



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA – FISPPA
CORSO DI STUDIO IN
SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE
CURRICOLO: FSRU

Elaborato finale

La centralità della Persona in azienda. Un confronto fra le metodologie dell'action learning, dell'action research e del workshop quali strumenti di supporto e sviluppo

RELATORE

Prof. Fabio Bonaldo

Correlatore

Prof. Alessio Surian

LAUREANDA Flavia Frazzitta

Matricola 2001650

Anno Accademico 2022/2023

*A mia madre, mio padre e mia sorella che mi hanno sempre supportato e spinto
a dare il meglio di me.*

Sommario

INTRODUZIONE.....	5
1. ESPERIENZA PRESSO L'ENTE "CONFINDUSTRIA VENETO SIAV S.p.A."	7
1.1 La formazione continua negli ultimi anni in Italia.....	7
1.2 Dall'Industria 4.0 all'Industria 5.0	10
1.3 La formazione continua secondo l'approccio di Confindustria Veneto SIAV	14
1.4 Descrizione dell'ente, delle attività e delle principali mansioni svolte.....	16
2. CASO D'INTERVENTO: "MANIFATTURA DI VALORE: INNOVAZIONE TECNOLOGICA & CETRALITÀ DELLA RISORSA UMANA"	19
2.1 Che cos'è un progetto FSE e come funziona	20
2.2 Descrizione generale e obiettivi del progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana"	22
2.3 Illustrazione dettagliata del progetto: interventi formativi e figure coinvolte.....	26
3. DEFINIZIONI E DESCRIZIONE DELLE METODOLOGIE ADOTTATE NEL PROGETTO PRESENTI NELLA LETTERATURA DI SETTORE	31
3.1 L'action learning.....	32
3.2 L'action research.....	37
3.3 Il workshop.....	45
3.4 Le tre metodologie a confronto	57
4. METODOLOGIA E STRUTTURA DELLA RICERCA.....	61
4.1 Case study: Facci S.r.l.....	61
4.1.1 Articolazione delle azioni formative svolte da Facci Srl.....	66
4.2 Il disegno di ricerca e approccio metodologico	70
5. ANALISI DEI RISULTATI.....	75
5.1 Significatività delle relazioni tra le persone e del loro coinvolgimento nel processo formativo	75
5.2 Apprendimento e gestione del sapere dentro e fuori l'azienda.....	80
5.3 Compresenza delle tre metodologie.....	83
5.4 Osservazione partecipante applicata al workshop.....	85
6. CONCLUSIONE.....	91
BIBLIOGRAFIA	93
SITOGRAFIA.....	96
INDICE DELLE IMMAGINI.....	98
INDICE DELLE TABELLE	101
APPENDICE	102
1. Domande intervista elaborato finale.....	102

2. Informativa privacy sintetica	108
RINGRAZIAMENTI	109

INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce da un forte interesse personale, sviluppato nel corso del triennio universitario, nell'approfondire il tema della centralità dell'essere umano adulto in azienda, in stretto collegamento con le metodologie della formazione, e del prendersi cura di quest'ultimo, nonostante la sua età matura e la sua formazione pregressa. Ho da sempre avuto un grande interesse ad occuparmi degli altri, a prendermi cura delle persone e a dargli valore ed è proprio questo che la Commissione europea sta proponendo con l'introduzione dell'Industria 5.0.

L'interesse di approfondire il concetto di centralità della persona è emerso anche dopo la lettura del libro "Risorsa a chi?" di Andrea Di Lenna, in cui l'autore sostiene quanto sia necessario investire sulla formazione continua e cercare persone qualificate e motivate, ma persone non risorse. Infatti, come sostiene Henry Mintzberg, le organizzazioni non devono essere dei semplici contenitori di risorse umane, ma delle comunità di persone a cui dare valore e centralità. Fin dai tempi più antichi lo stesso Plutarco affermava che la mente umana e la persona non dovessero essere dei semplici contenitori da riempire, ma dei legni da ardere per stimolare in loro il desiderio di conoscere e apprendere; lo stesso, a mio avviso, dovrebbe succedere con le persone in azienda.

L'approfondimento del concetto *human centric*, fortemente sostenuto anche dalla Commissione Europea, in questo elaborato è stato collegato a tre metodologie della formazione - l'*action learning*, l'*action research* e il *workshop* - che potrebbero incentivarlo nell'ambito di un progetto formativo finanziato dal Fondo Sociale Europeo e che ho avuto modo di sviscerare durante la mia esperienza di tirocinio.

Dopo l'esperienza di tirocinio svolta presso l'area progetti di "Confindustria Veneto SIAV", società di formazione e servizi di Confindustria Veneto, ho deciso di focalizzarmi sul progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana" rivolto ad alcune aziende venete del settore secondario, l'interrogativo di ricerca è: quale tra *action learning*, *action research*

e *workshop* è risultata più efficace per l'azienda per valorizzare il capitale sociale aziendale, così come proposto dalla Commissione Europea parlando di Industria 5.0? Per rispondere a tale domanda è stato scelto di presentare brevemente la natura giuridica dell'ente di tirocinio e il suo approccio nei confronti della formazione continua aziendale; successivamente sono descritte le principali linee guida del progetto sopracitato per poi focalizzarsi sulle metodologie dell'*action learning*, *action research* e *workshop*. Infine, è presentata l'analisi e le considerazioni personali dei risultati di un caso studio specifico di un'azienda aderente al progetto, la Facci S.r.l., ottenuti tramite un'intervista e il metodo dell'osservazione partecipante.

1. ESPERIENZA PRESSO L'ENTE "CONFINDUSTRIA VENETO SIAV S.p.A."

1.1 La formazione continua negli ultimi anni in Italia

Il sistema di sostegno alla formazione professionale è condizionato da molteplici fattori, uno fra questi riguarda l'esigenza di riconoscimento nell'ordinamento italiano di un diritto soggettivo alla formazione continua (Inapp e Anpal 2020; Inapp 2021) per incrementare le conoscenze e le competenze per tutta la durata della vita lavorativa del soggetto in questione. Il Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, meglio conosciuto come PNRR, si impegna all'introduzione di una riforma delle politiche attive e della formazione professionale a supporto di percorsi di riqualificazione professionale e di reinserimento di lavoratori in transizione o disoccupati (ad esempio, i percettori di reddito di cittadinanza, NASpl e CIGS). Anche il dibattito europeo ha voluto evidenziare l'importanza della formazione continua nel mondo del lavoro per la sua capacità di promozione e sviluppo del capitale umano inclusivo e rispettoso delle esigenze e dei diritti di cittadinanza dei soggetti coinvolti.

Fortunatamente nel 2021 sono cresciuti i livelli di partecipazione alla formazione continua degli italiani. Infatti, gli adulti tra i 25 e i 64 anni che hanno preso parte ad attività d'istruzione e formazione sono circa del 9,9%, dato abbastanza in linea con i livelli europei (10,8%); si evidenzia, quindi, un netto miglioramento rispetto ai dati raccolti due anni prima: nel 2020 solo il 7,2% della popolazione adulta partecipava a percorsi formativi, mentre nel 2019 era l'8,1%. Purtroppo, però, mettendo l'Italia a confronto con altri Paesi europei si nota come essa sia ancora molto indietro. Tra le principali cause di questo problema troviamo gli scarsi investimenti pubblici e privati nei diversi settori lavorativi, il mancato sostegno alle esigenze formative delle piccole imprese. Bisogna considerare anche le grandi difficoltà nell'includere target vulnerabili e una concentrazione di investimenti nella formazione continua quasi ed esclusivamente nelle regioni settentrionali, producendo un netto squilibrio territoriale. Se gli investimenti nella formazione continua sono più visibili nel Nord Italia, è evidente un'enorme penalizzazione di imprese e lavoratori del Centro e del Sud Italia, enfatizzando un ampio divario regionale.

Il 61,7% delle imprese con almeno 6 addetti ha investito nel 2019 nell'aggiornamento e sviluppo delle conoscenze del proprio personale, la propensione a realizzare interventi formativi cresce all'aumentare della dimensione aziendale ed è tendenzialmente più ridotta nelle regioni meridionali e insulari (Inapp, 2022).

Inoltre, è stato riscontrato come la propensione alla formazione decresce all'aumentare dell'età anagrafica del soggetto sia nell'apprendimento formale che in occasioni di apprendimento non formale. Anche la partecipazione a progetti formativi è direttamente proporzionale all'aumentare del titolo di studio, poiché le persone con un basso livello di scolarizzazione sono quelle meno impegnate in questa tipologia di percorsi formativi.

Il 44,6% delle imprese italiane ha deciso di realizzare attività formative non strutturate in sostituzione o in unione ai corsi di formazione già esistenti. Alcune tra le modalità formative più usate sono: il training on the job, la partecipazione a convegni, *workshop*, seminari e la presentazione di prodotti o servizi. Sulla scia di quanto affermato da Kolb, il training on the job e l'autoapprendimento hanno ottenuto più consensi dai soggetti sottoposti alla formazione. Infatti, David A. Kolb afferma che «l'apprendimento è il processo attraverso il quale si crea la conoscenza attraverso la trasformazione dell'esperienza» (Kolb, 1984, p. 38); in riferimento a ciò è opportuno citare il celeberrimo "Ciclo di Kolb" con annesse le quattro fasi. Secondo l'autore, l'apprendimento in un adulto avviene con successo quando si completano tutte le fasi descritte nella figura 1.

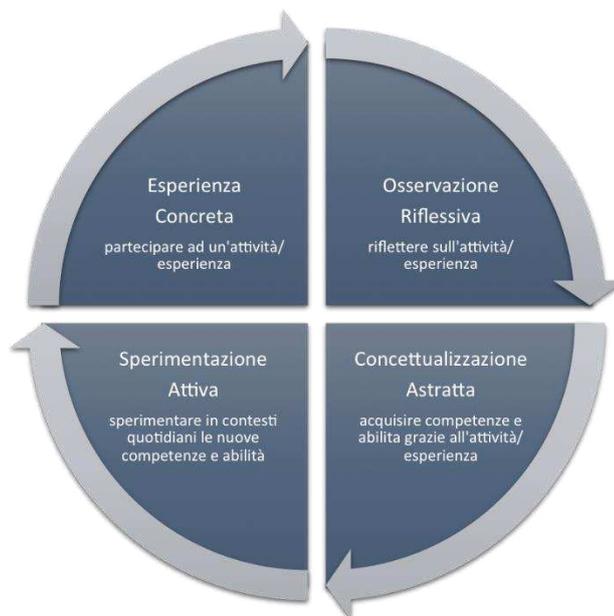


Figura 1. Ciclo di Kolb

Purtroppo, l'incidenza delle ore di formazione è ridotta poiché per ogni soggetto le ore di formazione rappresentano circa lo 0,88% delle ore lavorate. Tale valore aumenta nelle grandi imprese (1,18%) e nelle imprese del Centro (1,03%) e del Nord-Ovest (0,92%). Il costo medio di formazione per partecipante è circa di 621 € e si trova sotto la media per le microimprese (504 €), le piccole imprese (572 €) e le medie imprese (584 €). Inoltre, in Italia il 23,8% delle imprese aderiscono ad uno o più Fondi e tra queste il 40,5% richiede finanziamenti per la formazione del proprio personale. Tra le modalità utilizzate dalle imprese per adeguare le competenze dei propri lavoratori alle innovazioni introdotte prevalgono le attività di formazione (58,5%) rispetto alla decisione di assumere e di formare nuove risorse (11%) e introdurre soggetti che possiedono già le abilità necessarie (10,4%).

Infine, una sfida molto importante risulta l'impegno nel dedicare più attenzione alla programmazione di un'offerta di percorsi il più possibile personalizzati per sostenere lo sviluppo delle competenze delle persone, in particolare dei gruppi vulnerabili.

1.2 Dall'Industria 4.0 all'Industria 5.0

A partire dal XVIII secolo, il concetto di industria iniziò a diffondersi negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Europa continentale con le prime macchine a vapore e acqua e il conseguente sfruttamento degli operai del settore (Industria 1.0). Negli anni '70 dell'Ottocento, soprattutto in Germania, Nord America e Gran Bretagna iniziò a prendere piede la seconda rivoluzione industriale con l'introduzione dell'elettricità, della produzione di massa attraverso il sistema della catena di montaggio (Industria 2.0), per poi giungere a quella che si può definire "Rivoluzione digitale" o "Prima era dei computer" che prende piede intorno al 1970 introducendo i concetti di digitalizzazione, automazione, elettronica ed informatica (Industria 3.0).

L'utilizzo dell'automazione completa e dei sistemi intelligenti è ravvisabile solo con l'avvento della quarta rivoluzione industriale, ancora in corso, ma che sta dando vita all'Industria 5.0. Lo scopo dell'Industria 4.0 è quello di realizzare la cosiddetta "Fabbrica Intelligente" o "Smart Factory", cioè un sistema produttivo che raccoglie e analizza i dati necessari al miglioramento dell'efficienza complessiva di un'azienda, interconnettendo molti macchinari. Le tecnologie adottate col 4.0 sono: l'automazione, la robotizzazione, l'analisi dei big data, i sistemi intelligenti, l'Intelligenza Artificiale (IA) e l'Internet of Things (IoT). Vi è, quindi, una spinta verso l'introduzione di tecnologie all'avanguardia che si rendono autonome. La comunicazione tra macchinari, grazie all'IoT, rende la produzione autosufficiente, flessibile ed efficiente per ottimizzare il rendimento aziendale. La creazione della Smart Factory ha penalizzato di gran lunga la componente umana di ogni azienda, la sua conseguente adattabilità e resilienza nelle catene di produzione. Anche la pandemia di Covid-19 ha giocato a sfavore del 4.0 ponendo interrogativi sull'introduzione di economie circolari e più sostenibili di quelle attuali.

Il ruolo del dipendente all'interno dell'azienda è stato messo in discussione rispetto alle priorità che si erano date con la quarta rivoluzione industriale, poiché con l'Industria 4.0 il lavoratore non costituisce più il centro della produzione aziendale. Infatti, la reale fonte di valore e di produzione sono proprio le macchine che, talvolta, sostituiscono alcune mansioni dei dipendenti in carne ed ossa.

Dal 2016, grazie alla più importante federazione imprenditoriale giapponese la Keidanren, si inizia a parlare di Società 5.0 e Industria 5.0, da una parte per riabilitare il ruolo della persona in azienda, rendendo l'intera società più inclusiva, sostenibile ed equa; dall'altra per essere in grado di reagire al cambiamento criticamente e creativamente grazie alle innovazioni e ai macchinari introdotti già col 4.0. L'Industria 5.0 introduce una rivoluzione culturale e non più tecnologica, mostrandosi come uno sviluppo delle idee messe in campo con l'Industria 4.0 a favore della centralità della persona e del benessere dell'intera comunità aziendale, tutto ciò in un'ottica di collaborazione tra uomo e macchina. La società 5.0 è una società di tecnologie informatiche avanzate (come IA, IoT, robot, realtà aumentata, ecc.) che vengono utilizzate attivamente nella vita quotidiana e lavorativa di ognuno non per dare priorità ad un vantaggio economico e produttivo, ma a beneficio di ogni cittadino.

L'Industria 5.0 è un concetto relativamente nuovo e fonda le sue radici nel concetto di Industria 4.0 che era stato coniato in Germania nel 2011. Secondo quanto affermato dalla Commissione europea, l'Industria 5.0 pone il benessere del lavoratore al centro del processo produttivo e utilizza le nuove tecnologie per fornire crescita, prosperità e posti di lavoro, rispettando i limiti di produzione del pianeta. L'Industria 5.0 è complementare all'Industria 4.0 mettendo la ricerca e l'innovazione a servizio della transizione verso un'industria europea sostenibile, resiliente e centrata sull'uomo. Il concetto di Industria 5.0 fornisce un focus diverso, sottolineando l'importanza della ricerca e dell'innovazione per sostenere l'industria nel suo servizio a lungo termine all'umanità all'interno dei confini planetari. Inoltre, l'Industria 5.0 rafforza i lavoratori, aumenta la competitività dell'industria e aiuta ad attirare i talenti migliori, è vantaggiosa per il nostro pianeta poiché favorisce modelli di produzione circolare e tecnologie che usano risorse naturali.

