

Formazione

Sintesi

Il problem solving strategico è una metodologia di analisi e di soluzione dei problemi aziendali attraverso la quale un gruppo interfunzionale costruisce una visione allargata della "situazione critica", svolge insieme un processo di analisi e di diagnosi, sceglie una soluzione della quale si assume la responsabilità.

L'articolo, dopo aver presentato la metodologia, descrive l'iniziativa formativa che ha coinvolto il middle management dello stabilimento di Roche a Segrate. Dopo una fase di aula, gruppi interfunzionali hanno analizzato e risolto alcuni problemi organizzativi reali, rilevanti rispetto alla realizzazione della strategia. Parecchi di questi progetti sono stati poi effettivamente realizzati, portando positivi risultati quantitativi (misurati nei kpi dello stabilimento) e qualitativi (sulla motivazione e sui comportamenti). I risultati visibili, la costruzione di una metodologia e di competenze comuni, l'opportunità di sperimentare la potenza del dialogo interfunzionale e la sponsorship da parte della Direzione hanno portato ad un reale cambiamento nel modus operandi dello Stabilimento.

Paola Ballabio
Federica Fasoli
Loredana Paradiso
Elena Passoni

Quando la formazione risolve veramente i problemi e promuove il cambiamento: il racconto di un'esperienza aziendale

"La soluzione di problemi può essere considerata come la più caratteristica delle attività umane" (G. Polya, 1962)

Premessa

Le aziende, così come le persone, quotidianamente incontrano problemi. Si possono definire "problemi" situazioni che non corrispondono alle attese, "cose che vanno storte", "criticità" o aree di miglioramento (come dicono i consulenti ...), errori di varia natura, processi che non rispettano gli standard, ritardi di consegna, conflitti tra funzioni... Tutte le organizzazioni "sbagliano", ma non tutte le organizzazioni sono in grado di gestire i problemi in modo da renderli opportunità di apprendimento.

Di fronte al problema, le reazioni possono essere diverse: si può negare la realtà ("Non capisco quale sia il problema! Ma c'è un

Formazione

problema?"); si può evitare di agire, perpetuando l'errore nel tempo ("Lasciamo correre, il tempo farà la sua azione!"); si può intervenire in tempo reale, pur di fare qualcosa, qualsiasi cosa; si può correggere una parte del problema, rimuovere un sintomo evidente, creando, spesso, una nuova situazione ancora più critica.

Si possono sviluppare le competenze e la cultura che permettano ad un'azienda di risolvere veramente i problemi e di utilizzarli come opportunità di apprendimento?

In questo articolo, dopo una breve premessa metodologica, si descrive un percorso di formazione-intervento costruito e sperimentato per creare competenze di problem solving strategico e promuovere maggiore responsabilizzazione individuale e collaborazione interfunzionale nella soluzione dei problemi, innescando, cioè, un vero e proprio cambiamento culturale.

Cosa si intende con "problem solving strategico"

Per "problem solving" si intende un processo logico e strutturato nel quale alla definizione e all'analisi di un problema, segue l'identificazione di alternative di soluzione, la scelta di una di esse e la costruzione di un piano di azione.

La differenza tra questo approccio e uno tradizionale risiede nella concezione di problema e nel ruolo che si assegna agli attori organizzativi. In questo caso, il problema è inquadrato come una situazione organizzativa reale, ovvero che integra elementi organizzativi ed elementi relazionali (che coinvolgono cioè persone, funzioni, interessi diversi e dinamici) all'interno di una storia (ha una origine un funzionamento, una persistenza). Il problema, quindi, non è visto come un qualcosa che può essere risolto semplicemente da uno

sforzio cognitivo di un individuo o di una singola funzione né la soluzione può arrivare solo dall'idea geniale di una singola persona.

