

## La formazione mediante i gruppi di lavoro

di Fernando Dell'Agli<sup>1</sup>

Un mio articolo su questo argomento è stato pubblicato nel numero di Giugno 2015, ma intendo riproporlo adesso perché ritengo questo tema di assoluta attualità; in una società sempre più complessa ed in trasformazione, nella quale le competenze sono suddivise tra i suoi componenti e i singoli non possiedono tutte le conoscenze, lavorare in gruppi nei quali tutte le competenze necessarie sono rappresentate è sempre più importante: la formazione passa da statica acquisizione di conoscenze a dinamica produzione di sapere.

I gruppi cui accenno nel titolo sono una pratica con importanti valenze formative e organizzative, che io ho sperimentato in qualità di formatore e consulente di organizzazioni sia in Italia che all'estero con risultati molto soddisfacenti; per quanto mi risulta questo approccio non è molto diffuso nel nostro paese, e questo è un vero peccato.

L'azienda può adottare vantaggiosamente questo approccio per:

- Risolvere problemi riguardanti la qualità del servizio o dei prodotti o processi produttivi, o delle procedure in essere (**Gruppi di Miglioramento**);
- Creare qualcosa di cui sente il bisogno e che non esiste (**Gruppi di Progetto**).

### La costituzione e la operatività del Gruppo

L'azienda sceglie i componenti del gruppo in maniera che siano rappresentate tutte le competenze necessarie per risolvere il problema o realizzare il progetto (produzione, amministrazione, vendite), individuando come leader qualcuno che vuol far crescere in termini di capacità manageriali o gestionali.

Il consulente non deve necessariamente conoscere le problematiche specifiche dell'azienda con la quale collabora, né essere esperto delle sue tecniche di

---

<sup>1</sup> Esperienza manageriale in una multinazionale nelle vendite e nella formazione, poi libero professionista, consulente, formatore e counsellor della riprogrammazione esistenziale. Autore del volume "Passeggiate per Olimpia". Collaboratore della rivista l'Agone. e-mail: [f.dellagli@gmail.com](mailto:f.dellagli@gmail.com)

produzione o conoscere i servizi offerti ai suoi clienti: la sua funzione è quella di formatore e di facilitatore del lavoro del gruppo.

Di fatto col procedere del lavoro il consulente impara a conoscere il modus operandi dell'azienda, le sue procedure, i suoi prodotti e servizi, e questo rende più efficace la sua funzione di facilitatore del lavoro del gruppo.

### **La formazione iniziale e il passaggio al lavoro sul tema specifico**

L'attività inizia con una fase di formazione in cui il consulente illustra i principi del lavoro in gruppo, della comunicazione efficace, del problem solving e della gestione dei progetti; poi il gruppo, guidato dal suo leader e assistito dal consulente, entra nel merito dei problemi da risolvere o dei progetti da realizzare; possono essere necessarie diverse settimane, a volte mesi a seconda della complessità dell'obiettivo da raggiungere, anche perché i partecipanti non possono sottrarre troppo tempo alla loro attività principale.

Il metodo di lavoro è sostanzialmente "per prove ed errori": si raccolgono dei dati significativi, si fanno delle ipotesi e le si verificano con opportuni test fino a formulare la proposta finale.

Il consulente deve assicurarsi che il gruppo non devii dall'obiettivo e non si disperda in ipotesi fantasiose e irrealizzabili; può e deve chiedere conto di ogni ipotesi e di ogni proposta che venga formulata e chiederne una giustificazione plausibile e condivisibile.

Alla fine la proposta finale viene presentata dal leader, insieme al gruppo al completo, al committente, cioè alla Direzione Aziendale, per l'approvazione e l'attuazione.

Si è detto che il consulente non deve necessariamente avere una preparazione specifica nel campo della produzione o dei servizi, ma se la possiede è sicuramente avvantaggiato; il fatto che io abbia studiato ingegneria in anni lontani e abbia vissuto 30 anni in un'azienda manifatturiera prima di dedicarmi alla consulenza mi ha permesso di seguire più a fondo le riflessioni che il gruppo elaborava e aiutarli meglio a mantenere la rotta.

E' stato anche molto divertente, perché ho imparato molte cose: ho aiutato a risolvere problemi nella produzione dei pneumatici in Spagna, dei farmaceutici nel Lazio e in Sicilia, ho seguito il disegno di nuove procedure in importanti aziende turistiche o di servizi.

### **Gli ostacoli che il gruppo può incontrare nel percorso**

E' importante che il gruppo non perda mai di vista l'obiettivo: ridurre costi, tempi, difetti o creare e migliorare procedure e servizi; il cliente è l'alfa e l'omega di ogni processo.

Possono nascere difficoltà di tipo relazionale e gestionale all'interno del gruppo, e qui il consulente può dare i contributi più significativi: ricordo un gruppo di una società manifatturiera in cui il leader, un capo squadra esperto di quella linea di produzione,

aveva nel gruppo anche un dirigente del settore acquisti, ed era in grave imbarazzo a gestire come collaboratore, anche se pro tempore, un suo superiore. Grazie all'aiuto del consulente e all'intelligenza e sensibilità di entrambi il lavoro si è svolto con successo.

### **Benefici ottenibili con questo tipo di approccio**

Ripropongo qui la sintesi esposta nel mio articolo del Giugno 2015, prima di fare un esame più analitico dei benefici che il metodo può apportare in termini di formazione, di cultura e di clima, oltre che in termini economici, organizzativi e operativi.

**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.

- Il risultato voluto si ottiene all'interno dell'azienda, senza incaricare consulenti esterni esperti della materia, ma valendosi solo del formatore-facilitatore e quindi risparmiando sui costi
- Cresce la cultura aziendale sia in senso verticale (migliore conoscenza e approfondimento dei propri processi operativi) che orizzontale (conoscenza dei colleghi di altri reparti e di ciò che fanno e come) consentendo una visione olistica e non solo settoriale dell'attività e migliori rapporti interpersonali
- L'approccio adottato, se ben appreso, può essere applicato ad altri problemi o progetti, riducendo l'impegno del consulente e ottenendo rapidamente i risultati
- I membri del gruppo, e qui penso soprattutto a coloro che svolgono mansioni meno qualificate, si abituano a comunicare efficacemente con i colleghi e i superiori, a riflettere e a sforzarsi di trovare risposte uscendo dagli automatismi
- Si impara a fare una presentazione chiara ed efficace: lavoro non facile perché bisogna sintetizzare in modo chiaro e convincente il risultato del lavoro di mesi.
- Si sviluppa un forte senso di autostima, di senso di appartenenza, di motivazione e di orgoglio professionale: ricordo l'entusiasmo col quale alcuni operai sottolineavano il contributo dato personalmente al risultato finale, riconoscendo che da soli non ci sarebbero riusciti ma che peraltro il gruppo non avrebbe raggiunto il traguardo senza di loro.
- Il clima aziendale ne trae sicuramente beneficio, soprattutto se i processi e i gruppi attivati sono più d'uno; e il consulente può seguire agevolmente più gruppi.