Secondo la Commissione europea, se si volesse definire brevemente che cos'è e su cosa si basa l'Industria 5.0 basterebbero tre concetti: *human centric*, resilienza e sostenibilità. Il concetto di *human centric*, in italiano "centralità dell'uomo", pone il suo focus sulla promozione del talento, della diversità e della formazione di ogni singolo individuo. Come affermava già da tempo Adriano

Olivetti “la fabbrica è per l’uomo, non l’uomo per la fabbrica”, quindi è necessario che le aziende siano in grado di offrire un servizio alle persone e non viceversa. Affinché l’industria rispetti il Pianeta, deve essere sostenibile, sviluppando processi circolari che riutilizzano e riciclino le risorse naturali riducendo il consumo di energia e le emissioni di gas serra per garantire i bisogni delle generazioni odierne senza compromettere i bisogni delle generazioni future. Non basta, però, limitarsi a ridurre l’impatto di emissioni di CO2 o dell’uso della plastica, ma è necessario aumentare l’impatto positivo sull’ambiente (ad esempio utilizzando mezzi elettrici o piantando alberi) e sulla società tutta. Infine, la Commissione europea sostiene che essere resilienti vuol dire essere flessibili, agili e adattabili in ogni situazione. La resilienza si ricollega anche alla necessità di sviluppare un elevato grado di robustezza nella produzione industriale, assicurandosi che possa fornire e sostenere le infrastrutture anche in tempi di crisi. Di conseguenza, uno degli obiettivi più importanti per le aziende deve essere la creazione di organizzazioni “anti-fragili” che siano capaci di anticipare, reagire e imparare da qualsiasi ostacolo e momento di crisi.

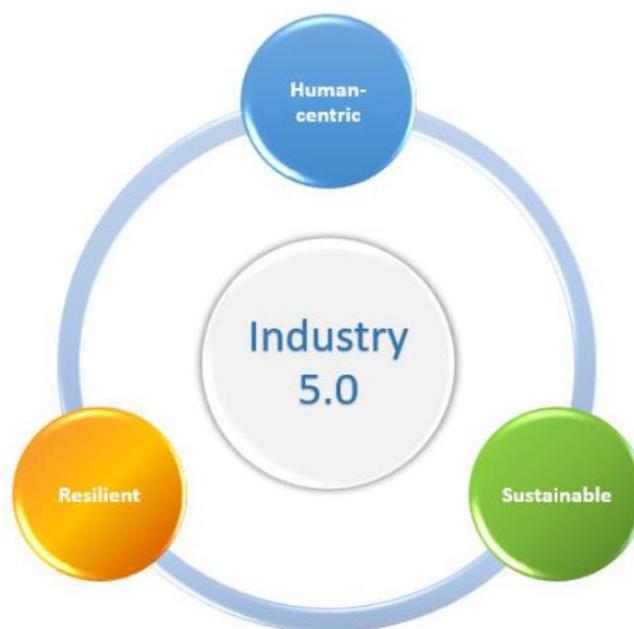


Figura 2. Industria 5.0

Inoltre, la Commissione europea fa presente che l'UE ha già adottato un approccio centrato sull'asse umano e sulla società attraverso delle politiche chiave. Ad esempio, è stato istituito il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR: "General Data Protection Regulation") che tutela i diritti degli individui alla protezione dei propri dati personali nell'uso di servizi aziendali e governativi; il Libro Bianco sull'Intelligenza Artificiale (White Paper on Artificial Intelligence) che stabilisce i principi per un'eventuale regolamentazione dell'IA. Nonostante queste politiche abbiano ricevuto alcune critiche dalle aziende, confermano comunque l'impegno europeo verso la protezione dei diritti umani, quindi, del cittadino. Nel contesto industriale c'è ancora spazio per dei progressi riguardo all'approccio *human centric*: per garantire che sia le aziende che i lavoratori beneficino della transizione digitale, è necessario ripensare e ridisegnare i modelli di business. I lavoratori dovrebbero essere coinvolti in ogni fase di questo processo di transizione. Inoltre, è necessaria una maggiore cooperazione tra le imprese e le istituzioni di formazione, poiché le aziende sono ben posizionate per determinare le lacune di competenze e prevedere i loro bisogni per il futuro.

L'istruzione, la formazione, il riqualificarsi e l'aggiornarsi delle competenze sono tra le questioni più urgenti da affrontare ai fini di accogliere la transizione digitale nelle industrie, poiché il capitale umano qualificato è di estrema importanza per realizzare tale transizione. Purtroppo, è giusto affermare che non tutti saranno idonei a questa riqualificazione; infatti, alcuni lavoratori potrebbero non avere nemmeno le competenze digitali più basilari e necessarie. Esistono già alcune iniziative previste nell'Agenda delle Competenze dell'UE, come il Digital Education Action Plan aggiornato (2021-2027) che delinea la visione della Commissione europea per sistemi di istruzione e formazione di alta qualità, inclusivi, accessibili e adatti all'era digitale.

1.3 La formazione continua secondo l'approccio di Confindustria Veneto SIAV

Confindustria Veneto SIAV è una società di formazione e servizi di Confindustria Veneto che eroga le proprie attività e servizi per associazioni, agenzie e società appartenenti alla Holding Confindustria Veneto. Gli ambiti di maggior interesse di tale ente sono quello di ricerca e innovazione, progetti comunitari e Industria 4.0. SIAV è un ente accreditato dalla Regione Veneto per la formazione continua e i servizi al lavoro ed è, per di più, accreditato presso Fondimpresa nelle aree di formazione generale, innovazione e digitalizzazione e sostenibilità.

Il principale obiettivo di SIAV è quello di non erogare formazione tradizionale, ma di offrire delle soluzioni personalizzate cucite su misura per le imprese che supporta nei processi di trasformazione. Questo è uno dei motivi per cui ho scelto di svolgere la mia esperienza di tirocinio presso questo ente di formazione; infatti, ho sempre sostenuto questa idea di mettere al primo posto il cliente, la persona o il gruppo di persone con cui si interagisce e i loro bisogni per esaudire le loro richieste in un'ottica di miglioramento reciproco.

Inoltre, dagli anni '90 SIAV ha deciso di adottare nuove metodologie di formazione, tra cui *action research* e *action learning*, per adattarsi al meglio alle nuove trasformazioni industriali, per accompagnare le persone in percorsi di miglioramento con un supporto dato da formatori esperti e per innovare il tipo di formazione erogata. Infatti, durante il mio periodo di tirocinio presso SIAV, ho avuto la possibilità di approfondire e conoscere il modo in cui nasce un progetto formativo rivolto alle aziende e finanziato dal Fondo Sociale Europeo.



Figura 3. 30 anni di metodologie per l'innovazione imprenditoriale

Successivamente è stata creata la “Factory of Knowledge” che risulta essere una comunità di imprese e fornitori di conoscenza che mira a diffondere e applicare la cultura dell'innovazione traducibile in risultati aziendali palpabili. L'innovazione comprende sia l'aspetto tecnologico, legato a competenze specifiche di ogni azienda, che quello organizzativo e umano che si lega all'innovazione sociale. La Factory si avvale dell'esperienza di SIAV, che ha creato interventi di innovazione in tutti i settori industriali e dei servizi, dopo aver conosciuto approfonditamente le problematiche e il linguaggio delle imprese, in modo particolare delle PMI. Le principali aree di intervento nelle imprese si concretizzano attorno ai seguenti temi: creatività per l'innovazione; Open innovation/Absorptive capacity; metodologie per l'applicazione del processo di innovazione delle imprese; trasferimento tecnologico, design, nuovi materiali; skills per l'innovazione.

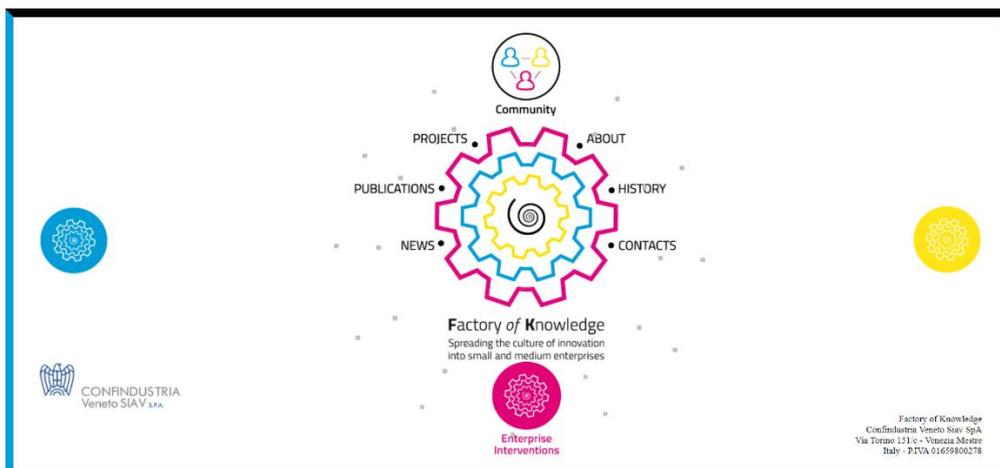


Figura 4. Factory of Knowledge

1.4 Descrizione dell'ente, delle attività e delle principali mansioni svolte

L'ufficio di Confindustria Veneto SIAV ospita diverse aree di lavoro in un unico grande spazio diviso solamente da mobili o armadi ad altezza uomo, tutto questo per dare importanza ad ogni singola Persona che opera in SIAV per altre persone che sono, poi, i fruitori dei progetti. Tra l'area amministrativa, l'area ICT, l'area di gestione e rendicontazione progettuale, l'area dedicata al digitale e all'innovazione, la reception e l'area progetti, ho deciso, anche per coerenza con il mio percorso di studi, di svolgere la mia esperienza di tirocinio presso l'ultima area nominata.

Nel corso di questi quattro mesi ho svolto diverse attività tra cui: supporto nella ricerca bibliografica e nella stesura di report nell'ambito di ricerche inerenti nuovi saperi e nuove competenze manageriali e professionali nel campo dell'innovazione delle imprese e delle nuove tecnologie; collaborazione nella stesura di report relativi a metodologie didattiche e innovative per la formazione continua; partecipazione a *workshop* o eventi di formazione per capire come lavora e quali metodologie adotta un formatore; collaborazione nella progettazione e gestione di progetti formativi a finanziamento regionale ed europeo.

Proprio la continuità nello svolgimento di quest'ultima mansione svolta nel corso dei quattro mesi di tirocinio, mi ha dato modo di approfondire e studiare le

metodologie e conoscere meglio il funzionamento di un progetto FSE già attivo e in fase di svolgimento dal titolo: “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”, in cui proprio Confindustria Veneto SIAV risulta ente beneficiario.



Figura 5. Logo Confindustria Veneto SIAV S.P.A.

2. CASO D'INTERVENTO: "MANIFATTURA DI VALORE: INNOVAZIONE TECNOLOGICA & CENTRALITÀ DELLA RISORSA UMANA"

Il progetto "Manifattura di Valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana" è nato dall'osservazione e la cura che SIAV ha rispetto alla tematica delle trasformazioni industriali nel territorio veneto. All'inizio della realizzazione del progetto si proveniva da una fase post pandemica in cui le industrie in questione avevano già iniziato a sviluppare dei processi di innovazione legati al concetto di Industria 4.0, ovvero un'introduzione di tecnologie, processi di digitalizzazione e robotica fino ad arrivare, più recentemente, anche all'inserimento dell'Intelligenza Artificiale e della Cybersecurity all'interno delle imprese.

Quindi, questo innesco di tecnologie nelle pmi venete che cosa può determinare? Sicuramente delle grandi trasformazioni nell'organizzazione, non solo legata ai processi produttivi, ma anche all'organizzazione delle persone in azienda. Proprio in collegamento a quest'ultimo concetto, si è passati dal 4.0 al 5.0 grazie a questa visione decisamente umano-centrica che vede la figura umana non al servizio della tecnologia, bensì l'opposto. Di conseguenza, su questa riflessione, SIAV ha deciso di supportare le pmi venete aderenti al progetto che stavano già intraprendendo questi processi sia per essere più efficienti sul mercato nazionale e internazionale, ma anche per attrarre nuovi talenti. Infatti, l'azienda attrattiva, anche e soprattutto dal punto di vista tecnologico, vuole attirare giovani laureati e ad alta specializzazione.

Una prima fase del progetto ha previsto un momento di riflessione critica iniziale svolto da ogni azienda e concretizzatosi in un piano di rilancio per affrontare cambiamenti in corso o che si sarebbero verificati. All'interno del progetto era, infatti, previsto un riconoscimento economico per la realizzazione di tale piano di rilancio aziendale con un'ottica "As is... to be", partendo cioè da quello che l'azienda era in quel momento a come sarebbe diventata. Successivamente il progetto prevede degli interventi formativi svolti

prevalentemente attraverso le metodologie dell'*action learning*, dell'*action research* e del *workshop*. Sono state erogate un totale di 800 ore di formazione.

In questo capitolo verrà illustrato in che cosa consiste un progetto FSE ed esplicitate tutte le fasi del progetto in questione, dalla descrizione degli obiettivi, agli interventi formativi e alle figure coinvolte in esso.

2.1 Che cos'è un progetto FSE e come funziona

L'acronimo FSE, che sta per "Fondo Sociale Europeo", è uno strumento di cui l'Unione Europea fa uso per supportare l'occupazione, aiutare i cittadini ad entrare nel mondo del lavoro o a trovare delle occupazioni migliori assicurando delle opportunità di lavoro il più possibile eque. Proprio per tali ragioni, l'FSE investe in quello che viene definito "capitale umano" dell'Europa, ovvero "l'insieme di capacità, competenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite. [...] Investire in capitale umano significa, da parte di un'azienda, curare la formazione professionale e tecnica dei propri dipendenti" (Treccani, dizionario online di economia e finanza, 2012).

La Commissione europea e gli Stati membri dell'UE devono definire le priorità che assume l'FSE e il modo in cui assegnare le sue risorse economiche che ammontano a circa 10 miliardi di euro all'anno. Tra le priorità di tale fondo è presente l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese, sviluppando nuove competenze e metodi di lavoro; poi si sta considerando un miglioramento all'accesso all'occupazione soprattutto nei confronti dei giovani che transitano dal mondo della scuola o università a quello del lavoro; successivamente ci si focalizza anche sulla formazione professionale e l'apprendimento permanente in riferimento, soprattutto, ai disoccupati scarsamente qualificati al fine di accrescere e/o ottenere nuove competenze utili per un futuro inserimento nel mondo del lavoro. Inoltre, si mira a supportare i gruppi svantaggiati nella ricerca di lavoro per perseguire l'obiettivo di promozione e inclusione sociale.

È bene sottolineare che l'FSE non si vuole definire come una sorta di ufficio di collocamento o agenzia interinale, esso finanzia un gran numero di progetti locali, regionali, nazionali riguardanti il tema dell'occupazione in tutta Europa. Si parte da progetti più piccoli condotti da associazioni locali per aiutare, ad esempio, i disabili a trovare un lavoro adatto fino a progetti nazionali che promuovono la formazione professionale in maniera più generalizzata. Come in parte già affermato, tutti i progetti FSE hanno nature e portate differenti e si rivolgono ad un ampio e variegato pubblico; alcuni progetti sono indirizzati agli insegnanti, agli studenti, altri ai disoccupati giovani e non, altri ancora sono destinati agli imprenditori e manager di ogni campo.