Nel problem solving strategico, i diversi attori costruiscono insieme una visione comune e completa del problema, lo analizzano, identificano soluzioni, scelgono un intervento e si assumono la responsabilità del suo successo. Tale approccio permette di integrare le visioni e le diverse culture professionali presenti e i diversi ruoli acquisiscono consapevolezza della propria reciproca responsabilità nel fare diventare realtà la soluzione identificata, rimuovendo le cause del problema in modo completo. Adottare un approccio di problem solving strategico vuol dire sancire che i problemi in un'organizzazione possono e devono essere gestiti, discussi, comunicati, attraverso una metodologia comune, che consente ad un gruppo di attivare un vero e proprio processo di cambiamento organizzativo.

La definizione del problema in un percorso di problem solving strategico

Nell'approccio proposto, le dimensioni di un problema organizzativo sono due:

- a) complessità oggettuale,
- b) complessità relazionale.

La complessità oggettuale fa riferimento alla dimensione tecnica del problema ed è legata al numero di elementi che lo compongono, alla loro eterogeneità, alla presenza di relazioni causa - effetto non sempre lineari (causalità multipla). Una situazione di complessità oggettuale rilevante si ha anche quando il team non ha esperienza di come interpretare la causalità multipla (es. non si è mai verificata una cosa simile, oppure, l'intersecarsi di tecnologie diverse fa sì che debba far riferimento a più specializzazioni per riusci-

Formazione

re a capire che sta succedendo). La complessità relazionale invece è correlata alla numerosità, alla eterogeneità degli attori coinvolti nel problema, in termini di funzioni di appartenenza, di competenze, di schemi cognitivi, di potere, di peso dei diversi interessi.

Secondo l'approccio del problem solving strategico, comprendere bene queste due direttrici è il primo step per affrontare e risolvere il problema, costruendo un punto di vista comune per poi identificare le attività e le tecniche di problem solving più adeguate.

Un problema organizzativo non è mai il frutto di una causa circoscrivibile e unica: l'interdipendenza tra elementi organizzativi, relazionali, tecnici, ma anche tra passato (tentate soluzioni) e presente, è una delle caratteristiche dei problemi organizzativi. Il secondo presupposto di un approccio di problem solving strategico è -quindi- quello di inserire il problema in una dimensione sistemica, in modo da individuare non solo gli elementi che compongono il problema (quanto sta "dentro i confini del problema"), ma anche le interdipendenze e gli effetti rilevabili a livello più ampio rispetto al problema specifico in esame. L'approccio sistemico, infatti, vede il problema in termini di modalità di funzionamento e di interazione con gli altri elementi del contesto e prende in considerazione anche gli attori organizzativi che interagiscono con il problema stesso. In altre parole, la finalità non è capire perché un evento è accaduto, ma individuare come il problema funziona in quel contesto, come agiscono i soggetti coinvolti, quali sono i meccanismi di azione e di retroazione che permettono al problema di esistere. L'osservatore è anche attore nel funzionamento del problema e questa consapevolezza è parte essenziale sia nella fase di lettura e analisi, sia nella fase di solving.

Questo approccio può sembrare vago: individuare la causa tecnica che ha prodotto il problema è la "tentazione" di ciascuno di noi. E' anche frutto di una lettura lineare del funzionamento organizzativo, lettura che dà la sensazione di poter esercitare un controllo della realtà. Nell'affrontare una problematica organizzativa, invece, può essere un errore depurare dal problema tutte le implicazioni di interdipendenza e di relazione con il contesto di riferimento. Se ci si concentra sull'origine, che diventa la causa del problema, si incorre in una deviazione diagnostica (si scatta, cioè, una fotografia statica e non dinamica, come propriamente è il funzionamento di un problema organizzativo). Inoltre, dal punto di vista dell'apprendimento organizzativo, questo approccio deresponsabilizza gli attori perché li illude che sia possibile, attraverso un esercizio analitico, risalire all'unica e principale causa, esterna ad essi. Il problem solving strategico è quindi un processo organizzativo complesso (coerentemente con il livello di complessità del sistema organizzativo) e strutturato, che conduce alla comprensione degli elementi che compongono il problema, anche in termini di interdipendenze e di effetti che provocano a livello allargato. Tale processo porta alla definizione di possibili soluzioni, alla scelta tra alternative e all'impostazione di un piano complessivo di intervento per la rimozione strutturale del problema, con un orientamento "strategico", ovvero orientato al futuro e comprensivo delle valutazioni dei rischi e degli interventi da realizzare per presidiare tutti quegli aspetti che, se trascurati, rischiano di portare al fallimento la soluzione identificata.

