

I gruppi di Miglioramento e di Progetto

di Fernando Dell'Agli¹

*“Un problema
non si risolve congelandolo”
(Winston Churchill)*

Premessa

In una comunità di pratica di formatori, della quale faccio parte, ci stiamo interrogando sui temi più interessanti ed importanti per noi professionisti, su ciò che pensiamo debba e possa diventare la formazione; la nostra coordinatrice ci ha proposto che nel prossimo incontro ciascuno di noi parli di un'esperienza di formazione veramente utile, ed io ho pensato ai Gruppi di Miglioramento e di Progetto, che ho condotto con profonda soddisfazione in Italia e all'estero, in aziende manifatturiere e di servizi.

Una formazione utile ed efficace

I Gruppi di Miglioramento e di Progetto rappresentano un approccio operativo molto efficace sia per le Aziende manifatturiere che per quelle di servizi, pubbliche e private.

La distinzione tra i due Gruppi di Lavoro dipende dagli obiettivi loro assegnati:

- I **Gruppi di Miglioramento** affrontano la soluzione di un problema di notevole impatto sui risultati aziendali, la cui complessità o l'insieme di risorse necessarie a risolverlo sono tali che il problema stesso non può essere risolto efficacemente da un singolo individuo, e richiedono l'integrazione di competenze e conoscenze diverse.

Nelle aziende manifatturiere spesso si tratta di eliminazione di difetti, di riduzione di scarti, di ottimizzazione di flussi dei materiali nel ciclo produttivo;

¹ Esperienza manageriale in una multinazionale nelle vendite e nella formazione. Da vent'anni libero professionista, consulente, formatore e counselor, in Italia e all'estero. Master in counseling della riprogrammazione esistenziale. Da 25 anni socio AIF. E-mail: f.dellagli@tiscali.it

nelle aziende di servizi in genere si affrontano miglioramenti di procedure, sia interne che rivolte al cliente esterno, o ristrutturazioni organizzative, ma questi aspetti possono interessare anche le aziende manifatturiere.

- I **Gruppi di Progetto** operano, sempre con un approccio basato sulla sinergia tra conoscenze, competenze e disponibilità di tempo fornite da individui appartenenti a diverse funzioni aziendali, per realizzare piccoli progetti utili all'organizzazione.

I benefici derivanti dall'uso dei Gruppi di Miglioramento o di Progetto sono di due tipi:

- **Tangibili**
misurabili in risparmio di tempo o di denaro (ottimizzazione dei processi lavorativi, riduzione di scarti, eliminazione di difetti, miglioramento di procedure, riduzione dei tempi, ecc.) e in aumento della soddisfazione del cliente, sia interno che esterno.
- **Intangibili**
altrettanto importanti dei primi nel medio periodo: miglioramento della conoscenza reciproca e delle esigenze dei diversi settori aziendali, miglioramento delle relazioni interpersonali e del clima aziendale, aumento della motivazione, dell'autostima e dell'empowerment dei partecipanti, acquisizione di una metodologia riproducibile, aumento del know-how, in una logica di *Action Learning* e di *Learning Organization*.

Da quanto detto appaiono evidenti l'utilità e l'efficacia di questo tipo di formazione, e la sua durata nel tempo, nel senso che le esperienze e conoscenze acquisite sono spendibili nel lungo periodo nei confronti di problemi o progetti diversi..

Le fasi dell'attività dei Gruppi di Lavoro

L'attività dei Gruppi di Miglioramento e di progetto si articola in tre fasi, cui talvolta se ne aggiunge una quarta:

- La **prima fase** consiste nella creazione e nella formazione/addestramento del Gruppo. In genere è la Direzione Aziendale che individua il problema/i problemi da risolvere o il progetto da realizzare, sceglie i componenti del gruppo in modo che rappresentino le diverse realtà aziendali e nomina il leader; raramente i problemi sono individuati dal gruppo tramite brainstorming e sottoposti alla Direzione per l'approvazione.

Dopo la costituzione, il Gruppo partecipa ad un seminario di 4 – 5 giorni i cui scopi sono il *team building* e il *team working*: vengono affrontati sia gli aspetti relazionali e



comportamentali che quelli prettamente operativi quali *problem solving* e *decision making*, addestrando i partecipanti all'uso delle tecniche relative.