Per quanto concerne il funzionamento dell'FSE è sufficiente sapere che ogni Stato membro concorda con la Commissione europea uno o più programmi operativi, che definiscono le priorità di intervento delle attività FSE e degli obiettivi, nel periodo di programmazione settennale. Successivamente, tali programmi finanziano dei progetti che vengono condotti da diverse organizzazioni pubbliche e private che sono definite beneficiari.

L'FSE è realizzato in partenariato dalla Commissione europea e dalle nazioni e regioni coinvolte. Vi sono poi altre parti, come ONG e organizzazioni dei lavoratori, che vengono coinvolte nella fase di elaborazione di una strategia FSE e nel controllo della sua effettiva attuazione. La collaborazione è un grande aiuto per assicurarsi che le risorse siano utilizzate nel modo più corretto ed efficace possibile, rispondendo ai bisogni dei soggetti di riferimento. Il funzionamento dell'FSE si fonda sul cofinanziamento o sulla gestione condivisa. Il cofinanziamento garantisce la partecipazione a livello nazionale e regionale e i finanziamenti FSE sono sempre affiancati da un finanziamento pubblico o privato. Mentre, la gestione condivisa permette un'equa suddivisione delle responsabilità: infatti, le linee guida dell'FSE sono redatte a livello europeo attraverso la consultazione di più parti interessate; invece, i programmi operativi vengono patteggiati tra autorità nazionali e Commissione europea.

Se si volesse, dunque, sintetizzare in maniera puntuale quello di cui si occupa questo fondo si potrebbe dire che il Fondo Sociale Europeo pone al

centro la Persona, supportandola in diversi contesti e con differenti strumenti al fine di garantirle la migliore condizione di vita possibile.

2.2 Descrizione generale e obiettivi del progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”¹

Per comprendere la descrizione e il funzionamento del progetto che verrà descritto, è utile approfondire brevemente il ruolo del project manager presente nell'area progetti di Confindustria Veneto SIAV.

Infatti, durante la mia permanenza presso l'ente nel mese di dicembre 2022 ho avuto modo di sottoporre la mia tutor aziendale ad un'intervista semi-strutturata per indagare al meglio quale fosse il ruolo di Confindustria Veneto SIAV, le attività di cui l'ente si occupa e il funzionamento delle linee di finanziamento dei progetti presentati e attivati presso lo stesso ente di formazione. Il project manager, nonché la mia tutor aziendale, con la supervisione della responsabile di area, si occupa della progettazione e gestione di progetti nell'ambito di bandi finanziati prioritariamente dal Fondo Sociale europeo e dai fondi interprofessionali, quali Fondimpresa e Fondirigenti (fondi a valenza regionale e nazionale). Nello specifico, il project manager cura la gestione e l'organizzazione delle attività formative rivolte alle aziende che hanno aderito ai progetti con le loro risorse, attività che sono sia aziendali che interaziendali (quali *workshop*, seminari, ecc.) accertandosi che tutte le azioni previste da progetto siano realizzate. Oltre a questo, tale figura si interessa del coordinamento dei partner di progetto che possono essere le università o altri enti di formazione e delle costanti relazioni con gli enti finanziatori, in particolare con la regione Veneto e con le aziende destinatarie. Nel caso di progetti finanziati da Fondimpresa, buona parte della gestione e delle relazioni col Fondo vengono tenute dal referente di un'area di SIAV preposto a questo.

Tale project manager, in questi ultimi anni, si è occupata principalmente di progetti finanziati da bandi della regione Veneto e dagli enti interprofessionali.

¹ Tutto ciò che si legge in tale paragrafo è frutto di una sintesi, svolta dalla sottoscritta, di quanto contenuto nei documenti privati di Confindustria Veneto SIAV in merito al progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”.

Nell'elaborazione di questi progetti vengono seguiti gli indirizzi indicati dai singoli bandi, tenendo conto delle direttrici europee nazionali, e l'inserimento o meno di questi nelle traiettorie strategiche di Confindustria Veneto SIAV. SIAV, in particolare l'area progetti con la direzione, stabilisce delle macro-tematiche sotto le quali tutte le iniziative, sia finanziate che non, devono posizionarsi. Negli ultimi anni SIAV ha deciso di concentrarsi su alcune traiettorie pilota ben precise per la realizzazione dei progetti formativi di cui si occupa come: innovazione tecnologica e strategico-organizzativa, creatività applicata ai processi industriali e ai prodotti, sostenibilità e cultura².

Il progetto "Manifattura di Valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana" nasce da una delle due proposte progettuali, in particolare la "Linea 2: Imprese F.I.T.: Forti, Innovative, Trainanti", dell'allegato B della Delibera della giunta Regionale, più comunemente detta "DGR", numero 497 del 20 aprile 2021 dal titolo "ALLENIAMOCI AL FUTURO – Nuove competenze per il lavoro che cambia". SIAV ha accolto di buon grado la possibilità di creare un progetto formativo sulla base di quanto proposto dalla Linea 2 di tale bando regionale, in quanto le tematiche presentate conciliavano molto con le "traiettorie pilota" sostenute da Confindustria Veneto SIAV. La regione Veneto (Area Politiche economiche, capitale umano e programmazione comunitaria Direzione Formazione e Istruzione, 2021), secondo la Linea 2, avrebbe finanziato progetti finalizzati a definire delle strategie di rilancio aziendale con percorsi focalizzati sull'innovazione tecnologica, strategica e/o organizzativa personalizzati sulle esigenze delle aziende. Tale strategia di rilancio aziendale è denominata "Azione strategica di rilancio" e prevede una relazione finale come output, ma anche una combinazione di interventi di formazione e di accompagnamento (quali formazione indoor, laboratorio dei feedback, teatro d'impresa, assistenza/consulenza, project work, coaching, voucher per la partecipazione a corsi di alta formazione, voucher di conciliazione, piano di rilancio per l'innovazione, incentivi per temporary manager, seminari, *workshop*, focus group, webinar, spese di promozione e diffusione, eventi finali); inoltre, sono previsti

² Informazioni tratte da un'intervista qualitativa svolta con la project manager di Confindustria Veneto SIAV (comunicazione personale, dicembre 2022).

degli interventi complementari come borse di ricerca, spese Fesr e *action research*.

Sulla base di questo piccolo accenno alle direttive presentate nel bando dalla regione Veneto e dopo averle studiate e analizzate attentamente, il project manager procede con la realizzazione del progetto, definendo i contenuti di massima con la responsabile di area che verranno declinati come item del formulario. Successivamente, con l'aiuto dei colleghi dell'area ICT, si inizia a promuovere il progetto alle aziende attraverso campagne informative online, chiamate telefoniche o videochiamate online coi referenti aziendali per poi, in caso di adesione al progetto di queste ultime, redigere la domanda di ammissione per la regione Veneto in cui sono presenti tutti i dettagli del progetto in questione.

Sulla base della DGR n. 497 del 20 aprile 2021 “ALLENIAMOCI AL FUTURO – Nuove competenze per il lavoro che cambia”, Confindustria Veneto SIAV si presenta come ente proponente e titolare del progetto. Inoltre, è specificato che il progetto viene elaborato e condiviso con un network operativo che comprende Strategy Innovation – Spin-off di Ca' Foscari, Fondazione CUOA, SCP e IFOA (che sono altri enti di formazione e consulenza presenti nel territorio veneto).

Grazie all'affermazione dell'Industria 4.0 e del concetto di Smart Manufacturing, le aziende stanno introducendo nuove tecnologie riferite a digitalizzazione, automazione, robotica, cybersecurity e IA. Tali “tecnologie intelligenti” giocano un ruolo fondamentale nell'innovazione di comparti strategici per il Veneto che comprendono aziende meccaniche e mecatroniche e le loro supply chain. L'introduzione di soluzioni avanzate consentono alle imprese di piccola e media dimensione di re-interpretare il loro ruolo lungo l'intera supply chain innovando il proprio business model e producendo nuovo valore – da qui MANIFATTURA DI VALORE. Quindi, la Smart Manufacturing e le traiettorie legate ai “nuovi modelli organizzativi e produttivi, i sistemi cognitivi e di

automazione e gli spazi di lavoro innovativi e inclusivi”³ sono al centro delle azioni formative e di supporto all’evoluzione e resilienza delle imprese coinvolte nel progetto. Infatti, l’obiettivo principale nella rivoluzione industriale, che implica una rapida transizione dal 4.0 al 5.0, è quello di spingere queste nuove tecnologie non solo nelle industrie, ma anche nell’intera società favorendo una visione basata sui concetti di *human centric*, resilienza e sostenibilità.

Le aziende aderenti al progetto sono tutte inglobate nella Smart Manufacturing, in particolare ai settori di meccanica, meccatronica, elettronica, ingegneria ed è evidente come esse debbano essere accompagnate nelle fasi diagnostiche, che prevedono la stesura di un piano di rilancio, *action research*, interventi formativi di trasferimento e applicazioni di nuove conoscenze e momenti di condivisione e networking.

I percorsi formativi aziendali e interaziendali che si sviluppano nel progetto si riferiscono alle innovazioni tecnologiche, organizzative e di revisione del business model e si possono collegare a tre traiettorie principali di sviluppo esplicitate nella Smart Manufacturing della Strategia di Specializzazione Intelligente (RIS3) del Veneto. La prima traiettoria riguarda i nuovi modelli organizzativi e produttivi di industrializzazione e produzione di attrezzature e beni di consumo, attraverso sistemi di digitalizzazione e IoT; la seconda riguarda i sistemi cognitivi e l’automazione a supporto di piattaforme integrate digitali per configurare i sistemi di produzione, lo sviluppo di macchine intelligenti e di sistemi di automazione avanzati; l’ultima traiettoria riguarda l’introduzione di spazi inclusivi e innovativi per l’organizzazione del lavoro in ottica umano-centrica.

Le 12 aziende aderenti al progetto sono state coinvolte in interventi di formazione indoor di 40 o 32 ore totali che vertono su quattro principali tematiche:

- Digitalizzazione dei processi, 40 ore, 11 edizioni;
- Digitalizzazione del prodotto e “servitizzazione”: dalla vendita al “pay-per-use”, 40 ore, 2 edizioni;

³ Espressione utilizzata dall’ente “Confindustria Veneto SIAV” nella documentazione di presentazione del progetto “Manifattura di Valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana” alla Regione Veneto.

- Dalle relazioni “fisiche” a quelle “virtuali” con il cliente, 32 ore, 2 edizioni;
- Nuovi approcci organizzativi *human centric* e gruppi di lavoro per l’innovazione, 32 ore, 6 edizioni.

Inoltre, le aziende sono state sottoposte ad interventi di *action research* e a *workshop*. I due *workshop* previsti dal progetto hanno avuto una durata di 4 ore ciascuno e sono stati organizzati con la collaborazione di Strategy Innovation – Spin off dell’Università Ca’ Foscari di Venezia e con la Fondazione CUOA, entrambi partner operativi del progetto. Infine, è previsto un evento finale in cui sono condivise le tematiche, le metodologie utilizzate e i risultati conseguiti attraverso le attività svolte nel progetto, coinvolgendo attivamente le imprese aderenti nella rappresentazione di quanto realizzato.



Figura 6. Logo ufficiale progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”

2.3 Illustrazione dettagliata del progetto: interventi formativi e figure coinvolte⁴

Il progetto in questione coinvolge 12 aziende venete nelle diverse attività formative proposte, mentre il target di riferimento riguarda il mondo del management che presidia le traiettorie aziendali, ma anche tutte quelle figure che traducono in operatività le linee guida fornite. Si coinvolgono, dunque, profili funzionali all’adeguamento delle competenze digitali del capitale umano all’esigenza dei nuovi modelli produttivi e organizzativi/gestionali determinati dall’Industria 4.0; ci si riferisce, quindi, a figure manageriali o tecniche

⁴ Tutto ciò che si legge in tale paragrafo è frutto di una sintesi, svolta dalla sottoscritta, di quanto contenuto nei documenti privati di Confindustria Veneto SIAV in merito al progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”.

dell'azienda che abbiano un ruolo chiave nella gestione dell'innovazione, dei processi operativi e dei servizi. Tali figure possono tradursi in: product manager, responsabili Ricerca e Sviluppo, responsabili ICT, direttori di produzione e controllo, responsabili commerciali e marketing, responsabili HR e altre figure ad essi collegati, oltre che titolari di impresa e tutti quelli per cui l'introduzione dell'innovazione porta ad un miglioramento nella gestione del processo presidiato. Gli interventi sono rivolti ai lavoratori autonomi, come imprenditori, e a occupati con contratto di lavoro dipendente e con forme contrattuali previste dalla norma vigente, facendo particolare attenzione alla componente di genere.

Inoltre, si intende supportare le risorse delle pmi partner che, viste le caratteristiche dell'Industria 4.0, hanno intrapreso o stanno iniziando ad intraprendere dei percorsi per la digitalizzazione dei processi aziendali col fine di far dialogare i diversi sistemi e applicazioni oppure percorsi per la digitalizzazione del prodotto che implica il passaggio dalla vendita all'offerta di servizi correlati.

Di conseguenza, l'obiettivo del progetto riguarda il completamento del patrimonio di competenze delle risorse aziendali che già operano con un certo grado di autonomia, dando loro conoscenze, skills, saperi applicativi, metodologie di lavoro e strumenti specifici per un efficace utilizzo e buona padronanza delle tecnologie digitali 4.0 utili per configurare sistemi di produzione smart. È fondamentale l'acquisizione della dimensione "phydigital" con il cliente; infatti, un responsabile marketing e commerciale acquisisce tecniche e metodologie per riuscire a gestire in maniera efficiente questo nuovo modo di relazionarsi con il cliente tra l'online e l'offline attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali. È, inoltre, fondamentale l'innovazione organizzativa in ottica *human centric*; infatti, il valore in azienda non è prodotto solo ed esclusivamente dall'introduzione di nuove tecnologie, ma anche da un'evoluzione organizzativa basata sulla collaborazione tra le persone, la flessibilità e l'ascolto. Il responsabile HR, il manager e gli imprenditori sono accompagnati in percorsi che forniscono loro metodologie e strumenti di collaborazione e di interazione per fare in modo che la gestione dell'innovazione non si traduca solo in valore economico, ma anche in valore umano-centrico per l'azienda.

Il progetto è organizzato secondo le seguenti tipologie di intervento: è prevista una prima fase creata da azioni di tipo diagnostico, progettuale ed identificazione delle possibilità di miglioramento e revisione dei modelli di business 4.0. Questa prima fase racchiude al suo interno il piano di rilancio per l'innovazione in cui ogni azienda aderente al progetto viene supportata per elaborare un piano di rilancio come strumento di ripartenza dopo la crisi pandemica; ma sono incluse anche azioni di *action research* di 8 ore in cui le aziende possono essere accompagnate nel definire un piano di sviluppo evidenziando delle indicazioni operative per introdurre dei miglioramenti nei processi produttivi e/o organizzativi connessi all'innovazione. Inoltre, è prevista l'attivazione di una borsa di ricerca.

Nella seconda fase del progetto verrà effettuata la formazione personalizzata per le diverse aziende aderenti con degli approcci di *action learning*; infatti, i quattro interventi di 40 e 32 ore descritti nel paragrafo precedente sono delle azioni di formazione indoor svolte con l'utilizzo della metodologia dell'*action learning*. Infine, per tutta la durata del progetto l'ente proponente e i partner operativi e aziendali hanno diffuso e promosso costantemente le diverse iniziative organizzate ciascuno con i propri canali di comunicazione, anche per coinvolgere altre aziende interessate e condividere gli sviluppi e i risultati del progetto che sono stati presentati nei due *workshop* e nell'evento finale.