Ragionare secondo un approccio di problem solving strategico attiva, inoltre, una dinamica di responsabilizzazione di uno o più gruppi organizzativi, poichè essi acquisiscono consapevolezza del proprio ruolo e

Formazione

del proprio potere rispetto alla soluzione di una situazione critica.

Dall'approccio all'apprendimento: l'iniziativa formativa proposta

Di seguito si descrive come, a partire dal modello di problem solving strategico, si sia costruito ed erogato un percorso formativo, che ha consentito di sviluppare competenze di problem solving strategico e applicarle concretamente alla realtà aziendale.

Ricapitolando rapidamente i tratti salienti dell'approccio:

1. *setting prima di solving*: capire se esiste e quale è il problema, chiarire la sua storia e le dinamiche di funzionamento, identificare la visione del problema sviluppata dai diversi attori coinvolti, sono step fondamentali per l'intero processo;
2. *costruzione di visione* interfunzionale: le prospettive di diverse funzioni possono essere molto diverse rispetto al problema, al perché esiste, quali i suoi impatti, Costruire una visione interfunzionale, porre cioè il problema in una prospettiva aziendale, è essenziale per avviare un percorso di diagnosi e di soluzione che sia il migliore per l'organizzazione nel suo complesso;
3. *visione tecnica e visione organizzativa-relazionale*: si rileva come un problema in un contesto aziendale abbia molteplici dimensioni, di cui quella tecnica (la macchina che si rompe, il sistema informatico che non funziona, ...) è solo uno degli elementi. Visione relazionale significa anche comprendere che le competenze di un solver sono anche di comunicazione;
4. *orientamento al futuro e alla responsabilizzazione degli attori coinvolti* significa, nella implementazio-

ne della soluzione, adottare non solo orientamento al passato e alla ricerca della causa esterna, ma anche identificazione di soluzioni strutturali, evidenziazione dei fattori di rischio in sede di realizzazione e consapevolezza del comportamento e delle dinamiche relazionali in questa fase;

5. *proposta di soluzioni che promuovono uno sviluppo organizzativo-culturale*: accanto al cambiamento di tipo operativo, gestionale, tecnico, si segnala e si fa riflettere sulla necessità di un cambiamento culturale per rimuovere definitivamente il problema.

Un'iniziativa formativa che consente di realizzare questo apprendimento in modo solido e pragmatico prevede cinque giornate di lavoro, che intrecciano diversi momenti formativi (aula, lavoro di gruppo, supervisione), con particolare attenzione all'integrazione tra teoria e realtà aziendale. I partecipanti appartengono necessariamente a funzioni diverse e, data la rilevanza dell'interattività, sono al massimo 10-12 persone.

Le giornate sono suddivise in moduli cadenzati in un arco temporale di 2/3 mesi, così da far seguire ad ogni sessione metodologica l'immediata applicazione sul campo. I moduli hanno in genere una cadenza bisettimanale, così da garantire ai gruppi la possibilità di incontrarsi tra una sessione e la successiva e, allo stesso tempo, mantenere una certa continuità formativa. Un'ultima giornata è in genere dedicata all'analisi, valutazione e revisione dei lavori di gruppo, che saranno poi presentati all'azienda. (cfr. fig. 1 a pagina seguente).

