

## La formazione in tempo di crisi. Una possibile risposta: i Gruppi di Miglioramento e di Progetto di Fernando Dell'Agli\*

*"Noi vinceremo e l'Occidente industrializzato perderà; non potete farci niente perché il motivo di questo fallimento sta in voi stessi! Non solo le vostre aziende sono costruite secondo il modello di Taylor, ma - cosa ancora peggiore - lo sono anche le vostre menti. Siete profondamente convinti che la strada giusta per condurre un'impresa sia che i vostri collaboratori si preoccupino solamente di muovere gli attrezzi. Per voi gestione significa trasferire le idee dei manager nelle mani dei dipendenti! Per noi la gestione è l'arte di saper mobilitare il potenziale intellettuale di tutti i collaboratori di una impresa ed unificarlo."*

**Konosuke Matsushita (fondatore della Panasonic),  
ad un convegno nel 1989 a Londra**

### Premessa

Nelle ultime settimane dell'anno scorso ho partecipato a Roma a diversi convegni, incontri, dibattiti nei quali ricorreva il tema indicato nel titolo. Da un lato ci si chiedeva quanto e in qual modo la crisi economica influenzasse il ricorso alla formazione da parte delle aziende, dall'altro fornitori ed acquirenti della formazione si interrogavano riguardo alla peculiarità delle richieste delle aziende in tempo di crisi ed alla tipologia delle risposte più efficaci che in tali situazioni la formazione può offrire.

Del primo aspetto è testimonianza il workshop organizzato da AIDP-Lazio nel pomeriggio del 1° dicembre 2009, intitolato "La Formazione Aziendale: tendenze della domanda nel Lazio", nel quale è stata presentata e discussa l'indagine svolta da 'Ad Meliora', a tre anni di distanza dall'indagine precedente. Sono stati esaminati e discussi aspetti quantitativi ma soprattutto qualitativi, sia riguardo a come – in tempi di crisi – evolve la percezione dell'importanza della formazione da parte del management, e i corrispondenti investimenti, sia riguardo all'evoluzione delle preferenze delle aziende nei confronti dei contenuti, degli approcci e delle metodologie offerti dalla formazione.

---

\* Consulente Formatore, già Vice Presidente AIF Lazio - Ha svolto diversi incarichi in una multinazionale, anche come Responsabile Selezione Formazione e Sviluppo del Personale. Da 16 anni Consulente Formatore *free-lance* nell'ambito delle competenze manageriali e dello sviluppo organizzativo. Docente in inglese e spagnolo. E-mail: [f.dellagli@tiscali.it](mailto:f.dellagli@tiscali.it)

Il secondo aspetto – le possibili risposte della formazione, le più efficaci – è stato affrontato in due incontri organizzati da AIF Lazio. Nel workshop “Innovazione, creatività e capitale umano” tenuto l’11 dicembre nel quadro del “2009: Anno Europeo della innovazione e della creatività” i partecipanti alla tavola rotonda hanno ribadito l’importanza cruciale di questi due aspetti – cui la formazione può e deve contribuire in maniera determinante – per il recupero di competitività, lo sviluppo e la crescita delle imprese; il ‘Convegno - non convegno’ di fine anno del 17 dicembre – cui ha preso parte anche il Presidente nazionale Pier Sergio Caltabiano – ha dedicato l’intera giornata, articolata su tre tavole rotonde aperte al più ampio e fecondo confronto con i partecipanti, ai tagli che la crisi impone alla formazione e alle possibili risposte e soluzioni (Qualità, ROI, formazione finanziata...), cercando di distinguere tra ciò che esprime una moda e ciò che può considerarsi realmente efficace.