Inoltre, per la rilevazione degli impatti degli interventi formativi presenti nel progetto sono previste delle attività di monitoraggio ex ante, in itinere, ex post con lo scopo di controllare e valutare l'andamento dei singoli interventi formativi per migliorare, ove necessario, alcune attività in atto. Il sistema dell'azione di monitoraggio fornisce alla Regione Veneto e agli stakeholder di progetto dei riscontri immediati sullo stato di avanzamento delle azioni. La rilevazione è gestita attraverso un sistema strutturato che è basato su degli indicatori di natura quantitativa e qualitativa di tipo gestionale, didattico – cognitivi, economici per far fronte a criticità e cogliere degli elementi di variabilità rispetto all'andamento delle azioni che erano state previste.

Per quanto concerne il monitoraggio dei partecipanti, esso è garantito dalla presenza di tutor esperti che utilizzano il questionario previsto dal sistema qualità e gli strumenti forniti dalla Regione Veneto. Inoltre, lo stato di avanzamento delle attività è stato monitorato con costanza dal referente di progetto e da un esperto senior con competenze specifiche inerenti alla gestione delle attività formative finanziate, di controllo di gestione e rendicontazione.

Le figure professionali utilizzate all'interno del progetto permettono il corretto perseguimento degli obiettivi posti dal progetto stesso, tali figure sono caratterizzate da conoscenze specifiche e competenze specialistiche. In coerenza con quanto stabilito dalla DGR. 497 per "il Gruppo di lavoro" i soggetti coinvolti sono i seguenti:

- Direttore di progetto, nonché il rappresentante dell'ente capofila in possesso di un profilo senior con un'ampia esperienza nelle tematiche formative, organizzative e relazionali. Egli supervisiona e coordina le attività del progetto dalla sua nascita, verifica la qualità degli interventi, si interfaccia con i referenti di progetto dei partner;
- Coordinatore di progetto (senior) che è un professionista della formazione a supporto della direzione che coadiuva il direttore nella gestione in rete delle attività progettuali;
- Docenti (formatori) che hanno una specifica esperienza professionale riguardante le materie di insegnamento e le metodologie formative presenti nelle attività proposte per adeguare il capitale umano alle nuove strategie di rilancio aziendale, tecnologico e organizzativo;
- Consulenti (senior) che sono impegnati in attività di accompagnamento quale l'*action research* e si configurano come esperti di alto livello;
- Ricercatore selezionato da Ca' Foscari che trasferisce le conoscenze accademiche a favore di processi di sviluppo e innovazione aziendali;

- Tutor formativi che sono di supporto alla docenza e ai discenti, mettendo a disposizione le proprie competenze relazionali e organizzative per agevolare lo svolgimento degli interventi formativi e monitorare l'andamento degli apprendimenti;

- Progettisti (middle/senior) che sono impegnati nella scrittura e microprogettazione, svolgono diversi colloqui con i referenti aziendali utili a comprendere le esigenze formative delle aziende per poi raccordarsi con il direttore e il coordinatore per la progettazione di dettaglio;

- Personale amministrativo impegnato nella gestione finanziaria e predisposizione del rendiconto;

- Responsabile monitoraggio/diffusione (middle/senior) che garantisce il monitoraggio degli interventi formativi da un punto di vista gestionale, didattico-cognitivo ed economico, impegnato anche nella diffusione dei risultati.

3. DEFINIZIONI E DESCRIZIONE DELLE METODOLOGIE ADOTTATE NEL PROGETTO PRESENTI NELLA LETTERATURA DI SETTORE

La concezione di persona adulta che ha la società odierna sta iniziando sempre più a discostarsi con l'idea di adulto presente nella società industriale, in cui la parola *adulto* era sinonimo di stabilità e maturità fisica, sessuale, lavorativa, sociale e familiare. Oggi la concezione di persona adulta è inserita in un vero e proprio processo di adultizzazione continuo che si compie tra incertezze e stabilità, cambiamenti e mantenimento della propria identità o ridefinizione di sé. L'identità dell'adulto odierna è incerta, problematica e *in progress* perché la prospettiva del corso di vita non è più associabile all'immagine di un arco, in cui l'adulto è collocato nella parte più alta della figura per enfatizzare il suo pieno compimento in quest'età della vita, ma è quella di una linea continua in cui sono sempre presenti, crisi, perdite, passaggi, transizioni, momenti di stallo. Alberici et al. (2006, p. 39) definisce l'adulthood come un'età in cui incertezza e paradossi la faranno da padrone. Bisogna, quindi, affermare con assoluta certezza che con il cambiamento dell'idea di adulto devono necessariamente cambiare gli approcci educativo-formativi che si adottano con quest'ultimo. Durante il periodo della società industriale, si riteneva che l'apprendimento per l'adulto finisse con il conseguimento di un titolo di studio più o meno elevato; oggi, invece, non è più sufficiente possedere un diploma o una laurea.

Infatti, secondo la teoria della *Lifespan Perspective* sviluppata nel 1987 dallo psicologo tedesco Paul Baltes, il corso di vita adulta è costellato da eventi che possono rappresentare delle opportunità, delle sfide ma anche dei pericoli e delle problematicità e per questo è necessario che l'adulto mantenga aperta per sé stesso una dimensione di educabilità e flessibilità, in ottica di un apprendimento permanente e continuo per tutto il corso della sua vita. Lo psicologo Baltes sostiene che: lo sviluppo dell'adulto debba continuare per l'intero corso di vita del soggetto; lo sviluppo sia multidimensionale e multidirezionale, poiché implica diversi fattori; lo sviluppo dell'adulto sia duttile e modellabile, soprattutto perché influenzato dal contesto di vita del soggetto; infine che lo sviluppo sia soprattutto multidisciplinare.

A questa concezione di continua crescita e sviluppo per l'adulto, con un'ottica focalizzata sulla scoperta di sé in tutti gli ambiti di vita, si collega l'idea della formazione continua in contesti lavorativi e aziendali. Infatti, come affermato nei capitoli precedenti, l'avvento dell'Industria 4.0 e 5.0 e l'introduzione di nuove tecnologie e strumenti di lavoro ha messo in crisi i lavoratori delle aziende che hanno richiesto supporto ad esperti nel settore per imparare ad utilizzare queste nuove tecnologie e a relazionarsi in modo nuovo ai contesti lavorativi.

Il terzo capitolo approfondirà la definizione proprio delle principali metodologie adottate nel progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana", adoperate proprio per supportare le persone in azienda e per dare valore, soprattutto, al singolo soggetto. Infatti, "all'adulto è data la possibilità, che non ha né il bambino né l'anziano, di autodeterminarsi. Può godere di autonomia, di riflessione, di energie, di risorse, di pienezza di vita personale e sociale: l'educazione, per e tra gli adulti, ha il compito di seguirlo in questa terra dalle mille opportunità perché neanche una di queste vada sprecata" (Mariani, 2014, 44).

3.1 L'action learning

In collegamento con quanto espresso poc'anzi, è bene affermare che intorno agli anni '80 è stato decisamente modificato l'approccio alla formazione degli adulti operanti in azienda. Infatti, c'è stato un passaggio dalla centralità dell'insegnante e dell'insegnare a quella del discente e, quindi, del suo apprendere per formarlo a costruire al meglio il proprio sé.

Reg W. Revans è stato il primo sperimentatore e poi formalizzatore di una nuova metodologia educativa *attiva*: l'*action learning*. Revans inizia ad elaborare e a scrivere i pilastri di questa nuova metodologia intorno al 1971, definendola totalmente nel 1980; egli sostiene che sia particolarmente necessario focalizzarsi sul contesto, sull'esperienza dei soggetti coinvolti e sulle dinamiche interne ai gruppi di lavoro.

Revans ideò la metodologia dell'*action learning* lasciandosi ispirare da una squadra di minatori. Infatti, dopo aver lasciato l'università, Revans decise di lavorare come ingegnere in una miniera inglese e lì osservò che le squadre di

minatori, o “compagni nelle avversità”, apprendevano di più dai fallimenti e dai successi dei propri compagni piuttosto che dagli ordini e dalle lezioni impartitegli da persone più “esperte”. Era proprio la collaborazione tra pari che aiutava i minatori ad ottenere dei risultati anche molto difficili da raggiungere. Da questo momento in poi è evidente che, grazie a Revans, la formazione ha subito un grande cambiamento che continua tutt’oggi.

Secondo quanto studiato da Reg Revans il processo di apprendimento si manifesta attraverso la seguente equazione:

$$L \text{ (Learning)} = P+Q$$

dove la “P” indica la conoscenza già fissata dal soggetto, mentre “Q” è la capacità di analizzare, comprendere e fare domande adeguate, in cui quest’ultimo aspetto è molto più importante di fornire risposte corrette.

Se si volesse attribuire una definizione all’*action learning* si potrebbe illustrare come un “metodo di formazione per adulti operanti in organizzazioni, a partire da un approccio al lavoro e allo sviluppo/apprendimento attraverso l’affrontare un progetto o un problema reale proposto da un committente e elaborato in setting educativi diversi, sempre caratterizzati dalla presenza di un gruppo di lavoro operante sia nel suo insieme che in alcuni più ridotti sottogruppi di lavoro (set di AL), con l’assistenza costante di uno specialista di formazione degli adulti, all’interno di un predefinito patrimonio di risorse temporali, da investire da parte dei AL, partecipanti per l’adesione ad AL, e budgetarie per eventuali richieste di assistenza/consulenza specialistica” (Varchetta, 2020). In sintesi, Revans sostiene che l’applicazione di tale metodologia preveda, anzitutto, un focus sui problemi reali dell’organizzazione, cercando di lavorarci su col gruppo di lavoro e implementando delle soluzioni fattibili; in questo contesto si sviluppa l’apprendimento tra pari poiché si apprende dai propri colleghi in una posizione di reciproca parità.

Revans propone una *visione binoculare* dell’*action learning*, poiché non vi è un reale apprendimento senza il connubio di quest’ultimo con l’azione e la pratica. Tale metodologia rompe le caratteristiche canoniche della formazione

che prevedevano un'imposizione delle conoscenze "dall'alto" a chi deve apprendere e "dal di fuori", poiché la formazione era lontana dall'organizzazione ed era praticata solo da chi effettivamente era coinvolto nella lezione. Di conseguenza, grazie a questa nuova metodologia attiva e di reciproco scambio tra pari, l'apprendimento di ogni soggetto coinvolto avviene dall'interno di quest'ultimo.

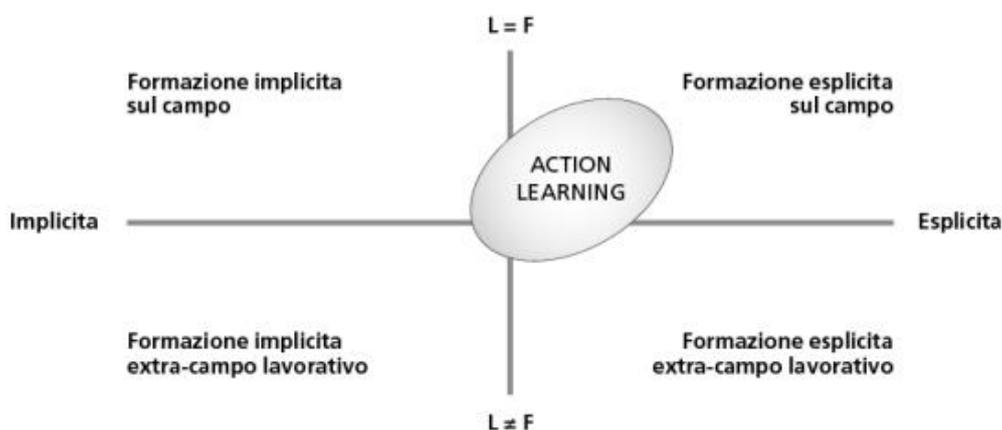


Figura 7. Collocazione dell'*action learning* nei contesti formativi

Nella prima fase di applicazione dell'*action learning*, il committente individua un problema reale che il gruppo di lavoro deve tentare di analizzare e risolvere proponendo delle soluzioni operative. Varchetta (2020) sottolinea che "la soluzione del problema proposto dovrebbe implicare un miglioramento reale, sostanziale per l'organizzazione proponente"; infatti, lo stesso Revans afferma che non è necessaria una sola soluzione, poiché il problema può avere più soluzioni. Nella fase di analisi della natura del problema, il gruppo di lavoro è a stretto contatto con il committente, confrontandosi con un livello gerarchico alto. Il dialogo tra committente e gruppo di lavoro avviene in una situazione di confort che si esula da ogni tipo di rapporto gerarchico, in un'ambiente a basso controllo sociale in cui il gruppo si senta libero di esporre le proprie idee. In questa fase avviene il processo di *questioning/answering* che è un momento di grande supporto per il gruppo al fine di individuare le soluzioni al problema reale.

Per quanto concerne il set di tale metodologia bisogna ricordare che si tratta di una forma di apprendimento sociale e di gruppo in cui i soggetti "imparano insieme agli altri e dagli altri" (Revans, 1983). Il gruppo di *action learning* è

composto da un minimo di 4/5 persone ad un massimo di 8, tutti con differenti esperienze, know-how e livelli gerarchici per simulare una sorta di micro-organizzazione all'interno del gruppo. Inoltre, i partecipanti del gruppo possono provenire dalla stessa organizzazione, all'interno della quale svolgono differenti mansioni, oppure da organizzazioni diverse. Essi, tendenzialmente, sono manager o responsabili di business individuati dall'azienda e vengono considerati i principali agenti di cambiamento. Come sostengono Cecchinato e Nicolini (2005) il set è il "contenitore delle attività", di conseguenza è molto importante e bisogna formarlo con cura.

L'obiettivo dell'*action learning* è quello della scoperta sotto diversi aspetti: una scoperta nella/e soluzione/i al problema, una scoperta di sé e della propria personalità manageriale, una scoperta sull'imparare ad imparare attraverso la pratica. Un altro obiettivo, di non secondaria importanza, è quello di mettere i partecipanti davanti ad un problema da affrontare e risolvere aiutandoli ad identificare di quali possibilità di azione dispongono.

Dopo aver lavorato e analizzato il problema, il gruppo di lavoro si interfaccia nuovamente col committente per proporgli la soluzione del problema affrontato, uscendo dal set e tornando nella realtà organizzativa. In questa fase si crea un'occasione di vero apprendimento grazie alla consegna del prodotto finito da parte del gruppo al committente, poiché il gruppo dovrà riconoscersi in tale prodotto/soluzione proposto/a. Il periodo di lavoro complessivo, utile alla buona riuscita dell'intervento varia dai 3 ai 6 mesi di lavoro e il gruppo può decidere in autonomia con quanta frequenza incontrarsi e come distribuire le attività in questo arco di tempo.

Inoltre, è bene specificare quale sia il ruolo del formatore/facilitatore all'interno della metodologia descritta. Il facilitatore non è un consulente che fornisce delle soluzioni preconfezionate ai membri del gruppo, egli è un assistente del gruppo di lavoro nelle varie fasi del processo di apprendimento. Il facilitatore deve, però, garantire lo sviluppo del processo di apprendimento all'interno delle dinamiche create dal gruppo durante l'analisi del problema e l'elaborazione della/e soluzione/i. In aggiunta, si sottolinea come il facilitatore non

abbia alcun tipo di responsabilità rispetto al contenuto o al risultato finale prodotto dal gruppo di lavoro; il facilitatore deve fornire le corrette informazioni e controllare adeguatamente il processo di apprendimento, stimolare il gruppo alla riflessione; salvaguardare, all'interno del gruppo, un ricordo saldo dell'esperienza svolta per eventuali futuri momenti di *action learning*.

