcosa che lo inneschi e questo innesco è dato dalla **Percezione** a seguito della quale si muovono le emozioni.

Charles Darwin ha avuto una grande intuizione quando dice che: *È la capacità di adattarsi ai cambiamenti esterni a garantire la continuità della specie.*

Possiamo affermare, quindi, che si tratta di una questione di sopravvivenza, che permette alle persone, alle organizzazioni, ai gruppi, di evolversi per adattarsi ai continui cambiamenti che caratterizzano la realtà. In qualsiasi ambito organizzativo, in cui si innesca un cambiamento, sono le persone coinvolte che permetteranno o meno il successo di tale cambiamento.

Affinché un cambiamento si possa realizzare è necessaria una strategia chiara, una forte motivazione e partecipazione da parte di tutte le persone coinvolte.

Uno degli studiosi più influenti e seguiti nei contesti di gestione del cambiamento è sicuramente John Kotter, (Professore alla Harvard Business School). Egli ha identificato 8 passaggi fondamentali in un processo di cambiamento e precisamente:

**1. Sviluppare un senso di urgenza.** Perché il cambiamento possa avvenire nella realtà, è necessario che l'organizzazione e le persone coinvolte, lo vogliano davvero. In questo modo si attuerà un senso di necessità verso il cambiamento stesso.

**2. Costruire il team che guiderà il cambiamento.** Individuare le persone giuste che sosterranno il processo di gestione del *cambiamento*, detti anche "agenti del cambiamento".

**3. Creare una vision chiara.** La *vision* è l'ingrediente fondamentale per generare volontà al cambiamento e per fornire le linee guida per il raggiungimento di un obiettivo condiviso

**4. Promuovere il cambiamento.** Il messaggio è che ogni persona facente parte dell'organizzazione può e deve essere un agente di cambiamento. Deve essere un impegno quotidiano che deve permeare tutti gli ambiti organizzativi.

**5. Rimuovere gli ostacoli.** In questa fase devono essere rinforzati i comportamenti positivi che tendono alla realizzazione del cambiamento. Gli ostacoli, inevitabili, vanno affrontati cercando di capirne i motivi e superarli.

**6. Stabilire obiettivi a breve termine.** Come ogni buon progetto, la gestione del cambiamento deve darsi degli obiettivi misurabili e raggiungibili anche nel breve termine. Per mantenere alta la motivazione e allo stesso tempo, motivare le persone, è importante progettare qualche obiettivo di breve termine che abbia una ricaduta immediata in fatto di visibilità e di risultati tangibili.

**7. Costruire il cambiamento.** Un cambiamento efficace ha bisogno di tempo e di sostegno continuo. In questa fase si analizza ogni obiettivo raggiunto mantenendo traccia di ciò che è andato bene e di ciò che bisogna migliorare. Costruire nuovi obiettivi per impedire che il cammino verso il miglioramento si blocchi.

**8. Consolidare il cambiamento.** Creare una cultura del cambiamento è il modo per rendere stabili le novità introdotte nei valori condivisi dall'organizzazione, ed è l'unico modo per creare una vera forza del cambiamento che verrà mantenuto anche nel futuro.

Gestire un processo di cambiamento significa assicurare una trasformazione che sia pianificata, coerente e coordinata in tutte le componenti organizzative (strategia, strutture, processi, persone e cultura). Cambiare vuole dire soprattutto investire sulle persone, sulla loro motivazione ad aderire al nuovo contesto organizzativo. Significa lavorare sulle persone e, quindi, sui comportamenti e sui valori, in altre parole, sulla mentalità.

In questi 8 fasi di Kotter, si evince che il processo richiede un **totale coinvolgimento e l'attivazione straordinaria di tutte le persone appartenenti a quel gruppo.**

In questo senso, gestione del cambiamento e integrazione culturale sono due facce della stessa medaglia: non si può intraprendere un cambiamento nell'organizzazione senza cambiamento e integrazione culturale dei **singoli "attori"** che **possono facilitare il cambiamento**, modificando le proprie convinzioni, i propri comportamenti e abbandonando le metodologie fino ad allora utilizzate.

È necessario dimenticare il luogo comune "si è sempre fatto così"

## Bibliografia

AA.VV., *A scuola di benessere, l'arte di volersi bene senza combinare grossi guai*, Ed. Paoline, 1996.

ANTONIETTI A., VALENTI C., *Life Skills, le abilità che aiutano ad affrontare il quotidiano*, Edizioni San Paolo, 2017.

CHELI E., *Relazioni in armonia*, FrancoAngeli, 2004.

D'ONOFRIO E ALTRI, *Emozioni e lavoro di Equipe, Premesse teoriche per un'analisi delle prassi*, Aracne Editrice, 2018.

GIGERENZER G., *Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2015.

GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva, che cos'è e perché può renderci felici*, Bur, 1999.

QUAGLINO G.R., CASAGRANDE S., A. CASTELLANO, *Gruppo di lavoro, Lavoro di gruppo*, 1992.