Di seguito si descrivono i contenuti dei diversi momenti formativi:

1. *formazione d'aula*: obiettivo è trasferire i concetti e le metodologie necessarie per affrontare un processo di problem solving strategico; in particolare si lavora su:

Formazione

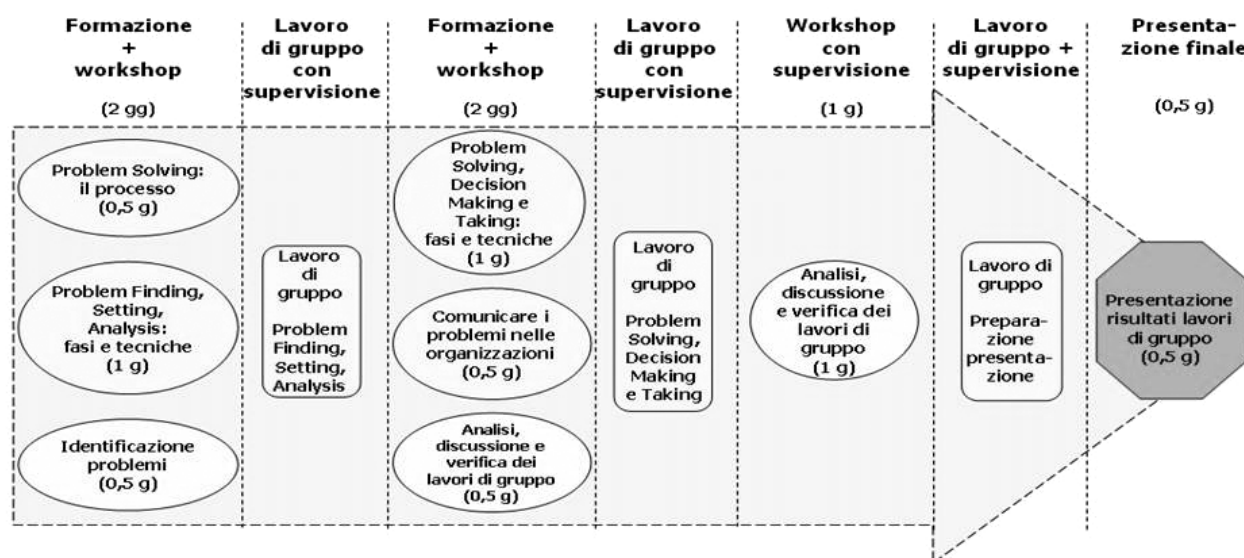


Figura 1 - Esempio di articolazione temporale del percorso

- le competenze tecniche, utili nelle diverse fasi del processo (cfr. tabella 1 a pagina seguente).
 - le competenze relazionali, ovvero alcune tecniche di comunicazione in modo da facilitare e rendere efficaci i momenti relazionali del processo (rilevazione del problema, comunicazione del problema, condivisione delle ipotesi di soluzione con altri attori organizzativi...).
2. *Progetti sul campo e supervisione*: in questa fase i partecipanti lavorano su problemi organizzativi reali, in modo da applicare nella propria realtà quanto appreso. Il primo passo è l'identificazione insieme dei problemi, in modo che siano al contempo rilevanti per l'azienda, interfunzionali e affrontabili con efficacia da parte dei partecipanti. Particolare attenzione si presta alla condivisione con la Direzione della scelta dei problemi da analizzare, per confermare le condizioni di rilevanza e di urgenza anche secondo una prospettiva aziendale.
- I partecipanti sono poi divisi in gruppi, a ognuno

dei quali si assegna un problema specifico tra quelli selezionati. Durante i 2/3 mesi di tempo, i docenti seguono i gruppi nei loro processi di problem solving, sia attraverso alcuni momenti di incontro (con la logica del workshop), sia "a distanza" (via telefono e mail) in modo da:

- guidarli nell'applicazione delle tecniche di problem solving, risolvendo eventuali dubbi o perplessità;
 - analizzare e discutere con i partecipanti le attività svolte e gli output prodotti, in modo da ottimizzare l'apprendimento on-going;
 - osservare lo svolgimento delle dinamiche relazionali, in modo da supportare la costruzione di relazioni positive, funzionali al raggiungimento dell'obiettivo e fornire un feedback immediato circa l'eventuale distanza dei comportamenti manifestati rispetto a quelli efficaci.
3. *Presentazione dei risultati alla Direzione*: l'obiettivo di questa fase è duplice. Da una parte si dà una