Infine, anche la figura del tutor è fondamentale poiché incarna l'autorità dell'organizzazione committente e monitora i rapporti tra gruppo e organizzazione. Il tutor gestisce eventuali problemi di varia natura, supporta il facilitatore, assicura l'adeguata diffusione delle informazioni, controlla il procedere delle varie fasi previste nell'intervento formativo in oggetto e si relaziona spesso con il facilitatore.

Confindustria Veneto SIAV è stata una delle prime società di servizi italiana ad adottare la metodologia dell'*action learning* a supporto del cambiamento, del miglioramento e dell'innovazione in azienda, metodologia efficace soprattutto per le pmi venete (Confindustria Veneto Siav, Action Learning per l'innovazione, n.d.). Anche in Europa, Africa, Stati Uniti, Cina e Australia tale metodologia è stata applicata con un notevole successo adattandosi ai tempi moderni e contemporanei, poiché tale metodologia è stata arricchita con l'introduzione di nuove attività ad essa correlate quali benchmarking, coaching, svolgere programmi in e-learning, svolgere attività outdoor. Recentemente, l'*action learning* è stata declinata nella *virtual action learning* in cui il gruppo di lavoro opera spesso da sedi differenti e distanti tra loro, scambiandosi pareri e informazioni attraverso piattaforme di lavoro online come Skype, Zoom, Whatsapp, Twitter, SecondLife, ecc.

Inoltre, sempre in ottica di innovazione e cambiamento, Confindustria Veneto Siav ha sperimentato l'approccio narrativo nelle attività di *action learning* per le pmi venete. Infatti, i gruppi di lavoro ricostruiscono la loro storia lavorativa, descrivono i processi gestionali e la loro evoluzione, ripercorrono i loro momenti di sviluppo e crescita nell'organizzazione. Tutte queste indicazioni vengono fornite ai partecipanti per far emergere il loro apprendimento, per far individuare i propri successi o errori e rifletterne, per far comprendere come spesso il loro

operato sia caratterizzato da diversi tentativi che li portino ad una soluzione finale. Valorizzando, quindi, il proprio vissuto lavorativo i partecipanti del gruppo di lavoro hanno creato una base solida su cui iniziare l'apprendimento e l'intervento formativo proposto con la metodologia dell'*action learning*, utile anche per il loro futuro professionale. Infatti, "l'apprendimento diviene un processo di interpretazione dell'esperienza, soprattutto lavorativa, di coloro che agiscono e svolgono pratiche (lavorative) all'interno di un determinato contesto... in cui il sapere "cosa" non è scindibile, anzi è definito dal "dove" dal "come" e (soprattutto per noi) dal "perché" (B. Parmeggiani, 2006).

In conclusione, come già analizzato precedentemente, con l'avvento dell'Industria 5.0 oggi più che mai è necessario un focus sulla persona, uomo o donna che sia, che vive in questo mondo e in diverse dimensioni, in particolare quella lavorativa. Quaglino (2011) sostiene che sia necessaria una scuola della vita per ogni uomo "capace di fare delle esperienze della vita una pratica di formazione lungo il corso della vita e forse anche di restituire all'esperienza di formazione quel carattere imprevedibile, indeterminato, imponderabile e talvolta anche inesprimibile che spesso finisce per assumere il corso stesso della vita".

3.2 L'*action research*

L'*action research*, o ricerca azione, mira a calare il processo di ricerca all'interno del contesto interessato (ad esempio una scuola o un'azienda), coinvolgendo i soggetti che ve ne fanno parte. Non si tratta, come potrebbe pensare il senso comune, di una pratica prettamente legata al mondo della ricerca universitaria di alto livello. Infatti, come affermava Napoleone Bonaparte, "se vuoi che qualcosa sia fatto bene, puoi farlo anche da solo".

La ricerca azione è conosciuta con diversi nomi tra cui: ricerca partecipativa, indagine collaborativa, ricerca di emancipazione, apprendimento dell'azione e ricerca-azione contestuale. L'inventore di tale metodologia fu lo psicologo sociale Kurt Lewin, grazie al suo intenso studio nel campo delle scienze sociali legato nello specifico ai problemi sociali delle minoranze etniche negli Stati Uniti negli anni '40. Anche lo psichiatra sociale Eric Trist contribuì con Lewin allo studio e allo sviluppo dell'*action learning* dal dopoguerra in poi, poiché il suo gruppo

presso il Tavistock Institute of Human Relations di Londra era impegnato nella ricerca sociale applicata, inizialmente per il rimpatrio dei prigionieri di guerra tedeschi. Sia Lewin che Trist hanno posto il loro focus sulla diretta collaborazione tra cliente e professionista, affermando che le relazioni di gruppo siano la base per la risoluzione dei problemi e che le decisioni vengono prese meglio da chi ci aiuta a prenderle. Ma è solo dagli anni '80 che la ricerca azione inizia a prendere piede nel mondo della scuola in paesi come Australia, Stati Uniti e Gran Bretagna. Successivamente approda in Italia dagli anni '90, in cui si inizia ad avere interesse per questa nuova metodologia focalizzata a portare innovazione e aggiornamento nel mondo del lavoro.

In generale, l'*action research* può essere utilizzata più in situazioni reali e meno in studi sperimentali, poiché il suo obiettivo principale è la soluzione di problemi reali, ma può essere usata dagli scienziati sociali per delle ricerche preliminari/pilota quando è presente una situazione di partenza troppo ambigua per definire una precisa domanda di ricerca. È bene sottolineare come questa metodologia venga scelta quando la situazione di riferimento richieda flessibilità, il coinvolgimento dei soggetti nella ricerca o quando il cambiamento deve avvenire velocemente.

Attualmente esistono quattro tipologie di ricerca-azione:

- La ricerca-azione tradizionale che nasce nelle organizzazioni dal lavoro di Lewin. Infatti, la grande importanza delle relazioni sindacali ha portato all'applicazione della ricerca-azione nelle aree di sviluppo organizzativo aziendale, della qualità lavorativa, dei sistemi sociotecnici, della democrazia organizzativa.
- L'*action learning* o ricerca-azione contestuale che deriva dagli studi di Trist sulle relazioni tra le organizzazioni. Essa è, infatti, di tipo contestuale perché mira a ricostruire le relazioni strutturali tra i soggetti e gli ambienti sociali, cercando di coinvolgere tutti gli interessati.
- La ricerca-azione radicale che si basa sul "materialismo dialettico" di Marx e sulle idee di Gramsci, ponendo attenzione all'emancipazione e al superamento degli squilibri di potere. È un tipo di *action research*

partecipativa che mira a rafforzare la società e - coloro i quali si trovano in situazioni di difficoltà.

- La ricerca-azione educativa fonda le sue radici nelle opere di John Dewey che sosteneva che gli educatori professionisti dovessero essere coinvolti nella risoluzione dei problemi della comunità. I professionisti che applicano tale tipologia di *action research* operano sullo sviluppo professionale e sull'applicazione dell'apprendimento in un contesto sociale; spesso, lavorano con insegnanti e studenti delle scuole primarie e secondarie su progetti comunitari.

Henry & Kemmis (1985) sostengono che “la ricerca azione è una forma d’indagine auto-riflessiva intrapresa da partecipanti in situazioni sociali per migliorare la razionalità e giustizia delle loro prassi sociali o educative come anche la loro comprensione di queste prassi e delle situazioni dove si svolgono tali prassi. Questi partecipanti possono essere insegnanti, studenti o capi d’istituto e il processo è più potente se intrapreso in maniera collaborativa anche se a volte può essere intrapreso individualmente o anche con esterni”. Quindi, la ricerca-azione studia una situazione sociale specifica per migliorare la qualità dell’azione di quest’ultima; si introduce una valutazione pratica di situazioni concrete, poiché le teorie vengono convalidate passando per la pratica e accettate finì a loro stesse. Per riassumere quanto affermato sopra, la ricerca azione è *imparare facendo*, poiché vi è un gruppo di persone che individua un problema, trova soluzioni per risolverlo, verifica il successo o meno della soluzione e, se non è soddisfatto del risultato, ritenta.

Stephen Kemmis ha sviluppato un modello di natura ciclica del processo tipico della ricerca-azione in cui ogni ciclo prevede quattro fasi: pianificare, agire, osservare, riflettere.

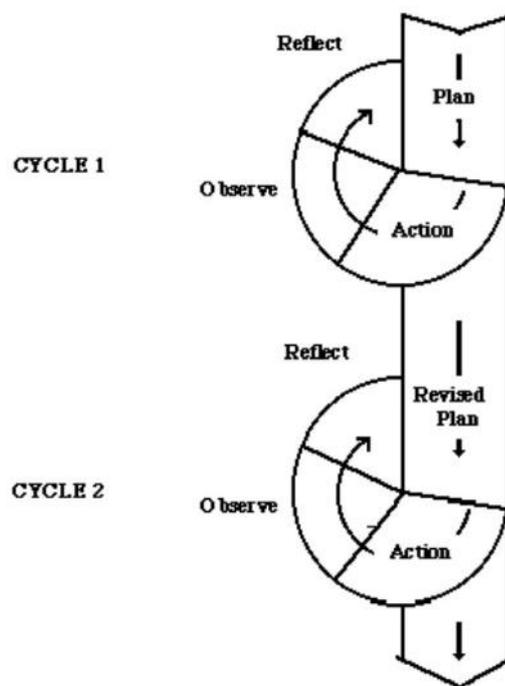


Figura 8. Modello di ricerca-azione semplice (Kemmis)

Nello specifico, Kemmis sviluppa un modello più dettagliato in cui il ciclo di base delle attività comprende una fase di identificazione dell'idea generale, una di ricognizione, una in cui si delinea un piano generale, uno sviluppo della prima fase di azione, un'attuazione della prima fase d'azione, una fase di valutazione e una revisione del piano generale. Qualora la prima fase d'azione non dovesse portare i frutti sperati, i ricercatori passano alla seconda fase d'azione applicando poi le stesse fasi elencate precedentemente ovvero: sviluppo seconda fase di azione, attuazione, valutazione, revisione del piano generale, sviluppo terza fase d'azione, attuazione, valutazione e così via come riportato nella figura che segue.

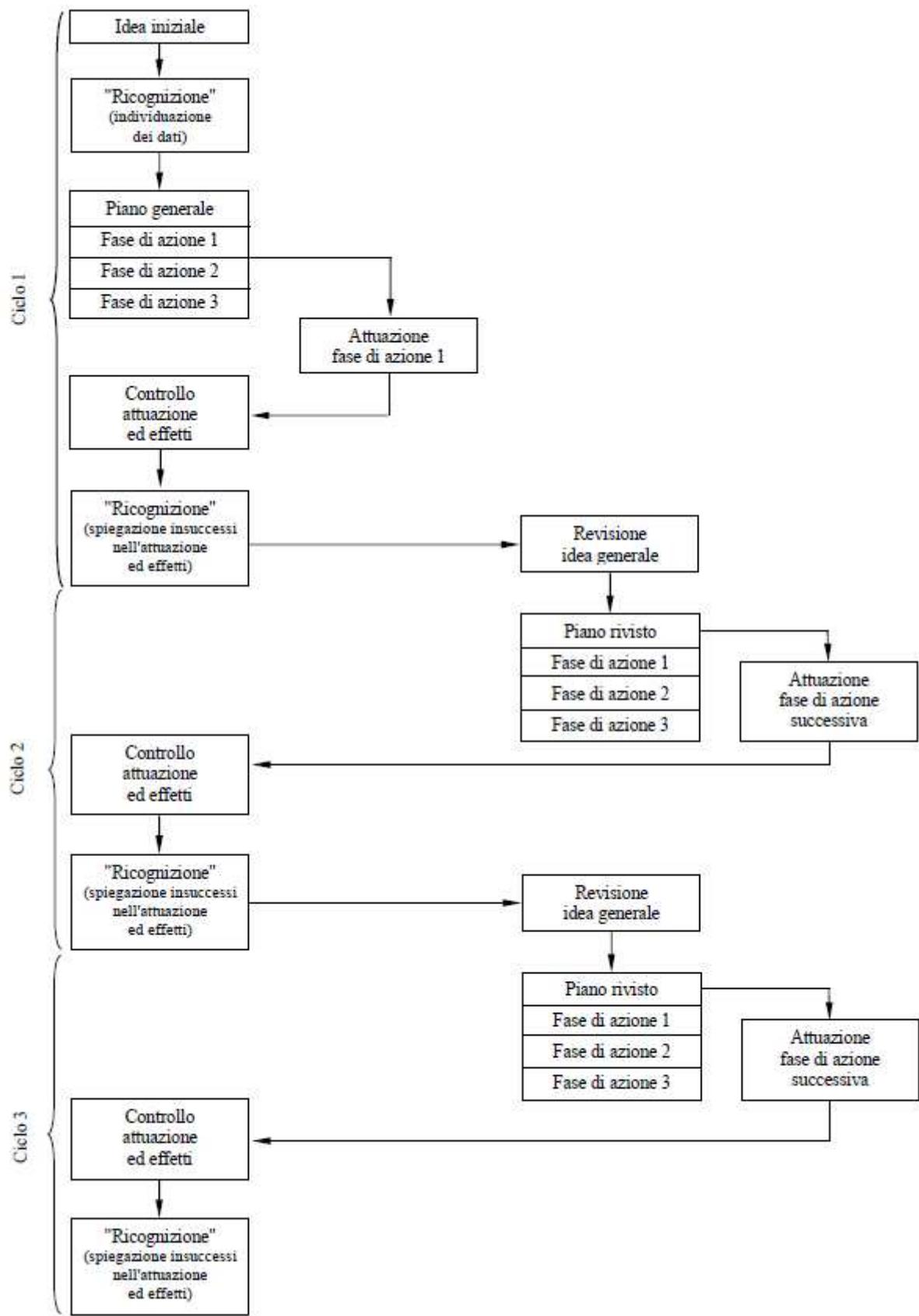


Figura 9. Modello di ricerca-azione dettagliato (Kemmis)

Anche Gerald Susman elabora un suo modello dell'*action research* in cui esplicitano cinque fasi da condurre all'interno di ogni ciclo di ricerca. All'inizio si identifica il problema, vengono raccolti i dati per una diagnosi dettagliata e poi si cerca di trovare collettivamente una soluzione da cui emerge e viene messo in pratica un solo piano d'azione; i dati sull'intervento vengono analizzati e interpretati alla luce del successo dell'azione; successivamente il problema viene rivalutato e si ricomincia con un nuovo ciclo, tale processo continua finché il problema non viene risolto.

