

IL PROBLEM SOLVING: UNA COMPETENZA INDISPENSABILE NEGLI STUDI PROFESSIONALI E NELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI

• DI **FERNANDA SIBONI** PSICOLOGA DEL LAVORO - CONSULENZA ORGANIZZATIVA,
DELLO SVILUPPO RISORSE UMANE E DELLA FORMAZIONE - COACH, COUNSELOR E SOFT SKILLS TRAINER •

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale (IA) ha trasformato radicalmente il mondo delle aziende, inclusi gli studi professionali e le attività dei consulenti del lavoro. I sistemi automatizzati espletano un numero sempre maggiore di compiti operativi, dalle linee di produzione alle attività di gestione dei dati. In particolare, negli studi professionali possono gestire, con relativa autonomia, una serie di compiti amministrativi come la contabilità, la gestione delle buste paga e la raccolta dei dati. L'IA è in grado di eseguire una vasta gamma di compiti con una precisione e una velocità superiori a quelle umane. Naturalmente, ci sono ancora molte aree dove l'intelligenza umana è insostituibile e il cambiamento in atto richiede una conseguente evoluzione delle competenze attualmente presenti nelle organizzazioni. Infatti, mentre le attività ripetitive e prevedibili vengono delegate alle macchine, emerge con forza la necessità di sviluppare in chi lavora delle competenze "avanzate" e, tra queste, la capacità di *problem solving*.

Facciamo alcuni esempi. Supponiamo che un cliente si rivolga ad un consulente del lavoro sottoponendo una problematica complessa relativa a una riorganizzazione aziendale che comporta riduzione di personale. La macchina può fornire dati e scenari di simulazione, ma sarà il consulente del lavoro, con le sue capacità di *problem solving*, a dover valutare le implicazioni legali, gestionali e umane di ogni opzione, trovando la soluzione più equilibrata e sostenibile. Come si sa, le normative sul lavoro e sulla sicurezza sono in continua evoluzione ed un *software* può aiutare a tenere traccia delle modifiche legislative, ma spetta al consulente del lavoro interpretare come queste normative si applicano ai casi specifici dei clienti. Se una nuova legge sull'orario di lavoro entra in vigore, sarà il consulente a dover determinare come implementarla correttamente per uno specifico cliente attingendo ad un'ampia varietà di contratti di lavoro. Un cliente può avere conflitti interni tra dipendenti o con i sindacati, mediante un *software* si potranno analizzare i dati storici relativi alla generazione di tali conflitti, ma sarà il consulente del lavoro a dover utilizzare le pro- ➤

prie abilità di *problem solving* per mediare tra le parti, negoziare soluzioni e implementare strategie di prevenzione per il futuro.

Sicuramente l'IA è straordinaria nell'eseguire compiti per i quali è stata programmata, ma può avere difficoltà a gestire situazioni imprevedute: per esempio, se in un'azienda un sistema automatizzato di gestione di servizi rileva un'anomalia nei dati, sarà comunque necessario l'intervento umano per analizzare il problema e trovare una o più soluzioni.

Con l'ausilio dell'IA si possono eseguire compiti ripetitivi in modo efficiente, ma l'innovazione richiede creatività e pensiero critico. Se, per esempio, un *team* di sviluppo prodotto di un'azienda vuole migliorare un prodotto esistente, o crearne uno nuovo, dovrà pensare a soluzioni fuori dagli schemi e proporre idee innovative in grado di raggiungere l'obiettivo e risolvere eventuali problemi in corso d'opera. Cambiando contesto, nonostante i progressi dell'IA, allo stato attuale, la gestione delle relazioni umane resta un'area dove l'empatia e l'intervento umano sono fondamentali. Quando un cliente esprime una lamentela rispetto ad un servizio ricevuto, l'interlocutore aziendale deve essere in grado di ascoltare attentamente, comprendere le preoccupazioni del cliente e trovare una soluzione soddisfacente e personalizzata.

In sostanza, come suggeriscono gli esempi fin qui riportati, in situazioni come un cliente insoddisfatto, un macchinario che si rompe o una scadenza che sembra impossibile da rispettare la capacità di risolvere problemi diventa essenziale.

COSA SIGNIFICA PROBLEM SOLVING?

Il *problem solving* è la capacità di identificare un problema, analizzarlo, trovare soluzioni praticabili e implementarle in modo efficace. Non si tratta solo di risolvere problemi tecnici o operativi, ma anche di affrontare situazioni difficili, migliorare processi e prendere decisioni strategiche.