Formazione

FASE		TECNICHE
Denominazione	Descrizione	
Problem Finding	Fase in cui si definisce l'esistenza o meno di un problema, se ne chiariscono i confini	Tecniche creative per la definizione dei confini e della consistenza del problema
Problem Setting	Fase in cui si descrivono le modalità di manifestazione, e di funzionamento del problema nell'ambito del contesto organizzativo	Tecniche razionali per l'inquadramento di tutti gli elementi del problema, dei risultati perseguibili e dei comportamenti funzionali e disfunzionali
Problem Analysis	Fase in cui si approfondiscono e si elaborano le informazioni per scomporre il problema in termini di cause-effetti (tra gli elementi identificati) e di messa in luce di	Tecniche razionali per l'identificazione delle cause del problema, quali diagramma di Ishikawa, ad esempio (approccio logico-lineare)
Problem Solving	Fase dedicata alla ricerca delle possibili alternative di soluzione	Tecniche creative per l'attivazione di riflessioni allargate rispetto al problema, quali il brainstorming, per fare un esempio (approccio divergente che "rompe" rispetto agli schemi cognitivi consolidati)
Decision Making	Fase dedicata alla valutazione delle alternative e della scelta delle soluzioni, sulla base di una strategia di decisione nell'ambito dei vincoli organizzativi esistenti	Tecniche razionali per la valutazione della sostenibilità delle ipotesi di soluzione e delle condizioni di successo
Decision Taking	Fase di pianificazione, attuazione e verifica della soluzione decisa	Tecniche razionali per la stesura del piano di azione e di monitoraggio, volti alla attuazione e alla misurazione dell'efficacia delle soluzioni identificate (ad esempio, uso di gantt)

meta ai partecipanti, un segnale di rilevanza del lavoro che si realizza in aula, dall'altra si dà visibilità al loro contributo, con conseguenti effetti motivazionali. Si sottolinea come questa fase possa essere particolarmente critica in quelle culture organizzative nelle quali si nota una certa deresponsabilizza-

zione dei collaboratori rispetto al segnalare ed al sentirsi chiamati a risolvere il problema in prima persona, collaboratori che, spesso, sono coloro che conoscono meglio in problema, ma non si sentono responsabili di farlo. In questo caso, la presentazione al top management può acquisire una valenza

Formazione

simbolica e dare concreti segnali di attesa al cambiamento culturale (ossia che a tutti livelli si diventi problem solver).

Il caso

Lo stabilimento di Segrate di Roche S.p.A. è una realtà molto complessa dal punto di vista della gestione dei processi organizzativi. Arrivare al prodotto finito partendo dalla materia prima richiede moltissimi passaggi che coinvolgono funzioni e competenze tra le più varie: efficacia e complessità della logistica di stabilimento (grande livello di automazione di fabbrica), efficienza e competenza delle funzioni a supporto della produzione (ad es. la Manutenzione e l'Ingegneria), rispetto di parametri di qualità molto elevati e rigorosi (Good Manufacturing Practices, normative di settore), utilizzo di tecnologia all'avanguardia (Sistemi Informativi di Fabbrica), ecc. ecc.. Ognuna delle attività citate implica l'utilizzo di competenze altamente specialistiche e settoriali. Quando il management e la funzione Risorse Umane hanno diagnosticato l'esigenza di realizzare un'iniziativa formativa, la cultura delle persone a Segrate era orientata prevalentemente a una forte professionalità e un altissimo livello di specializzazione tecnica, piuttosto che alla condivisione dei problemi e alla loro risoluzione in una logica interfunzionale. Ogni specialista cercava di fare al meglio la propria attività, risolvendo le situazioni critiche in totale autonomia, creando -a volte- duplicazioni di sforzi (più funzioni sullo stesso tema) o soluzioni non pienamente soddisfacenti perché poco orientate alla comprensione del contesto organizzativo, dei suoi vincoli e delle sue esigenze.

In particolare questo orientamento al "Silo Thinking", (così era stato definito l'approccio specialistico delle

diverse funzioni) si evidenziava nella popolazione del middle management che, proprio perché particolarmente esposta all'assunzione di responsabilità nella risoluzione di situazioni critiche, spesso si trovava nella condizione di scegliere come operare per trovare soluzioni efficaci.