Tutti e tre gli eventi sono stati interessanti e stimolanti, per i temi trattati e per la formula adottata, che ha favorito il confronto aperto e l’ampio coinvolgimento dei partecipanti nel dibattito; ho partecipato anch’io con passione al confronto, che comunque non ha consentito reali approfondimenti dei temi affrontati, per cui mi sembra opportuno riproporre in questa sede - in forma più articolata - alcune considerazioni espresse frettolosamente a viva voce.

Auspico anzi che il dibattito possa svilupparsi utilizzando gli strumenti che il web ci offre; l’AIDP ha già aperto una discussione su LinkedIn (<http://www.linkedin.com/e/vgh/2546900/>) e l’AIF Lazio ha aperto spazi di confronto su questi e altri temi sui Gruppi AIF nazionali già esistenti sia su LinkedIn che su Facebook.

## **I principali aspetti da approfondire**

Quelle che seguono sono ovviamente valutazioni personali, ma credo di essere nel giusto nel sottolineare che da un lato le aziende – soprattutto le PMI – in periodi di crisi hanno scarsissime risorse, di tempo, non solo di denaro, da dedicare alla formazione. I motivi sono in parte oggettivi, in parte derivanti da una visione che ad esser generosi definirei come tattica, certo non strategica, in base alla quale è meglio investire nel **fare** che nel **formare** (il pregiudizio in base al quale il formatore se tutto va bene lavora per il futuro, mentre il tornitore lavora per il presente e produce qualcosa con cui fare prontamente cassa...) perché anche il tempo, non solo il denaro, dedicato alla formazione è sottratto alla produzione.

Per le aziende medie e medio-grandi, nelle quali la cultura della formazione è più sviluppata, soprattutto in tempo di crisi si chiede alla formazione di dare molto con poco: ovvero di essere molto efficace e in tempi brevi, producendo risultati significativi e realmente misurabili, e – vorrei dire – inversamente proporzionali al tempo dedicato all'apprendimento, per ridurre l'impatto che il tempo dedicato all'aula sottrae all'operatività.

Posto in questi termini il problema sembrerebbe quello della quadratura del cerchio...

Ritengo invece che esistano alcune risposte, tanto semplici quanto efficaci, che la formazione può dare alle esigenze delle aziende, anche delle PMI, e desidero riproporre quanto ho detto brevemente negli incontri su citati, cercando di argomentarlo e di dimostrarlo.

Le mie convinzioni si basano:

- sull'esperienza maturata in quasi trent'anni in azienda, prima a contatto con la realtà produttiva da un lato e con i clienti dall'altro come Responsabile della vendita di prodotti industriali, poi collaborando alla realizzazione di un TQMS (Total Quality Management System), infine come Responsabile della organizzazione e gestione della Formazione, inclusa quella alla Qualità Totale
- sull'esperienza di quasi diciotto anni quale Formatore e Consulente di Organizzazione free-lance in Italia e all'estero, in ambito pubblico e privato, manifatturiero e di servizi, a tutti i livelli, dal Management agli impiegati e agli operai
- il tutto sostenuto da una preparazione universitaria in ingegneria coniugata con studi umanistici, e successivamente di psicologia, che mi hanno facilitato la comprensione dei diversi contesti e la credibilità nei diversi ambiti.

In particolare intendo illustrare l'approccio indicato nel sottotitolo, quello dei Gruppi di Miglioramento e di Progetto, che ho seguito e seguito da anni, in Italia e all'estero, con risultati lusinghieri, misurabili, soddisfacenti per i miei clienti e per me stesso; infatti trovo molto gratificante sia per il committente che per i partecipanti, che – infine – per il formatore consulente, poter verificare concretamente i progressi e il risultato dei propri sforzi.

## **Alcune considerazioni circa le richieste e gli stereotipi intorno alla formazione**

Solo l'addestramento di tipo tecnico/pratico è misurabile e valutabile secondo categorie ed indicatori oggettivi quantitativi, per così dire "galileiani" (tempo, quantità, costo, spreco, risparmio, ecc.).