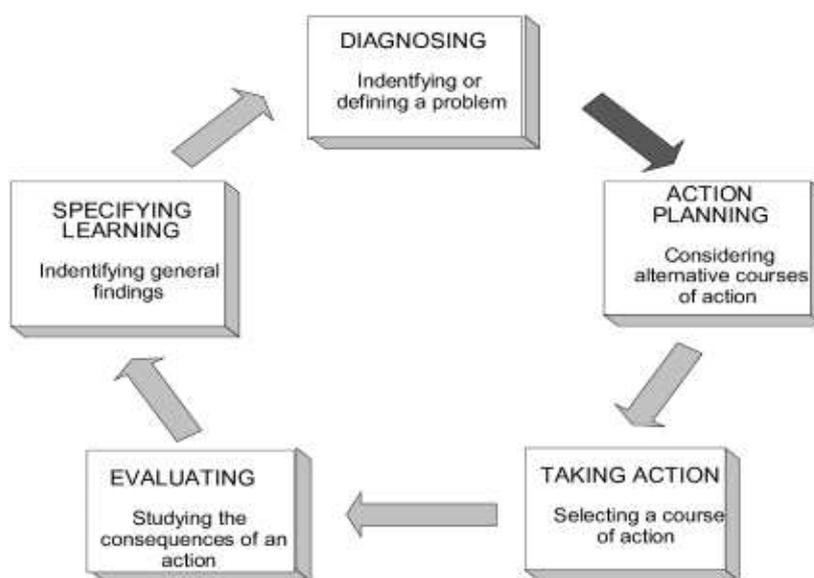


Figura 10. Modello di ricerca-azione di Susman

Il ruolo del ricercatore d'azione è quello di implementare la metodologia dell'*action research* per produrre un risultato che possa essere accettato da tutti i partecipanti. Di conseguenza, il ricercatore d'azione potrebbe adottare diversi ruoli nelle molteplici fasi del processo. Egli, infatti, potrebbe essere: un pianificatore capo, un catalizzatore, un insegnante, un ascoltatore, un sintetizzatore, un facilitatore, un progettista, un osservatore, un giornalista. Infatti, in molte situazioni di *action research*, il ruolo principale che il ricercatore d'azione dovrà avere sarà quello di facilitatore per migliorare il dialogo e l'analisi riflessiva tra i partecipanti, fornendo loro relazioni periodiche. Nel momento in cui il ricercatore d'azione raggiunge il suo obiettivo, ovvero essere riuscito a stimolare e nutrire i partecipanti al punto che questi ultimi possano essere in grado di assumersi le responsabilità del processo, egli fornirà loro una relazione finale e il

suo coinvolgimento nel processo di *action research* risulterà terminato. Come sostiene Trincherò, nonostante il ricercatore d'azione possa svolgere ruoli differenti all'interno del processo di ricerca-azione, il rapporto che esso ha con i partecipanti diventa uno scambio. Infatti, il ricercatore d'azione offre ai partecipanti delle competenze metodologiche e da questi ultimi riceve altre competenze legate ai problemi e alle dinamiche concrete di un contesto lavorativo reale; di conseguenza, si crea una commistione tra sapere teorico e sapere pratico.

La ricerca-azione punta ad assumere un approccio olistico nella risoluzione dei problemi e non predilige l'utilizzo di singoli metodi per la raccolta e l'analisi dei dati. Proprio per questo, con la metodologia dell'*action research* è previsto l'utilizzo di vari strumenti e tecniche per condurre questo tipo di lavoro di ricerca. Gli strumenti e le tecniche più comuni, applicabili all'*action research*, sono tutti nel ramo della ricerca qualitativa e comprendono: diario di ricerca, raccolta e analisi di documenti, registrazione e trascrizione delle osservazioni dei partecipanti, testimonianze fotografiche, osservazione esterna, cronaca diretta (running commentary), pedinamento (shadow study), liste di controllo, inventari, questionari, interviste strutturate e non strutturate, promemoria analitici, studio di caso, triangolazione dei risultati ottenuti.

Inoltre, nel 1959 presso il Tavistock Institute, Eric Trist e Fred Emery hanno creato la cosiddetta conferenza di ricerca, uno strumento molto utile ai ricercatori d'azione per soddisfare le esigenze dell'*action research*. Trist cerca di riassumere il processo della conferenza azione affermando che la ricerca viene svolta dai vari gruppi interessati e ogni singolo gruppo si raduna in una condizione di *isola sociale* per 2/3 giorni. Le sessioni iniziali chiariscono i fattori che agiscono sul contesto, producendo i problemi che potrebbero influenzare il futuro; sono i membri che discutono dei contenuti, i ricercatori d'azione fungono solo esclusivamente da facilitatori. Gli elementi di discussione vengono elencati, durante la sessione plenaria, su lavagne a fogli mobili presenti intorno alla stanza. Successivamente, il materiale raccolto viene analizzato e discusso in maniera più approfondita in piccoli gruppi per poi riparlare in plenaria; il gruppo, quindi, studia il proprio contesto lavorativo e da qui procede a costruire un contesto

lavorativo futuro desiderabile. Trist, inoltre, sottolinea quanto sia sorprendente rintracciare la forte intesa tra i membri del gruppo durante questo processo appena descritto. Nella tabella di seguito si riporta uno schema esplicativo che riassume una tipica conferenza di ricerca.

Processo pre-conferenziale	<ul style="list-style-type: none"> - Istituire un gruppo consultivo di rappresentanti locali - Concordare la progettazione del processo e i partecipanti - Utilizzare focus group per la preparazione - Inviti, distribuzione di materiali introduttivi
<i>Plenaria introduttiva</i>	Introduzioni, rivedere gli obiettivi, delineare il processo, introdurre la prima fase
Sessione in piccoli gruppi 1	Scansione del problema: <ul style="list-style-type: none"> - contesto passato e presente - valutare la situazione attuale - delineare problemi futuri
<i>Plenaria di presentazione</i>	Relazione da piccoli gruppi, discutere le direzioni, introdurre la seconda fase
Sessione in piccoli gruppi 2	Futuri desiderati: <ul style="list-style-type: none"> - visioni a lungo raggio - futuri alternativi/preferiti
<i>Plenaria di presentazione</i>	Relazioni, revisione dei progressi, introduzione alla terza fase
Sessione in piccoli gruppi 3	Opzioni per il cambiamento <ul style="list-style-type: none"> - vincoli e opportunità - possibili futuri

<i>Plenaria di presentazione</i>	Report, definire attività/azioni strategiche, selezionare attività chiave, formare gruppi di attività
<i>Sessione di gruppo di lavoro</i>	Riunioni di gruppo di lavoro
<i>Plenaria finale</i>	Rapporti del gruppo di lavoro, discussione di contatti futuri, creazione di nuovi avvisi, gruppo
<i>Processo post- conferenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> - rapporto distribuito - contatti di follow-up - gruppo consultivo facilita le riunioni dei gruppi di lavoro - feedback sulle azioni proposte - ulteriori conferenze di ricerca - ampliamento della rete - valutazione continua dei risultati

Tabella 1. Schema di una tipica conferenza di ricerca

Infine, vi sono delle considerazioni da trarre dal punto di vista etico, poiché l'*action research* viene eseguita in situazioni appartenenti al mondo reale, coinvolgendo delle persone, di conseguenza i ricercatori d'azione devono fare attenzione, anche sotto l'aspetto etico, del loro operato. In merito a ciò, Richard Winter (1996) elenca alcuni principi etici fondamentali utili a chi pratica *action research*:

- È necessario assicurarsi che le persone e le autorità competenti siano stati informati e che i criteri che guidano il lavoro di ricerca-azione siano stati accettati in maniera preventiva da tutti i soggetti coinvolti;
- Ogni partecipante deve poter partecipare e mettere del proprio nel lavoro di *action research*; inoltre, bisogna rispettare le idee e i desideri dei partecipanti;
- La nascita e lo sviluppo del lavoro devono essere sempre visibili ai partecipanti e aperti a suggerimenti;
- Prima di eseguire qualsiasi tipo di osservazione o esame di documenti sensibili, è necessario ottenere un permesso e un consenso per farlo;
- La descrizione del lavoro di ricerca-azione e dei punti di vista dei partecipanti, devono essere negoziati con i diretti interessati prima di essere mandati in pubblicazione;
- Il ricercatore è tenuto a mantenere la riservatezza, assumendosi la responsabilità di tale scelta.

3.3 Il workshop

La parola *workshop* viene ormai utilizzata in diversi ambiti, non solo in contesti formativi, e proprio per questo si può definire un *termine contenitore* che ingloba tutte le realizzazioni pratiche, più o meno formative, di tale metodologia. Se si volesse trovare una traduzione italiana di tale termine, potremmo tradurlo con *laboratorio formativo*. Il termine *workshop* è concretizzabile in un corso breve in cui le persone che vi partecipano vengono coinvolte dal facilitatore in diverse attività focalizzate sull'acquisizione di competenze, capacità e concetti nuovi con

un approccio operativo. Infatti, si può affermare che i partecipanti ad un *workshop* possano identificarsi come membri di un gruppo operativo che comprende un certo numero di persone (abbastanza ristretto) che sono in qualche modo legate tra di loro in un certo tempo e in un certo spazio al fine di svolgere e risolvere un compito dato, sviluppando l'apprendimento trasformativo e acquisendo nuove skills.

Il *workshop* è una delle metodologie della formazione che promuove l'apprendimento trasformativo, un modo innovativo di insegnare agli adulti volto al cambiamento, sfidante per i soggetti coinvolti, focalizzato sull'esperienza individuale utile a risolvere delle problematiche insieme ai membri del gruppo operativo. L'apprendimento trasformativo è una forma particolarmente incisiva di apprendimento in età adulta e che coinvolge in modo rilevante l'adulto, stimolandolo ad identificare idee, credenze, valori e sentimenti. Mezirow è stato il primo teorizzatore dell'apprendimento trasformativo o *transformative learning*, egli, infatti, sostiene che "l'apprendimento è inteso come il processo che usa una precedente interpretazione per costruirne una nuova o revisiona un'interpretazione di un significato di un'esperienza al fine di guidare l'azione futura" (Mezirow, 1996, p.162). È, quindi, necessario aiutare e supportare i partecipanti a riflettere in modo critico sulle loro esperienze in modo tale che queste ultime li portino a comprendere il cambiamento che si crea con questo tipo di approccio educativo.

Gli elementi fondamentali per un buon funzionamento di questa teoria del cambiamento sono: l'esperienza individuale, la riflessione critica, il dialogo, la consapevolezza del contesto, un orientamento olistico e la creazione di relazioni autentiche. Soprattutto quest'ultimo aspetto è di rilevante importanza nel *workshop*, poiché stabilire delle relazioni positive e autentiche con gli altri stimola alla collaborazione e alla realizzazione di un'esperienza totalmente trasformativa. Senza dubbio, anche il facilitatore/conducente gioca un ruolo fondamentale, poiché è lui il primo a dover creare un rapporto di fiducia che si traduca in una relazione autentica e significativa con i membri del gruppo con cui sta interagendo. Inoltre, la creazione di relazioni autentiche porta i soggetti a mettere in discussione idee, a condividere in maniera aperta delle informazioni, ad essere

genuini e aperti con l'altro, creare dei momenti di riflessione e autoriflessione e avere una maggior comprensione reciproca.

Ritornando a trattare nello specifico di *workshop*, tale metodologia enfatizza dei processi di creazione e innovazione che non erano contemplati dai metodi più tradizionali di formazione. Il *workshop* è caratterizzato da attività pratiche di gruppo volte all'acquisizione di nuove abilità o alla creazione di oggetti o progetti. Per progettare un *workshop* si utilizza il modello didattico del ciclo di apprendimento empirico; infatti, le esperienze dei *workshop* sono spesso degli eventi esterni che vengono ricordati dai partecipanti, eventi creati durante le attività o esperienze vissute durante il processo formativo. Però, nonostante le esperienze vissute siano molto importanti, vivere un'esperienza non basta per apprendere, poiché è necessaria una riflessione critica sull'esperienza vissuta e tutto questo avviene grazie a pensieri e sensazioni che emergono dalla riflessione che porta il soggetto a generalizzare e concettualizzare per affrontare nuove esperienze in modo più risolutivo. Come è raffigurato nell'immagine, il ciclo di apprendimento esperienziale esplica come tutte le fasi siano importanti ai fini dell'apprendimento; inoltre, il partecipante è tenuto a collegare teoria e azione. È fondamentale concentrarsi sia sul pensiero che sulle sensazioni, poiché entrambi giocano un ruolo fondamentale per rendere efficace l'apprendimento del soggetto coinvolto.



Figura 11. Il ciclo di apprendimento esperienziale



Figura 12. Il ciclo di apprendimento esperienziale e interazione tra lato destro e sinistro del cervello

Per la buona realizzazione e riuscita di un *workshop* è fondamentale assumere un atteggiamento maturo nel processo di apprendimento sia nel momento di definizione del programma sia nel momento di interazione reciproca con l'altro. Il programma, infatti, deve essere concordato con i partecipanti e il *workshop* può risultare modificabile anche all'inizio della messa in atto, poiché può sempre nascere un momento di negoziazione dovuto alle esigenze dei partecipanti o del conduttore. Inoltre, il facilitatore è tenuto a conoscere i partecipanti con cui interagirà per capire il proprio target di riferimento.

La realizzazione di un *workshop* consiste in diverse fasi: in primo luogo è necessario controllare se l'arredamento sia disposto in maniera corretta rispetto allo scopo dell'attività pianificata, eventualmente lo si può riadattare a seconda delle esigenze del conduttore e del gruppo operativo, poiché non esiste una sistemazione standard. In una seconda fase, il facilitatore apre i lavori presentandosi, illustrando il programma, esaminando gli obiettivi didattici e i presupposti impliciti, lasciando poi spazio ai partecipanti di fare una breve presentazione iniziale. Successivamente si apre una terza fase in cui il conduttore propone delle attività di *icebreaking* (o rompighiaccio), in questa fase lo stesso conduttore può prendere parte alle attività insieme ai partecipanti, qualora il gruppo fosse ristretto. Inoltre, l'attività rompighiaccio può essere utilizzata anche per introdurre il tema principale del *workshop*. Dopo aver messo

più a loro agio i partecipanti, il facilitatore inizierà a centrare l'argomento da trattare attraverso un'esercitazione che porterà i partecipanti a collegare delle proprie esperienze vissute con il tema del *workshop*. Tali esperienze, siano esse positive o negative, possono essere condivise e raccontate col gruppo poiché potrebbero risultare utili a tutti. Inoltre, si potrebbe utilizzare un foglio da far passare ai partecipanti in cui questi ultimi scrivono delle problematiche che vorrebbero affrontare durante l'incontro; successivamente si può appendere alla parete il foglio per aver chiari tutti i punti da trattare per, eventualmente, modificare il programma iniziale. Si può procedere con una breve pausa di almeno 15 minuti per poi riprendere l'attività affrontando una o più problematiche emerse in precedenza attraverso un qualsiasi esercizio di pensiero creativo come il brainstorming, oppure leggendo individualmente alcuni brani per poi parlarne in un dibattito. La raccolta dei problemi emersi può spesso portare i partecipanti a creare dei sotto problemi, in questo momento ogni partecipante sta riflettendo molto su sé stesso e sulle proprie esperienze individuali per cui il facilitatore potrebbe proporre delle attività in cui i partecipanti siano tenuti a mettersi alla prova; ad esempio, si potrebbero proporre attività di *role-play*. Si giunge poi ad una fase in cui si compie una riflessione retrospettiva delle attività svolte, riesaminando il *workshop*. Durante questa fase di lavoro è possibile utilizzare differenti metodi: la discussione in coppia o in piccoli gruppi dell'esperienza svolta, la riflessione individuale, la richiesta di un giro di opinioni in cui ognuno mette in evidenza un aspetto importante acquisito durante la giornata o degli elementi che possano essere risultati poco chiari.