Il Management di Segrate ha quindi deciso di investire in un processo formativo sul problem solving strategico, che si poneva come obiettivi:

- dare ai partecipanti una conoscenza metodologica utile a lavorare in modo strutturato sui problemi emergenti (Education);
- far loro sperimentare direttamente su progetti concreti come questa metodologia potesse rivelarsi efficace (Experience);
- misurare l'efficacia del loro lavoro in aula e sul campo tramite la presentazione del progetto svolto, delle azioni portate a termine e dei risultati ottenuti al Management. Team di Segrate (Exposure)

Complessivamente sono stati coinvolti, in circa due anni di attività su questo tema, 33 middle manager in gruppi rigorosamente interfunzionali, che hanno avuto modo di confrontarsi e di lavorare insieme su tanti progetti che hanno portato immediato valore aggiunto all'operatività del sito di Segrate, in molti casi anche misurabile tramite i nostri principali KPI's. I problemi analizzati sono stati 9.

Uno dei progetti che ha avuto in questo senso maggiore visibilità e impatto è quello nato dall'esigenza di migliorare e sveltire il processo di rilascio del prodotto finito. L'analisi del contesto in cui si situava il problema aveva evidenziato i diversi gradi di coinvolgimento delle varie funzioni, dalla produzione alla qualità, ma soprattutto aveva messo in luce come il fulcro stesse a monte, nella pianificazione e schedulazione della produzione e come tutte le aree dovessero

Formazione



Figura 2

contribuire a migliorare il flusso delle informazioni verso questo centro nevralgico per portare il risultato. In particolare si è capito che si lavorava con una struttura che prevedeva il passaggio delle informazioni dalla gestione logistica e degli acquisti alla pianificazione e, in modo separato e disgiunto, dalla produzione e qualità alla schedulazione, senza un efficace contatto tra le due funzioni centrali nel processo di comunicazione (vedi figura 2).

Il gruppo di lavoro interfunzionale ha quindi deciso di rivedere il flusso delle informazioni e l'organizzazione della pianificazione e schedulazione della produzione, proponendo di unire le due funzioni di Planning e di Scheduling. Ha ottenuto l'approvazione del Management Team ad agire e, nell'arco di alcuni mesi, ha realizzato l'unificazione.

Il beneficio di questa iniziativa non è stato percepito solo nel singolo aspetto relativo al rilascio dei lotti di prodotto finito, ma anche e soprattutto nel significativo miglioramento del nostro livello di servizio verso il cliente esterno, che è passato da un buon livello, superiore al 90%, ad un livello di massima eccellenza, superiore al 100%, che significa che oggi Segrate anticipa gli ordini su standard di qualità eccellenti.

Un altro esempio di progetto che ha avuto un impatto molto significativo è emerso dal gruppo che ha lavorato sul problema del rallentamento della produzione dovuto all'indisponibilità di contenitori (Bin) opportunamente lavati per il trasporto delle materie prime e del Bulk (prodotto semilavorato) nel sistema di auto-

mazione.

In sostanza alcuni reparti rimanevano fermi per alcune ore a causa della mancanza di contenitori idonei a trasportare il materiale richiesto. Le procedure di qualità del settore farmaceutico, per evitare eventuali contaminazioni tra sostanze diverse, prevedono infatti che i contenitori che le trasportano siano correttamente igienizzati. L'analisi interfunzionale del problema ha evidenziato che tutti i Bin, indistintamente, venivano sempre lavati, anche se il prodotto da utilizzare per la produzione successiva era lo stesso, quindi senza problemi qualitativi di alcun genere. Produzione, Qualità, Logistica e Magazzino hanno quindi lavorato insieme per realizzare una procedura di lavaggio dei Bin che prevedesse la cosiddetta analisi delle compatibilità, cioè capire prima di mandare un Bin al lavaggio quale sarebbe stata la produzione successiva e di conseguenza l'opportunità o meno del lavaggio stesso. L'implementazione di questa semplicissima azione ha favorito un miglioramento significativo dell'efficienza produttiva, con conseguente riduzione dei costi, aumento dei volumi prodotti e miglioramento del livello di servizio complessivo.

