

Gruppi di miglioramento e di progetto

Cosa sono

I **Gruppi di Miglioramento e di Progetto** rappresentano un approccio operativo molto efficace per tutte le aziende, sia di produzione che di servizi e di qualsiasi dimensione. Si adatta molto bene, risultando molto efficace e veloce, alle PMI.

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 – come l'ottimizzazione dei processi e delle risorse, il miglioramento della qualità, l'eliminazione di difetti - la cui complessità o l'insieme delle risorse necessarie a risolverlo sono tali che il problema stesso non può essere affrontato efficacemente da un singolo individuo ma richiede l'integrazione di competenze e conoscenze diverse.
- 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 loro benefici

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 intervento 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.

Come funzionano

L'attività dei **Gruppi di Miglioramento** o di **Progetto** si articola in tre fasi:

- **prima fase:** consiste nella creazione del Gruppo e nella realizzazione delle attività di apprendimento necessarie. In genere è la Direzione Aziendale che individua il problema/i problemi da risolvere o il progetto da attuare e che sceglie i componenti del gruppo in modo che siano presenti tutte le 'voci' necessarie.

Dopo la costituzione, il Gruppo partecipa a una serie di incontri/workshop in presenza (e se utile/possibile a distanza) i cui scopi sono il *team building* e il rafforzamento delle capacità di *team working*: vengono affrontati sia gli aspetti relazionali e comportamentali che quelli prettamente operativi quali il *problem solving* e *decision making*, aiutando i partecipanti ad apprendere e a mettere in pratica i metodi e gli strumenti più utili per la loro situazione specifica;

- **seconda fase:** è prettamente operativa e il Gruppo:
 1. con l'aiuto del facilitatore, 'mette a fuoco', fa proprio e articola il problema/progetto per il quale è stato costituito
 2. si impegna ad osservare con occhi 'nuovi' e critici il proprio lavoro come singoli e come gruppo

3. organizza e gestisce il proprio lavoro. Il facilitatore incontra il Gruppo a intervalli per aiutarlo a osservare criticamente ciò che è avvenuto, a verificare i progressi, a esplorare eventuali azioni correttive, sperimentarle e valutarne i risultati. Si tratta, evidentemente, di un processo ciclico
- **terza fase:** è quella della condivisione e messa a regime dei cambiamenti necessari per consolidare il miglioramento. Il Gruppo, raggiunti i propri obiettivi di esplorazione e sperimentazione, presenta i risultati alla Direzione Aziendale per l'approvazione e l'attuazione in maniera stabile di quanto approvato.

Struttura delle attività di consulenza/affiancamento

Nella prima fase le attività si sostanziano soprattutto nella progettazione e realizzazione di attività formative che hanno l'obiettivo di fornire ai partecipanti gli strumenti teorici e metodologici necessari a:

- saper lavorare in gruppo, saper gestire eventuali conflitti e costruire il consenso, saper utilizzare le metodologie di *problem-solving*, *decision making* e *project management* (al livello opportuno) necessarie alla realizzazione di miglioramenti e di progetti concreti. E' ciò che intendiamo per *team building* e *team working*.

L'affiancamento nella seconda fase, ha l'obiettivo di:

- facilitare, al termine del periodo di apprendimento della prima fase, l'attività dei Gruppi di Lavoro, assistendoli nella preparazione di un piano di lavoro, verificando la corretta applicazione dei metodi e degli strumenti, il rispetto dei tempi, i progressi fino alla presentazione alla Direzione delle proposte di miglioramento o dei progetti elaborati

Durata delle attività di consulenza/affiancamento

La durata e le modalità delle attività di apprendimento, sia a distanza che in termini di incontri/workshop, viene valutata con la Direzione Aziendale in relazione alle caratteristiche dei partecipanti e dei problemi da affrontare, ponendo una particolare attenzione all'ottimizzazione dei tempi e delle risorse e all'impiego proficuo degli strumenti messi a disposizione dalla tecnologia e dai social media. In questa fase il consulente è un facilitatore di apprendimento.

Nella fase operativa la responsabilità dell'avanzamento del progetto è nelle mani del Gruppo, mentre il consulente si trasforma in facilitatore di gruppo, coach e counsellor.

Gli incontri del consulente con il Gruppo durano in genere 2 – 3 ore. La loro cadenza e durata complessiva si definiscono a seconda della complessità dei temi da affrontare e del tempo che i partecipanti al Gruppo possono dedicare alle riunioni di lavoro e ai compiti che ciascuno dovrà svolgere tra una riunione e l'altra.

Cosa è stato possibile osservare quando si realizzano Gruppi di Miglioramento e di Progetto

- Tutte le attività che vengono svolte responsabilizzano i partecipanti in quanto singoli e in quanto gruppo. Poiché il consulente/facilitatore agisce 'solo' da metodologo assicurando che il gruppo apprenda ciò che gli è necessario e si concentri sull'obiettivo senza dispersioni, il progetto si rivela una efficacissima '**palestra di responsabilità**' per tutti, anche in vista dell'assegnazione di ruoli di guida e/o coordinamento;
- i membri del Gruppo mostrano un profondo orgoglio dei risultati raggiunti, questi aumentano la loro autostima e motivazione;
- il lavoro di squadra influisce positivamente sul clima aziendale e consente di scambiare conoscenze tra settori che in genere sono estranei gli uni agli altri (come generalmente produzione e amministrazione, per esempio);
- la presenza nel gruppo di persone del tutto estranee al problema (es. degli amministrativi in un problema di produzione) consente utili contributi di domande che aiutano a definire i problemi;
- il progetto si rivela per tutti i soggetti coinvolti un'esperienza affascinante, dalla quale si esce tutti molto arricchiti.