- La **seconda fase** è quella prettamente operativa, nella quale il Gruppo organizza e gestisce il proprio lavoro, mentre il consulente/formatore – in veste di facilitatore – lo incontra ad intervalli per guidarlo verso l'obiettivo, verificare i progressi, suggerire eventuali azioni correttive e valutare i risultati.
- La **terza fase** è quella nella quale il Gruppo, raggiunti gli obiettivi, li presenta alla committenza (la Direzione Aziendale) per l'approvazione.
- Qualora la Direzione, approvate le proposte del Gruppo di Lavoro, decida di affidare allo stesso e non a terzi la realizzazione di quanto proposto, si attiva la **quarta fase**, quella della attuazione di quanto deciso.

La struttura dei Seminari Formativi

I seminari hanno l'obiettivo di fornire ai partecipanti gli strumenti teorici e metodologici necessari:

- a lavorare in gruppo, a gestire eventuali conflitti e costruire il consenso, ad utilizzare le metodologie di *Problem-Solving*, *Decision Making* e *Project Management* necessarie alla realizzazione di miglioramenti e di progetti concreti (*team building* e *team working*)
- a facilitare, al termine del periodo di formazione e addestramento, l'attività dei Gruppi di Lavoro, assistendoli nella preparazione di un piano di lavoro, verificando la corretta applicazione delle tecniche, il rispetto dei tempi, i progressi verso il raggiungimento dell'obiettivo, introducendo eventuali azioni correttive, fino alla presentazione alla Direzione delle proposte di miglioramento o dei progetti elaborati, per ottenerne l'approvazione e l'autorizzazione alla successiva implementazione.

Durata dei seminari e dell'attività di consulenza

La durata dei seminari normalmente è di cinque giorni: tre giorni sono sufficienti qualora i partecipanti conoscano già in maniera adeguata le tematiche della comunicazione, delle competenze relazionali e del *team-building* e *team-working*, che sono trattate nei primi due giorni, mentre gli altri tre trattano dei principi della qualità totale, del miglioramento continuo, delle tecniche di *problem solving*, *decision making* e *project management* (cenni) e della impostazione del piano di lavoro.

Nei mesi successivi al termine del seminario la consulenza incontra periodicamente i Gruppi per facilitarne il lavoro; la responsabilità dell'avanzamento del progetto è nelle mani del Gruppo, mentre il consulente da docente si trasforma in facilitatore, coach e counsellor.

aiflearningnews@gmail.com - www.associazioneitalianaformatori.it



Gli incontri del consulente con il Gruppo durano in genere 2 – 3 ore ed è opportuno che avvengano con cadenza quindicinale; la durata del lavoro può variare dai 3 ai 5 – 6 mesi, a seconda della complessità dei temi da affrontare e dal tempo che i partecipanti al Gruppo possono dedicare alle riunioni di lavoro e ai compiti che verranno affidati a ciascuno tra una riunione e l'altra.

Considerazioni finali

Nella mia lunga esperienza con i Gruppi ho raccolto un'aneddotica affascinante, che sarebbe bello ma troppo lungo riportare qui; desidero comunque richiamare alcuni punti:

- il consulente/formatore funge da metodologo e quindi può operare nei campi più disparati (io ho lavorato in aziende farmaceutiche, metal meccaniche, di servizi) senza conoscenze specifiche, che vengono invece messe a disposizione dai membri dell'organizzazione; deve però curare attentamente che il gruppo si concentri sull'obiettivo senza dispersioni;
- i membri del Gruppo mostrano un profondo orgoglio dei risultati raggiunti, che aumentano la loro autostima e motivazione, come detto all'inizio; il lavoro di squadra influisce positivamente sul clima aziendale e sulle conoscenze tra settori che in genere sono estranei gli uni agli altri (si pensi a produzione e amministrazione...);
- il lavoro di squadra è un'ottima palestra per futuri leader che l'azienda voglia far crescere;
- la presenza nel gruppo di persone del tutto estranee al problema (es. degli amministrativi in un problema di produzione) consente, se i partecipanti sono curiosi e attenti, utili contributi di domande che aiutano a definire i problemi;
- è importante che la Direzione Aziendale individui una figura manageriale cui i leader dei Gruppi e lo stesso consulente /formatore possano appellarsi in caso di conflitti (ad es. un responsabile di settore che non vuole mandare un suo collaboratore alle riunioni accampando altre priorità...);
- la responsabilità del formatore è a 360 gradi, sugli aspetti concreti e operativi e sul risultato finale del Gruppo ma anche su quelli relazionali, ma per questo si tratta di un'esperienza affascinante, dalla quale si esce molto arricchiti.

Mi sorprende che questo tipo di approccio non sia abbastanza diffuso, viste le ricadute senz'altro molto positive che può assicurare alle aziende.