Immaginiamo una squadra di lavoratori in un magazzino: il sistema informatico che gestisce le scorte smette di funzionare e, un lavoratore animato da proattività non aspetta passivamente l'intervento del tecnico, ma cerca soluzioni temporanee come, per esempio, tenere manualmente traccia delle scorte, trovare un metodo alternativo per gestire le spedizioni, assicurandosi che il lavoro non si fermi completamente. In questo modo, il lavoratore che sa risolvere problemi in modo rapido ed efficace può affrontare le difficoltà senza dover aspettare l'intervento dei superiori. Questo riduce i tempi morti e aumenta l'efficienza dell'intera organizzazione.

E ancora, ipotizziamo che un *team* di *marketing* debba lanciare una nuova campagna pubblicitaria ed, ad un certo punto, il *budget* viene tagliato. Il *team* potrà ingegnarsi a trovare modi creativi per raggiungere l'obiettivo nonostante le risorse limitate, magari utilizzando piattaforme *social* a costo ridotto o collaborando con *influencer* locali.

Di fatto, chi è abituato a risolvere problemi tende a pensare in modo creativo e innovativo. Questi lavoratori non si limitano a seguire le procedure esistenti, ma cercano continuamente modi migliori di fare le cose, contribuendo così all'innovazione aziendale.

Immaginiamo che uno Studio Professionale di Consulenza del Lavoro si trovi a dover gestire una situazione di picco di attività in coincidenza con le improvvise dimissioni di un dipendente o una malattia: i collaboratori dello studio animati da proattività e *problem solving* sapranno riorganizzarsi in autonomia, pianificando e strutturando una nuova redistribuzione del lavoro in funzione delle competenze e delle abilità delle risorse presenti, proponendo ai loro titolari soluzioni funzionali alla soluzione del problema.

Pensiamo al caso di un responsabile del servizio clienti in un'azienda di *e-commerce*: un cliente chiama perché ha ricevuto un prodotto difettoso. Invece di passare la chiamata a ►

un superiore, un dipendente con capacità di *problem solving* potrebbe rapidamente organizzare una sostituzione del prodotto e offrire un buono sconto per il prossimo acquisto. Questo approccio non solo risolve il problema, ma genera immediata soddisfazione nel cliente. Risolvere i problemi velocemente e in modo efficace spesso significa risparmiare risorse. Le soluzioni tempestive riducono il rischio di danni maggiori ed evitano sprechi di tempo e denaro. La capacità di *problem solving* diventa quindi una competenza cruciale per il successo aziendale. Investire nello sviluppo di questa abilità non solo prepara i lavoratori a gestire le sfide attuali, ma li rende anche più adattabili e pronti per affrontare le innovazioni future a prosperare in un mondo in continua evoluzione, dove la capacità di adattarsi e risolvere problemi è la chiave del successo.

Tale capacità non solo aiuta a superare le sfide quotidiane in modo efficiente, ma promuove anche un ambiente di lavoro innovativo e orientato al cliente.

COME SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI PROBLEM SOLVING NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI

Creare un ambiente di lavoro dove i dipendenti si sentono liberi di esprimere le loro idee e discutere dei problemi è fondamentale. Per esempio, programmare una riunione settimanale in cui tutti i membri del *team* di lavoro possono proporre idee e soluzioni a problemi correnti, senza paura di essere giudicati, potrebbe facilitare lo sviluppo di soluzioni creative ed efficaci. Coinvolgere i dipendenti per affrontare problemi reali all'interno dell'azienda (o dello studio), incoraggiare la partecipazione a progetti di miglioramento dei processi, attivare *workshop* per gestire situazioni di crisi e di difficoltà, favorire riunioni di *brainstorming*, promuovere un ambiente di lavoro dove la collaborazione e la condivisione delle idee sono incoraggiate, stimolare la messa in comune di diverse prospettive e competenze

sono tutti modi per favorire ed allenare la competenza di *problem solving*.

Investire in piani di formazione che contemplino l'apprendimento di tecniche e metodi di *problem solving* è un altro modo per assicurare lo sviluppo di tale competenza all'interno del team aziendale.

Recentemente ho avuto modo di realizzare un percorso di formazione rivolto ai dipendenti di uno studio professionale dove, oltre ad altre *soft skills*, è stato trattato il *problem solving*.