La formazione ai comportamenti riguarda per sua natura dimensioni intangibili, soggette ad indici di tipo prevalentemente qualitativo, almeno in parte soggettivi e soprattutto non verificabili nell'immediato, ma spesso solo a distanza di tempo ed incrociando diversi strumenti.

Volendo usare una metafora che spieghi e in parte giustifichi la mentalità, le diffidenze e le richieste con cui molte aziende guardano alla formazione, si può paragonare il risultato dell'addestramento a quello che ottiene un muratore, dove il tempo, le energie, i materiali ed il denaro impiegati sono proporzionali al risultato ottenuto (a condizione di rispettare precisi standard qualitativi), mentre il risultato della formazione può paragonarsi a quello di un agricoltore, che semina oggi ma raccoglierà a distanza di tempo, e senza garanzie di successo, tante sono le variabili al di fuori del suo controllo (il clima, i parassiti, la qualità delle sementi,...) per cui deve sperare e avere fede che i suoi sforzi saranno adeguatamente ricompensati.

L'esperienza maturata come formatore, conduttore e facilitatore dei Gruppi di Miglioramento e di Progetto mi ha dimostrato che attraverso questo approccio si possono valutare sia gli aspetti tangibili che quelli intangibili e misurarne i risultati con ragionevole attendibilità, non solo, ma che in questo modo ciò che si spende non è un costo ma un reale investimento.

## **La metodologia dei Gruppi di Miglioramento e di Progetto**

Chiunque abbia familiarità con il modello giapponese della Qualità Totale sa che esso si fonda su due pilastri:

- il **kaizen** o **miglioramento continuo**: si occupa della *qualità negativa*, ovvero dei casi in cui la qualità non rispetta gli standard prefissati, per riportarla alla normalità e magari accrescerla
- il **kairyo** o **innovazione**: si sforza di introdurre nuovi prodotti, processi o modi di produrre migliori, più efficaci ed efficienti (area della *qualità positiva*)

I due aspetti sono strettamente correlati: anche rispettando gli standard qualitativi definiti, senza innovazione qualsiasi azienda rischia di essere superata da quelle che vi dedicano impegno e risorse, ma l'innovazione che non sia sostenuta da un rigoroso rispetto dei criteri di qualità rischia di costruire sulla sabbia.

Anche qui una metafora può chiarire il concetto:

- io posso invitare senza imbarazzo degli ospiti nella mia casa, se pulita ancorché disadorna, ma l'accoglienza sarà migliore e più apprezzata se di tanto in tanto la arricchirò con un quadro, un oggetto di pregio o un sedile confortevole
- gli arredi più belli perderebbero il loro fascino se collocati in una casa sciatta e sporca

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; anche le PMI, che hanno in genere risorse molto limitate, se non inesistenti, da dedicare a ricerca e sviluppo, possono ottenere risultati importanti.

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 affrontato da un singolo individuo, e richiedono l'integrazione di competenze e conoscenze diverse (rispetto o miglioramento degli standard)
- 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; è la logica dei *piccoli passi*, attraverso la quale anche senza grandi investimenti si possono introdurre innovazioni significative in ciò che si produce o nel modo in cui lo si fa.

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** tra colleghi, **comprensione delle esigenze** dei diversi settori aziendali (clienti e fornitori interni), 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*.

Le risposte alle esigenze delle aziende e ai loro vincoli quindi sono:

- **misurabilità dell'efficacia della formazione:** se questo è evidente per i risultati **tangibili**, tutti direttamente monetizzabili, lo stesso si può dire per quelli **intangibili**; il miglioramento dei comportamenti e delle relazioni, l'aumento dell'autostima e della motivazione conseguenti ai risultati ottenuti, il miglioramento del clima e delle relazioni dovuto alla constatazione che i risultati si ottengono insieme agli altri in una logica di interazione e di interdipendenza sono aspetti che nel tempo si manifestano con forza, e che possono essere monitorati e favoriti dal formatore consulente nel suo ruolo di facilitatore delle attività dei gruppi;
- **riduzione del tempo dedicato all'apprendimento in aula**, limitato all'acquisizione degli elementi fondamentali di *team building* e di *team working*, e aumento dell'apprendimento attivo, operativo ed esperienziale (*learning by doing*);
- **riduzione dell'impatto della formazione sull'operatività quotidiana:** se l'azienda ha dimensioni tali da attivare almeno due o tre gruppi, una volta passati dalla fase formativa d'aula propriamente detta alla fase in cui i gruppi assumono la responsabilità del raggiungimento del risultato, il formatore facilitatore può incontrare nella stessa giornata i diversi gruppi per non più di due - tre ore ciascuno per monitorare i progressi e dare i necessari indirizzi, ottimizzando tempi e costi per l'azienda;

- La stessa fase d'aula può essere opportunamente strutturata, ad es. in mezza giornate, separando i gruppi e riducendo l'assenza dei singoli dal posto di lavoro.

## 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 secondo una integrazione di conoscenze e competenze funzionali, e nomina il leader.

Più raramente i problemi sono individuati dal gruppo tramite brainstorming e sottoposti alla Direzione per l'approvazione; altrettanto raro è che la Direzione autorizzi il Gruppo ad eleggere il suo leader, in quanto la scelta della Direzione cade su qualcuno che si vuol far crescere.

I **Gruppi** sono **sempre interfunzionali**, quasi **mai intergerarchici**; in Spagna però, in una azienda ex Pirelli acquistata dagli americani, ho avuto il privilegio di formare e seguire gruppi intergerarchici, in uno dei quali ad es. il leader, giovane assistente di produzione che la Direzione voleva far crescere verso responsabilità maggiori, doveva coordinare sei colleghi tra i quali un paio di operai, un paio di impiegati, un operaio anziano del controllo qualità e un Dirigente, il responsabile dei servizi tecnici.

Nonostante il timore iniziale del leader, opportunamente sostenuto e incoraggiato da me, tutti hanno contribuito con intelligenza e sensibilità al buon andamento dei lavori, riuscendo a conciliare i ruoli permanenti ricoperti da ciascuno con quelli temporanei assunti nel gruppo di lavoro. Simili scelte sono molto delicate e vanno comunque attentamente valutate e adeguatamente sostenute dalla consulenza e dalla committenza.

Dopo la costituzione, il Gruppo partecipa ad un seminario i cui scopi sono il team building e il team working: vengono affrontati sia gli aspetti relazionali e comportamentali che quelli prettamente operativi quali elementi di *problem solving*, di *decision making* e di *project management*, addestrando i partecipanti all'uso delle tecniche relative.

La **seconda fase** è quella prettamente operativa, nella quale il Gruppo stende il piano di lavoro, organizza e gestisce le attività, e le distribuisce nel tempo nell'arco di alcune settimane o mesi per conciliarne l'attuazione con le attività abituali di ciascuno dei membri.

Il consulente formatore – in veste di facilitatore e di esperto del processo, mentre i membri del Gruppo sono esperti dei contenuti – incontra il Gruppo ad intervalli per guidarlo verso l'obiettivo, verificare i progressi, suggerire eventuali azioni correttive, valutare e validare i risultati e assistere la fase di preparazione della presentazione finale dei risultati stessi.