Infine, un altro progetto che ha avuto un impatto significativo è stato quello che ha analizzato il costo dello smaltimento degli scarti delle sostanze chimiche utilizzate per la produzione farmaceutica, che devono essere eliminate secondo una precisa e severa normativa.

Tale costo iniziava ad assumere una certa rilevanza in azienda e si voleva verificare se non fosse possibile

Formazione

contenerlo, rimanendo assolutamente conformi a quanto prescritto dalla legge.

Il costo dello smaltimento degli scarti di queste sostanze è proporzionale al peso totale delle stesse: dal momento che un gruppo di lavoro in azienda stava già studiando la possibilità di ridurre i volumi totali di tali scarti, il gruppo in questione ha lavorato parallelamente sull'ipotesi di ridurre il peso unitario dello scarto, in modo da garantire un'azione sinergica al primo gruppo e raggiungere così il minor costo possibile.

Dopo una serie di analisi tecniche e di verifiche di conformità, effettuata con la collaborazione delle funzioni Qualità Assurance, Qualità Control, Quality System, Qualified Person, Logistica e Linee produttive, il gruppo ha rilevato che era possibile separare lo smaltimento delle sostanze identificate da quello dei loro contenitori (che avrebbero seguito una procedura differente e meno costosa in quanto non sostanze chimiche, ma contenitori inquinati), generando in questo modo una drastica riduzione del peso unitario dello scarto.

Le analisi e le prove sul campo effettuate dal gruppo hanno rilevato che tale operazione poteva essere svolta con un apposito strumento direttamente dagli operatori della linea confezionamento, senza alterare in nessun modo i tempi e la qualità del ciclo di lavoro. Risultato di tale progetto è stata la riduzione del costo dello smaltimento del 50%. Non si tratta certo di cifre astronomiche, qualche decina di migliaia di euro, ma la risoluzione di questo problema ha avuto una forte valenza simbolica: è stato infatti possibile ottenere un risparmio netto, senza alcun investimento aggiuntivo, semplicemente apportando una modifica migliorativa al processo. E il pensiero condiviso dal gruppo di lavoro e dalla Direzione a valle di questa proposta è stato: "Se ognuno nel proprio piccolo attuasse un approccio

simile, tanti piccoli risparmi inizierebbero a generare cifre importanti".

Ovviamente queste attività, e molte altre che per ragioni di spazio non è possibile citare, hanno motivato le persone a lavorare in modo interfunzionale e hanno contribuito a cambiare radicalmente la cultura della popolazione di Segrate a tutti i livelli, proprio grazie ai risultati concreti.

Oggi pensiamo di allargare ulteriormente la popolazione coinvolta, ma possiamo già dire che la logica del problem Solving Strategico e Interfunzionale ha trovato ormai una sua forte rappresentatività a Segrate ed è diventato un modus operandi condiviso, portando risultati non solo nel "laboratorio" dei gruppi di lavoro coinvolti nella formazione, ma anche nel contesto operativo quotidiano del sito.

Le persone hanno preso coscienza da una parte del proprio "potere di solving" nei problemi aziendali (passando da un approccio "passivo" ad uno "attivo") e, dall'altra, hanno sperimentato l'efficacia, ma anche l'efficienza, della interazione tra funzioni che, fino ad ora, non avevano lavorato molto insieme. E' diffusa nelle aziende la convinzione che le riunioni e il lavoro di gruppo facciano perdere tempo; se gestito con metodo e con consapevolezza, invece, anche questo caso dimostra come il problem solving di gruppo possa eliminare le cause dei problemi in modo più rapido e identificare le soluzioni con una maggiore completezza. Molto importante, infine, è stato il ruolo della Direzione aziendale: il top management ha sempre sottolineato e mantenuto costante la propria sponsorship, ha garantito spazio e tempo alle persone per lo svolgimento dei progetti sul campo, ha fornito sempre un feedback tempestivo per quanto riguardava l'adozione delle soluzioni e, infine, ha dato visibilità ai risultati ottenuti e pubblico riconoscimento dei contributi delle persone.