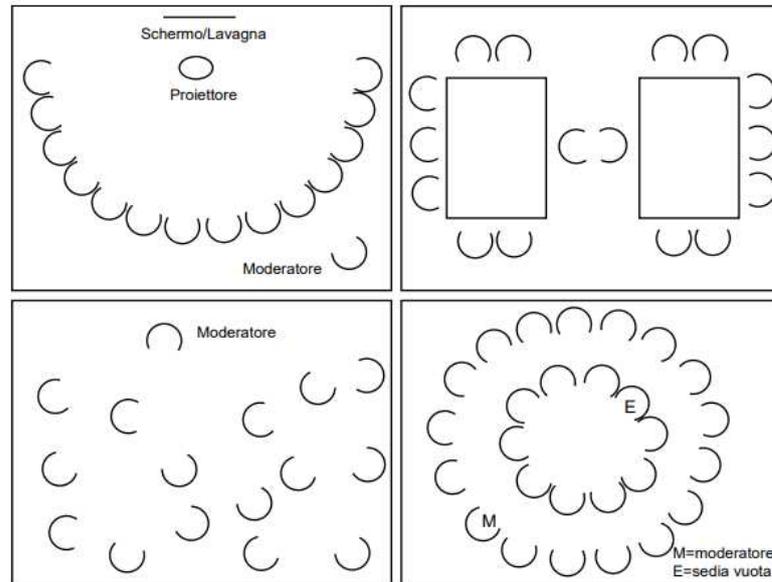


Figura 13. Possibili disposizioni dell'arredamento per il *workshop*

Per completare il ciclo didattico empirico del *workshop*, bisogna lasciare i partecipanti con alcuni interrogativi aperti che li possano stimolare ad approfondire, anche in altri contesti, le tematiche trattate durante la giornata di *workshop*. Inoltre, per una completezza totale del ciclo di apprendimento personale, il conduttore necessita di un feedback sul risultato del *workshop* da parte dei partecipanti. Solitamente, la valutazione avviene alla fine dell'incontro o subito dopo oppure si chiede ai partecipanti di scrivere un diario di bordo dell'esperienza per tutta la sua durata. La valutazione del *workshop* può essere pubblica o privata scritta o orale, quantitativa o qualitativa, collettiva o individuale. Di solito si predilige la forma scritta per fare in modo che il valutatore possa assumere un atteggiamento critico e riflessivo, allontanandolo dal gruppo, di conseguenza, la valutazione orale potrà risultare più superficiale. Inoltre, la valutazione qualitativa fornisce idee più complete e interessanti su quello che ha funzionato o meno durante la giornata, offrendo spunti e aspetti in cui si può migliorare.

La capacità di conduzione del *workshop* si riferisce al ciclo di apprendimento empirico. Infatti, i moderatori giocano un ruolo fondamentale nell'attività di laboratorio formativo, poiché pianificano, sperimentano e riflettono su tutto ciò che è successo durante l'incontro, attraverso la collaborazione dei

colleghi o, talvolta, degli stessi partecipanti. I conduttori possono utilizzare metodi diversi dalle lezioni frontali più classiche, prediligendo metodologie didattiche più attive; talvolta, però, potrebbe verificarsi una situazione al rovescio. Il conduttore deve essere abile ad intervenire in qualsiasi momento del *workshop* per modificare delle attività che non risultino in linea con quanto accade. Ad esempio, può dare il compito di svolgere un'esercitazione di gruppo, proporre delle attività che stimolino il gruppo quando le energie stanno per calare, concludere le attività, risolvere delle problematiche emerse. Infine, è fondamentale che il facilitatore abbia una chiara idea dei vantaggi e degli svantaggi nel proporre determinate attività ai gruppi e delle diverse dimensioni che costituiscono i partecipanti come nelle tabelle che seguono.

Condizioni che facilitano l'apprendimento	Principi di buona conduzione
I partecipanti desiderano o sentono il bisogno di imparare	<p><i>Il moderatore:</i></p> <p>Aiuta i partecipanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a identificare le esigenze di apprendimento; - a definire gli obiettivi didattici individuali.
L'ambiente didattico è confortevole sia dal punto di vista fisico sia da quello dei rapporti interpersonali	<ul style="list-style-type: none"> - Accerta che l'ambiente sia fisicamente confortevole; - accetta e rispetta i partecipanti; - crea un senso di fiducia reciproca e collaborazione fra i partecipanti.
I fini del <i>workshop</i> sono compatibili con gli obiettivi dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> - Confronta il programma, sia globalmente sia nelle sue parti, con le esigenze e i desideri didattici dei partecipanti e concorda eventuali cambiamenti.
I partecipanti condividono la responsabilità della pianificazione e dello svolgimento delle esperienze didattiche del <i>workshop</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Si comporta come se fosse anch'egli un partecipante; - coinvolge i partecipanti in decisioni di gruppo riguardanti la progettazione e la conduzione delle esperienze didattiche.
I partecipanti prendono parte al processo didattico in modo attivo	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza una giusta combinazione di processi didattici attivi ed interattivi.

Viene sfruttata l'esperienza precedente dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> - aiuta i partecipanti ad utilizzare le loro esperienze precedenti; - pone in relazione le attività e i contenuti didattici del <i>workshop</i> alle esperienze passate dei partecipanti.
I partecipanti sono consapevoli dei loro progressi in direzione degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Aiuta i partecipanti a valutare i loro progressi (anche con l'autocritica).
I partecipanti si rendono conto di quel che hanno realizzato, nonché del sostegno e dell'approvazione dei colleghi	<ul style="list-style-type: none"> - Offre ai partecipanti l'occasione di condividere sia l'apprendimento che i progetti successivi e di ottenere un feedback costruttivo su questi ultimi.
I partecipanti raggiungono dei risultati per i quali si possono prevedere applicazioni pratiche	<ul style="list-style-type: none"> - Aiuta a rendere pubbliche le proposte e i piani d'azione.

Tabella 2. Condizioni che facilitano l'apprendimento

Dimensione del gruppo	Adatto per...	Poco adatto per...
2	<ul style="list-style-type: none"> - Rompere il ghiaccio; - maggiore facilità nelle discussioni; - creare rapporti stretti e senso di fiducia; - trattamento confidenziale di commenti; - concretizzazione delle idee; - affrontare compiti brevi e ben definiti; - discussione libera e senza impegni; - cedere temporaneamente la guida; - avere l'opportunità di fare una sosta; - confrontare i dati; - coinvolgere rapidamente i partecipanti; - approfondire le questioni e dare consigli. 	<ul style="list-style-type: none"> - Raggiungere un consenso; - paragonare a produrre contrasto; - introdurre elementi di sfida.
	<ul style="list-style-type: none"> - Raccogliere idee su fronti diversi; - nominare un ascoltatore/osservatore; - fare paragoni; 	Tempi di lavoro limitati

<p style="text-align: center;">3-4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - delegare alcuni ruoli che appartengono al moderatore; - Un ulteriore sviluppo delle idee provenienti dai gruppi di due. 	
<p style="text-align: center;">5-8</p>	<ul style="list-style-type: none"> - raccogliere una gamma più vasta di opinioni; - una discussione di più vasta portata; - offrire ai partecipanti dei momenti di pausa; - Risolvere i problemi in maniera creativa; - Un esame delle esperienze; - Imparare come far fronte ad una dinamica complessa. 	<ul style="list-style-type: none"> - un rapido esame di informazioni.
<p style="text-align: center;">8-12</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiungere un elemento di rischio e di differenziazione dei ruoli; - far pratica di leadership; - esercitarsi nei ruoli e nelle strutture. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ottenere consensi; - preparare testi.
	<ul style="list-style-type: none"> - Riunire le forze; - coinvolgere tutti allo stesso tempo; - condividere le informazioni; - dare istruzioni generali; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tende a creare contrasti e polarità; - prendere decisioni.

Intero gruppo	<ul style="list-style-type: none">- passare in rassegna le esperienze nella loro totalità;- salutare o accomiarsi dai partecipanti.	
----------------------	--	--

Tabella 3. Dimensioni del gruppo operativo

Come qualsiasi attività o momento della vita, anche il *workshop* potrebbe presentare dei rischi, l'importante è non farsi sopraffare da questi ultimi assumendo un atteggiamento di sicurezza e controllo di eventuali problemi durante la conduzione delle attività. L'importante è non pensare che i *workshop* possano rispondere a tutti gli interrogativi didattici che ci si può porre sia da discenti che da formatori, poiché esistono molte altre tecniche altrettanto utili ed efficaci. In conclusione, è utile non sprecare questa occasione fornita dal *workshop*: opportunità che regala dei momenti preziosi di interscambio tra i partecipanti e il conduttore utili ad accrescere il proprio bagaglio culturale e stimolare un processo maturativo interiore per ambe le parti.

3.4 Le tre metodologie a confronto

Dopo aver analizzato e passato in rassegna una ad una le metodologie dell'*action learning*, dell'*action research* e del *workshop*, è utile metterle a confronto attraverso una tavola sinottica che possa rintracciare analogie e differenze tra queste tre metodologie prese in esame. La scelta di mettere a confronto tali metodologie, attraverso una tavola sinottica, deriva dal fatto che può risultare più immediato analizzare l'*action learning*, l'*action research* e il *workshop* con una visione il più complessiva e riassuntiva possibile.

Dunque, una tavola sinottica è un'esposizione sommaria di un determinato argomento presentato all'interno di un documento suddiviso in righe e colonne su cui, successivamente, verranno inseriti i dati raccolti in merito all'argomento trattato. Il termine sinottico, infatti, deriva proprio dal greco "συνοπτικός" derivato di "σύνοψις" che vuol dire, appunto, "sguardo d'insieme". Si riporta di seguito la tabella sinottica che mette a confronto le metodologie dell'*action learning*, dell'*action research* e del *workshop*.

	Action learning	Action research	Workshop
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Scoperta nella risoluzione di problemi aziendali; • scoperta di sé e della propria personalità manageriale; • scoperta dell'imparare ad imparare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluzione di problemi reali; • migliorare pratica e collaborazione. 	Fornire opportunità di apprendimento ai partecipanti adattando il programma iniziale alla platea, poiché gli obiettivi/fini del <i>workshop</i> sono gli obiettivi dei partecipanti.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • analisi e discussione del problema; • riflessione e azione dei partecipanti per la risoluzione del problema. 	<p>In linea generale si identificano le problematiche, si svolge la ricerca-azione e si fa una riflessione finale.</p> <p>Nello specifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • processo pre-conferenziale; • plenaria introduttiva; • prima sessione in piccoli gruppi; • plenaria di presentazione; 	<ul style="list-style-type: none"> • controllare la disposizione dell'arredamento; • apertura dei lavori, presentazione e illustrazione del programma; • attività di ice-breaking; • esercitazione proposta dal moderatore per centrare l'argomento;

		<ul style="list-style-type: none"> • seconda sessione in piccoli gruppi; • plenaria di presentazione; • terza sessione in piccoli gruppi; • plenaria di presentazione; • sessione di gruppo di lavoro; • plenaria finale; • processo post-conferenza. 	<ul style="list-style-type: none"> • condivisione dell'esperienza svolta e raccolta di problematiche emerse dal gruppo; • riflessione retrospettiva sulle attività svolte.
Partecipanti	Dalle 4/5 ad un massimo 8 persone. Gruppi di persone che lavorano insieme per risolvere problematiche varie.	Piccoli gruppi (numero indefinito) di persone che lavorano in maniera partecipativa per risolvere problematiche varie. Talvolta, si può lavorare anche con un soggetto.	Dalle 2 a 12 (o più) persone che lavorano insieme e acquisiscono spesso conoscenze nuove per risolvere problematiche varie.
Ruolo del formatore	Non è un consulente ma un facilitatore che non fornisce soluzioni “chiavi in mano”, ma aiuta i partecipanti ad ottenerle da soli.	È un ricercatore che stimola i partecipanti ad assumersi le responsabilità del processo facendoli diventare i protagonisti della ricerca-azione.	È un moderatore che pianifica, sperimenta, riflette sull'incontro: <ul style="list-style-type: none"> • svolge brevi lezioni frontali d'introduzione al tema; • organizza attività di gruppo;

			<ul style="list-style-type: none"> • aiuta i partecipanti a individuare i problemi aziendali; • instaura un rapporto di fiducia con i partecipanti; • coinvolge i partecipanti e gli dà voce ed importanza.
Risultati	Trovare soluzioni innovative in autonomia per risolvere problematiche aziendali.	Trovare soluzioni innovative in autonomia per risolvere problematiche aziendali, migliorando la pratica e la collaborazione.	Trovare soluzioni innovative in autonomia per risolvere problematiche aziendali, grazie all'acquisizione di conoscenze e skills specifiche.

Tabella 4. Confronto delle tre metodologie

4. METODOLOGIA E STRUTTURA DELLA RICERCA

L'oggetto principale della ricerca presentata in questo elaborato è un'analisi approfondita delle tre metodologie illustrate nel terzo capitolo e presenti nel progetto formativo "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana". In tale capitolo si illustrano il caso studio della "Facci S.r.l.", le azioni formative del progetto in questione a cui ha partecipato tale azienda e il disegno di ricerca e l'approccio metodologico adottati per la fase di ricerca.

4.1 Case study: Facci S.r.l.⁵

Secondo Yin (2003), un case study è un tipo di ricerca molto complesso da svolgere a causa dell'assenza di criteri standard da seguire, ma permette al ricercatore di mantenere invariate tutte le caratteristiche significative e ricorrenti di eventi che appartengono alla vita reale. Infatti, i *case studies* vengono utilizzati per realizzare studi e ricerche nel campo delle scienze sociali tra cui: psicologia, sociologia, pedagogia, scienze politiche, scienze sociologiche e così via. In linea generale, un *case study* è utile per rispondere a domande che chiedono "Come?" o "Perché?" di un determinato fenomeno da analizzare e, grazie a tali interrogativi, il ricercatore può avere il controllo del contesto in cui sta operando.

Schramm (1971) offre una definizione di *case study* sostenendo che quest'ultimo cerca di indurre il ricercatore a prendere una o più decisioni, illustra il motivo per cui sono state prese, come sono state implementate e che risultati sono stati ottenuti. Un *case study* è un'analisi empirica che indaga un fenomeno nel suo contesto reale, soprattutto quando i confini tra questo fenomeno e il contesto in cui è collocato non sono ben espliciti.

Trincherò (2004) sostiene che un *case study* ha come obiettivo principale "lo studio di unità di analisi ristrette, quali possono essere singoli soggetti, piccoli gruppi, classi, team di lavoro o di studio, comunità, ambienti educativi, denominate appunto casi". Inoltre, un *case study* si sviluppa in un periodo di tempo definito che può risultare anche molto lungo, soprattutto nei *case studies*

⁵ L'elaborazione di una parte di quanto riportato sul caso specifico di "Facci S.r.l." è frutto di un'intervista svolta con l'amministratore delegato dell'azienda, Lara Facci.

longitudinali in cui è prevista una rilevazione ripetuta dei dati sugli stessi referenti, a differenza degli studi trasversali in cui la rilevazione dei dati è su più referenti in un periodo di tempo più breve.

In questo caso specifico, si presenta un *single-case study* olistico che si occupa di analizzare in modo globale la natura di un'organizzazione o di un programma, a seconda di ciò che si vuole studiare. Infatti, molto spesso, nel corso di un'intervista qualitativa, e durante le fasi dello studio in generale, è possibile che la natura iniziale del *case study* possa cambiare, talvolta all'insaputa del ricercatore.

L'azienda su cui si è rivolta tale ricerca e con cui ho avuto modo di collaborare direttamente è la "Facci S.r.l." ed è stata una delle aziende aderenti al progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana".

La Facci S.r.l. è un'azienda che produce quadri elettrici e cablaggi per macchinari industriali di diversi settori produttivi, in particolare del settore alimentare, medicale e del packaging industriale. Attualmente l'organigramma dell'azienda conta 26 collaboratori, tra responsabili commerciali, di produzione, tecnici e operatori ad alta specializzazione che sono in stretto contatto con i due amministratori Lara e Luca Facci.



Figura 14. Esempio di quadri elettrici (a sinistra) e di cablaggi (a destra)

La "Facci Mariano" nasce nel 1980 dall'omonimo fondatore a Santorso per poi cambiare sede nel 1985, trasferendosi in quella attuale a Schio. Inizialmente l'azienda produceva solo cablaggi e pochi quadri elettrici e, in quel periodo storico, non c'erano altre aziende della zona che possedessero dei macchinari

che automatizzavano il lavoro di cablaggio. Infatti, Mariano Facci è stato fin da subito un uomo all'avanguardia e un grande portatore di innovazione nel territorio dell'alto vicentino, specializzandosi nell'aver nella sua azienda un prodotto difficilmente trovabile nel mercato di quei tempi.