La **terza fase** è quella nella quale il Gruppo, **raggiunti gli obiettivi** e validati i risultati in sede teorica (prototipi, prove in piccola scala, procedure pilota, ecc.) **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 concreta 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, comunicare con efficacia all'interno e all'esterno del gruppo, a gestire eventuali conflitti e costruire il consenso, ad utilizzare gli elementi base delle metodologie di Problem-Solving, Decision Making e Project Management, (incluse se del caso tecniche di *SWOT analysis*, cioè analisi costi-benefici e analisi dei problemi potenziali) necessarie alla realizzazione di miglioramenti e di progetti concreti, a raccogliere e validare dati e informazioni, a testare e presentare efficacemente le conclusioni raggiunte (attività di **team building** e di **team working**);
- a facilitare, al termine del periodo di formazione e addestramento, l'attività dei Gruppi di Lavoro: la preparazione di un piano di lavoro, la preventivazione delle risorse, la corretta applicazione delle tecniche, il rispetto dei tempi, la verifica dei progressi verso il raggiungimento dell'obiettivo, l'introduzione di eventuali azioni correttive o cambiamenti del piano di lavoro, fino alla presentazione alla Direzione delle proposte di miglioramento o dei progetti elaborati, per ottenerne l'approvazione e l'autorizzazione alla successiva implementazione.

## **Benefici e limiti dell'approccio descritto**

Non è necessario essere degli specialisti per far parte con successo di questi gruppi; persone dotate di buon senso, di spirito critico e di curiosità, capaci di porsi delle domande senza accettare le risposte a scatola chiusa, possono aiutare a raggiungere risultati molto utili per l'azienda, accrescere il know-how e utilizzare in situazioni analoghe le metodologie ed i comportamenti appresi, sviluppando una *forma mentis* proattiva, una tensione al risultato e una motivazione profonda.

Nella multinazionale farmaceutica cui farò cenno più avanti, ad un gruppo era stato assegnato l'obiettivo di individuare e rimuovere le cause – fino a quel momento incomprensibili – della comparsa occasionale di impurità che costringevano a distruggere l'intero lotto di produzione; del gruppo facevano parte tecnici di produzione, del laboratorio, ma anche un'impiegata della amministrazione, completamente digiuna di conoscenze tecnico-scientifiche.

Ebbene questa impiegata, donna intelligente e curiosa, quando sentiva i tecnici affermare cose per lei incomprensibili, chiedeva insistentemente che le spiegassero anche a lei (secondo il famoso detto “per favore spiega piano in modo che io capisca in fretta”); per spiegarle a lei in maniera chiara e comprensibile i tecnici erano costretti a non dare nulla per scontato (che è il rischio che corre chi si fida eccessivamente dell'esperienza), sottoponendo i loro ragionamenti ad un benefico vaglio critico.

Le condizioni per il successo sono un **accordo chiaro tra consulente formatore e committenza**.

La Direzione deve:

- **rimuovere gli** eventuali **ostacoli** al lavoro dei Gruppi (resistenza dei superiori di funzione a lasciare i loro collaboratori dedicarsi al progetto, carenza di spazi, strumenti e risorse necessari a raggiungere i risultati), assegnando ad un Responsabile di adeguata autorità il ruolo di referente cui i leader dei Gruppi possano chiedere di risolvere necessità e imprevisti;
- **dare adeguato riconoscimento** e visibilità ai risultati ottenuti dai Gruppi, aumentando motivazione, autostima e quindi impegno dei membri;
- **dare esecuzione alle proposte** formulate dai Gruppi, se meritevoli, senza lasciarle senza seguito, e incoraggiando tutti ad adottare nel quotidiano una mentalità proattiva e l'utilizzo delle metodologie apprese

Ho creato e facilitato Gruppi di Miglioramento e di Progetto negli ambiti più disparati; le dimensioni di questo articolo non mi consentono di allegare esempi e casi concreti, come in genere faccio con opportune diapositive quando illustro in dettaglio questa metodologia, ma per evitare di chiedere a chi mi legge di credermi sulla parola, farò alcuni esempi sommari:

- in una piccola Banca di Credito Cooperativo nelle Marche un gruppo ha snellito e velocizzato le procedure di concessione del credito al consumo, contrastando la concorrenza di banche ben più grandi; un altro ha creato uno strumento di rapida consultazione per gli sportellisti che dovevano promuovere la vendita di carte di credito molto diverse tra loro sotto la pressione allo sportello di clienti impazienti e frettolosi;
- in Spagna, nell'azienda ex Pirelli citata in precedenza, che produce cinghie di gomma dei tipi più diversi, un gruppo ha eliminato la difettosità delle cinghie dentate di gomma per macchine di movimento terra, lunghe alcuni metri ciascuna, facendo risparmiare l'equivalente di centinaia di Euro per ogni cinghia; un altro ha ridotto sensibilmente gli scarti nella produzione di cinghie per muovere i cestelli delle lavatrici; un terzo ha ottimizzato la produzione delle mescole di gomma;
- in una multinazionale farmaceutica ad Aprilia, a sud di Roma, un gruppo ha individuato il motivo della comparsa, imprevedibile ed inspiegabile, di impurità sulle compresse di un antiacido masticabile, che quando si verificava costringeva a gettare lotti di 300.000 compresse alla volta; un secondo gruppo ha aumentato del 20% la produttività di una linea di produzione di blister; un terzo gruppo ha ridotto del 15% i tempi di attraversamento dello stabilimento, dall'entrata delle materie prime al versamento a magazzino del prodotto finito.

La casistica che potrei portare è vasta e articolata; in ogni caso le aziende hanno ottenuto benefici significativi, economici e comportamentali, coinvolgendo i propri dipendenti, dando loro fiducia, sostenendo i loro sforzi e riconoscendo i risultati ottenuti.

Spero di aver illustrato chiaramente che puntare sull'innovazione è indispensabile, ma non tutte le aziende hanno la possibilità di farlo; però il creare e sviluppare una mentalità della qualità innanzi tutto, del "fare le cose bene la prima volta e ogni volta" è alla portata anche delle piccole imprese e può aumentare la competitività anche senza grandi investimenti. Non solo, ma il sapere di aver contribuito al successo dell'azienda e alla difesa del posto di lavoro è determinante, in termini di motivazione e di

senso di appartenenza, in fasi di economia sfavorevole. Molto spesso le aziende non sanno valutare il potenziale di creatività che le persone al loro interno possono sprigionare, in condizioni favorevoli.

Il rassegnarsi a non fare innovazione per chi non può permettersi grandi investimenti, trascurando i modesti ma significativi miglioramenti ottenibili con gli approcci descritti, può diventare un alibi ed una forma di inerzia mentale.

In questo la formazione può giocare un ruolo veramente cruciale; il formatore deve essere pronto però ad indossare diversi cappelli:

- deve saper “vendere” al committente i vantaggi ottenibili e stabilire una solida alleanza verso il risultato, indispensabile per evitare insuccessi ed effetti boomerang
- deve saper fare nei confronti del Gruppo di volta in volta il formatore, il facilitatore, l'esperto di organizzazione, il coach e il counsellor a seconda delle fasi e delle situazioni
- deve essere un esperto di metodologie e di processi, ma **non** di contenuti; la competenza di questi è affidata ai membri del Gruppo, ai quali egli deve eventualmente insegnare a rapportarsi con esperti e consulenti esterni al gruppo e a organizzare le idee, le ipotesi e a sottoporle a verifica
- l'aver una certa familiarità con le problematiche tecniche e delle aziende manifatturiere è sicuramente di aiuto, e permette di ampliare il campo di azione, ma le attività descritte possono essere efficacemente svolte anche in aziende di servizi; la definizione o il miglioramento di ruoli, di strumenti e procedure operative può aiutare l'azienda di servizi a ridurre i costi, a soddisfare meglio i propri clienti interni ed esterni e a competere validamente sul mercato.

Spesso mi domando come queste metodologie non siano più ampiamente diffuse, visti i risultati che consentono di ottenere; sarei lieto di contribuire alla loro diffusione anche tra i colleghi dell'AIF, qualora si manifestasse un interesse al riguardo.