Il primo aspetto su cui ho insistito è stato il cercare di trasmettere "il senso del processo" (il *problem solving* è un processo che si compone di fasi), soffermandomi sulla necessità di dare enfasi alla corretta definizione del problema e alla fase di analisi dello stesso, sottolineando come per pervenire in maniera efficace ad una soluzione è necessario inquadrare opportunamente il problema in questione e tutte le sue componenti.

Una delle sequenze di *problem solving* proposte è stata la seguente:

- **Identificazione del problema:** individuazione e definizione del problema in relazione al contesto
- **Analisi del problema:** ricerca delle cause che lo generano, degli effetti sul contesto. Raccolta di dati e valutazione degli impatti
- **Generazione di soluzioni:** produzione di idee risolutive, *brainstorming*, analisi delle alternative di soluzione
- **Valutazione delle soluzioni:** valutazione della fattibilità, efficacia, costo, rischio e impatto delle soluzioni trovate. Selezione della soluzione migliore e più pertinente
- **Implementazione della soluzione:** pianificazione e realizzazione pratica della soluzione, definizione di azioni concrete, delle risorse necessarie per applicare la soluzione
- **Valutazione dei risultati:** monitoraggio dei risultati ottenuti, degli effetti collaterali e introduzione di eventuali correttivi ▶

Fra le tecniche spiegate, ho incluso sia strumenti di indagine (come il diagramma di Ishikawa) che strumenti creativi (per es. il PAPSA di H. Jaoui, la Tecnica dei 6 cappelli di E. De Bono).

Ma, al di là delle tecniche utilizzate, l'elemento di maggior efficacia è stato quello di coinvolgere i partecipanti nell'applicazione diretta di quanto appreso ai problemi reali e concreti dell'attività quotidiana.

In questo modo, il percorso formativo ha permesso a ciascun partecipante di maturare significative consapevolezza rispetto ai comportamenti agiti nella realizzazione di processi di *problem solving*. Questo è stato possibile grazie alla metodologia didattica utilizzata, prevalentemente incentrata su *role-playing*, *gamification*, *problem based learning*, *brainstorming*, simulazioni e tecniche di apprendimento cooperativo. Tale metodologia ha permesso di sperimentare, e successivamente elaborare, i comportamenti messi in atto nel corso delle diverse esercitazioni proposte. La didattica interattiva e l'approccio induttivo sono stati gli elementi chiave per sviluppare apprendimenti non solo teorici, ma soprattutto pratici e funzionali al miglioramento dell'attività operativa quotidiana.

Inizialmente non è stato facile coinvolgere con uguale intensità tutti i componenti del gruppo: aprirsi agli altri, condividere e mettersi in discussione sono stati meccanismi che via via si sono realizzati in maniera progressi-

va proporzionalmente alla crescita della fiducia accordata alla docente e alla coordinatrice del progetto. Il rispetto dei tempi di ciascuno, senza forzature, ha permesso ad ogni partecipante di esprimersi con autenticità e di apprendere "sperimentando" i propri comportamenti. Ciascuno ha così potuto acquisire un proprio valore aggiunto sia in termini di consapevolezza che in termini di nuove strategie comportamentali utilizzabili sul lavoro e non solo.

Complessivamente il percorso formativo è stato molto apprezzato dai discenti in quanto ha generato cambiamenti fruttuosi sia sul piano operativo che su quello intellettuale.

CONCLUSIONI

Investire nello sviluppo delle capacità di *problem solving* dei lavoratori non è solo una buona pratica, ma è essenziale per il successo a lungo termine di un'organizzazione. Un *team* di dipendenti capaci di affrontare e risolvere problemi contribuisce significativamente all'efficienza, all'innovazione e alla soddisfazione del cliente, portando benefici a tutta l'azienda. Pertanto, è fondamentale che le organizzazioni pongano grande attenzione a questo aspetto e promuovano attivamente lo sviluppo di queste competenze tra i loro lavoratori.

Per i titolari di studi professionali e i consulenti del lavoro, il *problem solving* rappresenta non solo un vantaggio competitivo, ma una necessità strategica per garantire servizi di alta qualità e sostenibilità nel tempo.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Hubert Jaoui, Isabella Dell'Aquila - (2015) - 66 techniques créatives pour animateurs et formateurs - EMS
Edward De Bono - (2013) - Sei cappelli per pensare. Manuale pratico per ragionare con creatività ed efficacia - Rizzoli
Giorgio Nardone - (2009) - Problem solving strategico. L'arte di trovare soluzioni a problemi irrisolvibili - Ponte alle Grazie
John Adair - (2022) - Decision making & problem solving - Franco Angeli