

*Progetto*

Didattica & Apprendimento degli Adulti  
Didaktik & Erwachsenenlernen  
Teaching & Adult Learning



Bolzano - Bozen  
30-31 / 03 / 2006  
Alto Adige - Südtirol (Italy)

---

## Abstract

### I Gruppi di Miglioramento e di Progetto

*Un approccio che integra formazione in aula e Action Learning*

Realizzato da

Fernando Dell'agli

Consulente Aziendale Formatore , Consigliere AIF Lazio

---

Area tematica: *Modalità e pratiche/Methoden u. Anwendung*

Workshop : *Dove siamo/Wo sind wir*

L'argomento che si intende presentare è il frutto di numerose esperienze fatte nel corso degli anni, sia in Italia sia in Spagna, presso aziende manifatturiere o di servizi, sia di dimensioni grandi (es. aziende multinazionali) sia molto ridotte (una piccola Banca locale).

L'approccio integra la tradizionale formazione in aula, che fornisce ai membri del gruppo di lavoro le basi del team-building e del team-working, con l'"action learning", nella fase in cui il gruppo diventa responsabile del raggiungimento dell'obiettivo assegnato (soluzione di un problema o realizzazione di un piccolo progetto). In questa seconda fase il consulente da docente si trasforma in metodologo e facilitatore del lavoro del gruppo, assumendo, secondo le necessità ed a volte allo stesso tempo, il ruolo di coach e/o di counsellor.

Al consulente formatore si chiede di presidiare l'apprendimento delle metodologie e la loro corretta applicazione da parte del gruppo, non di essere un esperto dei contenuti e degli aspetti "tecnici" del problema o del progetto, che riguardano invece le competenze specifiche e sinergiche dei membri del gruppo. Questa modalità può quindi essere validamente applicata nelle aziende e nelle situazioni più disparate, a condizione che il formatore sappia padroneggiare le tecniche di facilitazione ed agire, come detto, da coach e da counsellor. Una formazione tecnica ed un'esperienza pluriennale di aziende manifatturiere possono essere di grande aiuto al formatore.

La modalità non è nuova, i gruppi di lavoro o di progetto si usano spesso nelle organizzazioni; quello che a volte manca è un'adeguata preparazione dei gruppi in termini di team-building e team-working ed un monitoraggio dei risultati non solo quanto al raggiungimento degli obiettivi ma anche riguardo all'aumento delle competenze e

all'evoluzione del comportamento organizzativo. Nella modalità proposta questi aspetti sono opportunamente monitorati.

A differenza del consueto approccio "Action Learning oriented", che generalmente si rivolge a persone che ricoprono ruoli di rilievo nella loro organizzazione (es. middle managers), quello citato ha coinvolto in prevalenza personale operativo (tecnici e impiegati amministrativi).

Fanno eccezione due casi significativi, uno in Italia ed uno in Spagna, nei quali Direzione Aziendale e consulente hanno deciso che la composizione dei gruppi di lavoro, oltre che interfunzionale, fosse anche intergerarchica. Nel caso dell'azienda italiana nei gruppi hanno lavorato insieme quadri, impiegati ed operai, mentre in Spagna in un gruppo era presente addirittura un dirigente dell'area tecnica, con il ruolo di semplice membro, insieme con operai e tecnici più e meno giovani. I gruppi intergerarchici arricchiscono le risorse a disposizione del gruppo e lo scambio di know-how, ma comportano rischi che richiedono apertura mentale e capacità relazionali elevate da parte dei partecipanti, e particolare sensibilità da parte del consulente.

I gruppi si distinguono in base all'obiettivo: il Gruppo di Miglioramento è chiamato a risolvere un problema più o meno complesso (eccessivi scarti in produzione, bassa produttività di una linea, procedure obsolete e farraginose, ecc.), che influisce negativamente sui risultati aziendali; il Gruppo di Progetto è chiamato a realizzare un piccolo progetto (una nuova procedura, un'installazione migliorativa, un manuale, ecc). Il primo guarda al presente e al ripristino degli standard, il secondo guarda al futuro.

I risultati che questo tipo di formazione consente di raggiungere sono ovviamente di due tipi:

- Risultati tangibili e misurabili in termini economici (quelli in genere più interessanti per le aziende, soprattutto se non hanno un'adeguata cultura della formazione)

- Risultati intangibili, altrettanto importanti dei primi, in termini di apprendimento di metodologie, di miglioramento delle relazioni interpersonali, di empowerment dei partecipanti, di crescita dell'autostima e della motivazione, di allenamento al team-work. Anche questi risultati possono essere efficacemente valutati nell'arco di vita del gruppo (alcuni mesi).

La relazione intende illustrare alcuni casi reali, per evidenziare sia i risultati ottenibili, sia gli aspetti prettamente metodologici; nell'abstract tutto ciò non può ovviamente trovare spazio.

E' comunque importante sottolineare alcuni aspetti, derivanti dall'esperienza concreta:

- la composizione del gruppo di solito è scelta in base a criteri di complementarietà e di sinergia tra le competenze dei membri; però se nei gruppi sono inserite anche persone digiune dello specifico tema da affrontare, queste, se esercitano il loro spirito critico, chiedendo ai colleghi esperti di giustificare e spiegare le loro proposte o le loro scelte, stimolano questi ultimi ad uscire dagli automatismi e a non dare nulla per scontato, a vantaggio sia della qualità del risultato sia della produzione di know-how

- nelle piccole organizzazioni di solito si attiva un solo gruppo, nelle grandi possono lavorare contemporaneamente diversi gruppi, con evidenti vantaggi in termini quantitativi e qualitativi (miglioramento del clima, diffusione del know-how in una logica di "learning organization", spirito di emulazione che aumenta la tensione al risultato).

- in genere i problemi da risolvere o i progetti da realizzare sono scelti dall'azienda; in rari casi la Direzione ha invece lasciato che i gruppi, mediante un brainstorming guidato dal docente, individuassero sulla base della loro esperienza problemi e opportunità, e tra questi quelli che si sentivano in grado di affrontare, ed ha poi scelto il tema da affrontare in una short-list presentata da ciascun gruppo, così aumentando la motivazione e l'autostima dei partecipanti.

La modalità presentata non ha controindicazioni; i suoi limiti dipendono dall'atteggiamento della committenza, che a volte non valorizza appieno l'esperienza maturata dai gruppi e non capitalizza sul know-how acquisito. Tuttavia si ritiene di poter affermare che tale modalità possa e debba affermarsi sempre di più in futuro, per gli indubbi vantaggi che presenta sia in termini di risultati concreti ottenibili che di miglioramento delle relazioni, del clima e del know-how individuale e collettivo, in una parola in termini di creazione di valore per l'azienda; anche in termini di rapporto costi/risultati si raggiunge un elevato R.O.I. della formazione.