L'azienda si chiama "Facci Mariano" per 38 anni, nel frattempo si sviluppa e si specializza nella produzione di quadri elettrici entrando, soprattutto, nel settore dell'alimentare che diventa lo zoccolo duro dell'azienda; anche se si inserisce in diversi settori, poiché i quadri elettrici sono essenziali per qualsiasi tipo di macchinario.

Nel 1999, Lara e Luca Facci, nonché i figli del fondatore, entrano in azienda affiancando il padre e favorendo la crescita e lo sviluppo dell'azienda. Mariano Facci accompagna i suoi figli in un percorso di crescita lavorativa portandoli a possedere una grande indipendenza imprenditoriale per fare in modo che, una volta in pensione, i suoi figli potessero camminare con le proprie gambe.



Figura 15. Amministratori e collaboratori di "Facci S.r.l."

Dal 2018 l'impresa intraprende un nuovo percorso passando dallo status artigianale a quello di industria, cambiando anche il nome in "Facci S.r.l.". Nel 2019 si inizia un progetto di rivoluzione e ristrutturazione aziendale, portato avanti da Lara e Luca Facci, che vede l'ampliamento della Facci S.r.l. in due piani, raddoppiando la superficie utilizzabile a livello produttivo, il rinnovo integrale dei locali, dell'organizzazione e gestione del personale, fino al raggiungimento della certificazione UNI EN ISO 9001:2015 conferita per i sistemi di gestione e qualità.

Tutto questo processo viene messo in atto per acquisire nuove fette di mercato, per rendere pronta l'azienda ad entrare in mercati più complessi e per diversificare il lavoro.



Figura 16. Logo “Facci S.r.l.”

Lara Facci, in particolare, durante questa fase di rivoluzione e rinnovamento aziendale si ispira molto alle massime di Adriano Olivetti, cercando di far diventare l'azienda un punto di evoluzione personale e di crescita, perché secondo lei tutte le aziende “dovrebbero, sicuramente, produrre, fatturare e tutto ciò che serve per far tornare i conti, perché quelli devono tornare... però, se non si mette in circolo anche dell'altro, ovvero un'evoluzione, una consapevolezza delle risorse umane, degli scambi culturali... credo che l'azienda non abbia l'utilità che dovrebbe avere”⁶.



Figura 17. Massime di Adriano Olivetti e Frida Kahlo in “Facci S.r.l.”

⁶ Citazione tratta da un'intervista svolta in azienda con Lara Facci.

Lara Facci sostiene che “l’azienda deve avere interesse a fare anche questo tipo di attività, perché deve riuscire a smuovere qualcosa dentro alle persone che fanno parte dell’impresa... Non riesco a vedere il collaboratore solo come quella persona che arriva, produce, io fatturo e la pago e basta... l’azienda deve essere tanto altro”⁷.

Oltre a ciò, la Facci S.r.l. ha sempre voluto investire sulla valorizzazione delle competenze delle proprie risorse umane, creando un ambiente di wellness aziendale, offrendo massima cura al cliente, alla commessa, alla produzione e ai propri operatori e collaboratori, raggiungendo i propri obiettivi. Infatti, per accrescere il know-how aziendale e le competenze delle proprie risorse, negli ultimi anni Facci S.r.l. ha investito molto in corsi di formazione per il proprio personale.

Infine, il fatturato dell’azienda vanta un netto miglioramento che passa dai 2.289.964 milioni di euro del 2019, ai 2.327.051 milioni del 2020, ai 3.469.800 del 2021, fino ad un aumento del 2022 e con una previsione di miglioramento per il 2023. Tutto questo per affermare che tale rivoluzione, anche dal punto di vista dell’investimento sulla formazione continua, è tangibile.

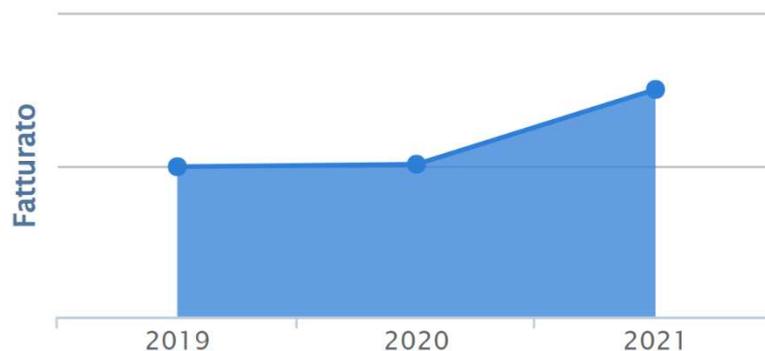


Figura 18. Evoluzione del fatturato di “Facci S.r.l.”

⁷ Citazione tratta da un’intervista svolta in azienda con Lara Facci.

4.1.1 Articolazione delle azioni formative svolte da Facci Srl⁸

Secondo la descrizione teorica delle singole azioni formative del progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana” nella documentazione redatta da Confindustria Veneto SIAV, l'intervento “Digitalizzazione dei processi” è stato attivato attraverso la metodologia dell'*action learning* con una durata complessiva di 40 ore di formazione aziendale. La tematica principale è quella della “Smart manufacturing”, cioè l'attivazione di processi, conoscenze e attività derivanti dall'introduzione delle tecnologie intelligenti all'interno delle imprese. Nell'ultimo decennio sono stati immessi nelle imprese dei sistemi IT per il design e il planning, per le funzioni di controllo e supervisione, per i campi di automazione e controllo. Proprio per questo, oggi si va verso l'Industrial Internet of Things (IoT) che attraverso le nuove tecnologie digitali, alla sensoristica applicata, agli impianti e ai prodotti permette di diventare intelligenti. Grazie all'IoT l'azienda può ottenere il pieno controllo di sé stessa, della connessione con la supply chain dell'intera gestione del ciclo di vita del prodotto. Tale percorso di formazione prevede un'analisi del processo o dei segmenti di processo da digitalizzare e interconnettere, uno studio dei sistemi e device digitali esistenti e un'integrazione con nuovi applicativi e una fase di orientamento alla gestione dei big data e delle piattaforme integrate. L'intervento formativo coinvolge profili professionali come figure manageriali o tecniche dell'azienda, in particolare responsabili ICT, responsabili Ricerca&Sviluppo e product manager. La valutazione delle competenze e delle abilità ottenute dal gruppo di apprendimento sono state valutate con delle analisi dei feedback acquisiti dal docente durante le diverse attività e alla fine dell'intervento, attraverso la somministrazione di un test a risposta multipla. Da questi strumenti di valutazione è stata successivamente prodotta una griglia di valutazione per ogni unità formativa.

Per quanto concerne l'intervento “Nuovi approcci organizzativi *Human Centric* e gruppi di lavoro per l'innovazione” si tratta sempre di un intervento di

⁸ Tutto ciò che si legge in tale paragrafo è frutto di una sintesi, svolta dalla sottoscritta, di quanto contenuto nei documenti privati di Confindustria Veneto SIAV in merito al progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”.

formazione indoor per cui si è adottata la metodologia dell'*action learning*, come nel precedente e in cui è previsto un totale di 32 ore formative. L'inserimento in azienda di nuove tecnologie volte al miglioramento dell'esecuzione dei processi complessi e ripetitivi è molto frequente negli ultimi anni e continua ad esserlo; ciò che si sta realizzando sono dei sistemi nel campo dell'IT e IA in grado di analizzare i dati per classificarli, identificare correlazioni, simulare e predire lo sviluppo di sistemi complessi a supporto delle capacità decisionali delle persone che ci lavorano. L'introduzione di tali macchinari, però, non deve trascurare l'operatore che lavora all'interno di quella determinata azienda, poiché un approccio umano-centrico nell'industria mette i bisogni delle persone al centro del processo di produzione. Bisogna, quindi, chiedersi che cosa la nuova tecnologia introdotta può fare per noi e non viceversa; infatti, la risorsa umana deve essere coinvolta interamente nel processo di innovazione e si devono creare nuovi spazi di lavoro per quest'ultima che si staccano dai processi lavorativi più tradizionali che non valorizzano il lavoratore. Tale intervento è articolato in tre macro-fasi:

1. trasferimento delle conoscenze e delle competenze per la revisione organizzativa;
2. formazione di competenze per gestire le risorse umane con diverse provenienze a prevalenza tecnica-tecnologica e/o umanistica;
3. conoscenza delle variabili per relazionarsi con università e centri di ricerca.

Le risorse coinvolte all'interno di questo intervento formativo sono figure manageriali o tecniche dell'azienda con un ruolo chiave nella gestione dell'innovazione, dei processi operativi e dei servizi, responsabili HR, manager, imprenditori e tutte le figure ad esse collegate. Infine, la valutazione delle competenze, conoscenze e abilità acquisite dal gruppo di apprendimento avverrà attraverso un'analisi dei feedback acquisiti dal formatore durante l'attività e poi, al termine dell'intervento, attraverso la somministrazione di test a risposta multipla specifici su cui verrà prodotta una griglia sintetica di valutazione per ogni unità formativa affrontata.

L'intervento di *action research* dal titolo "Supporto per il trasferimento di conoscenza per l'innovazione" prevede un totale di 8 ore di formazione rivolte ad un manager aziendale che lavora in un rapporto uno a uno col formatore. L'azione di *action research* è prevista nel progetto per offrire ad ogni azienda la possibilità di definire un piano di sviluppo con l'evidenziazione di indicazioni di tipo operativo per l'introduzione di azioni migliorative dei processi produttivi ed organizzativi legati all'innovazione. L'intervento si focalizza sulle variabili critiche dell'azienda in questione e nel supporto alla definizione di come intraprendere delle azioni migliorative e correttive per le innovazioni che l'azienda vuole introdurre. Sono previste delle fasi in cui la nuova conoscenza acquisita viene integrata e resa produttiva. Tra queste fasi le più importanti sono:

1. fase di *Awareness* (consapevolezza), in cui l'azienda identifica la nuova conoscenza e la nuova tecnologia che risponde in modo adeguato ai suoi bisogni di innovazione;
2. *Acquisition*, in cui l'azienda individua il fornitore più credibile e accessibile;
3. *Transformation*, in cui la conoscenza acquisita e la tecnologia vengono processate e personalizzate per renderle utilizzabili nei diversi processi aziendali.

L'azione di *action research* è rivolta ad una figura apicale dell'impresa che abbia la conoscenza dei processi di innovazione in atto, delle fonti di conoscenza di tecnologia a cui l'azienda si sta rivolgendo poiché, dopo un'analisi basata sulle tre frasi sopra indicate, pervenga ad una visione chiara e a una strategia di come effettuare un processo di trasferimento tecnologico e di conoscenza per l'innovazione e trasferirlo, attraverso gli interventi di *action learning*, alle figure strategiche che verranno coinvolte nei diversi interventi formativi.

Infine, all'interno del progetto in questione sono previsti tre momenti di *workshop* in tre fasi diverse del percorso di formazione che hanno una durata complessiva di 4 ore l'uno.

Il primo *workshop* dal titolo "Smart manufacturing, tecnologie 4.0 e revisione del modello di business" si è focalizzato sulle principali variabili del 4.0 e il loro

impatto sulla revisione del business model e la creazione di nuovo valore. In tale *workshop*, si mette in relazione come l'inserimento e l'adozione delle tecnologie 4.0 sullo smart manufacturing vadano ad incidere nei diversi fattori produttivi e gestionali dell'impresa e, se gestite adeguatamente, come portino alla creazione di nuovo valore. Da una visione di tipo tecnologico si passa ad una visione di tipo strategico attraverso lo sviluppo di prodotti innovativi presentati in azienda, di processi innovativi per la produzione e la distribuzione dei prodotti esistenti o nuovi, di catene del valore innovative. Inoltre, si è fatto riferimento a molteplici casi aziendali e le stesse aziende partecipanti sono state coinvolte attivamente ad analizzare uno o più punti che riguardino la loro esperienza.

Il *workshop* “Nuove forme organizzative per l'innovazione 4.0” punta a potenziare le forme organizzative di ogni azienda in ottica di produzione, innovazione e istruzione, dopo che tali aziende hanno introdotto innovazione. Questo si può fare agendo prima sui livelli operativi ridisegnando ruoli e mansioni, ponendo attenzione agli aspetti di ergonomia. Senza dubbio, uno dei fattori per il successo delle aziende manifatturiere è costituito dall'apertura mentale verso il cambiamento continuo e capacità di innovazione e trasformazione dell'azienda stessa, ascoltando e coinvolgendo i dipendenti.

Infine, il *workshop* conclusivo dal titolo “Sguardi incrociati sull'innovazione” è stato concepito come un evento conclusivo finalizzato a diffondere i risultati raggiunti a valle delle attività realizzate, in particolar modo dei percorsi di accompagnamento e formativi intrapresi durante il progetto. Nel corso del *workshop* tre figure appartenenti a tre diverse aziende partner hanno illustrato quanto svolto durante i diversi interventi formativi in termini di definizione di strategie di rilancio aziendale a seguito della conclusione di questi percorsi formativi di innovazione tecnologica e organizzativa. I tre testimoni sono stati affiancati da tre esperti che hanno stimolato la narrazione del caso aziendale e, inoltre, erano previsti tre momenti in cui esperto e referente aziendale interagivano tra di loro e stimolavano il pubblico ad intervenire nelle loro discussioni. Le modalità di questo *workshop*, infatti, sono molto simili ad un TED ma a coppie di relatori in cui i protagonisti possono diventare i veri e propri speakers utilizzando anche strumenti multimediali a propria scelta. L'obiettivo di

tale *workshop* conclusivo è stato quello di diffondere i risultati del progetto con un'azione di mainstreaming, per questo motivo è stato aperto non solo alle aziende partner ma anche ad altri stakeholders e aziende del territorio veneto interessati ad approcciare azioni di innovazione tecnologica, strategica e organizzativa.

Il target dei destinatari di questi *workshop* è quello del management che si occupa delle traiettorie aziendali e di tutte quelle figure che traducono in operatività le linee guida fornite come: product manager, responsabili ricerca e sviluppo, responsabili ICT, direttori di produzione e controllo, responsabili commerciali e marketing, responsabili HR e altre figure ad essi collegate.

4.2 Il disegno di ricerca e approccio metodologico

Un disegno di ricerca collega i dati da raccogliere con la domanda di ricerca iniziale e ogni studio empirico possiede un disegno di ricerca implicito o esplicito.

Quindi, un disegno di ricerca potrebbe essere una struttura logica per andare da un punto ad un altro, dove il punto di partenza può essere l'insieme iniziale di domande a cui gli intervistati rispondono per poi giungere ad una serie di conclusioni alle risposte su tali domande. È possibile ottenere una definizione più specifica di disegno di ricerca, esso infatti: “guida il ricercatore nel processo di raccolta, analisi e interpretazione delle osservazioni. Si tratta di un modello logico di dimostrazione che consente al ricercatore di trarre conclusioni sulle relazioni causali tra le variabili in esame” (Nachmias & Nachmias, 1992, pp. 77-78).

Infine, ci potrebbe essere un altro modo per interpretare il disegno di ricerca pensandolo, cioè, come un progetto che affronta quattro problemi: quali domande analizzare, quali sono i dati più rilevanti per la ricerca, quali dati raccogliere e come analizzare i risultati (Philliber, Schwab, & Samloss, 1980).

In conclusione, Yin (2003) attribuisce al disegno di ricerca cinque diverse componenti che sono:

1. le domande dello studio;
2. le sue eventuali proposte;

3. le sue unità di analisi;
4. la logica che collega i dati alle proposte;
5. i criteri di interpretazione dei risultati ottenuti.

L'ipotesi

L'ipotesi di partenza che si intende verificare è che le metodologie che prevedono un maggior coinvolgimento dei partecipanti siano più efficaci per il raggiungimento del concetto di *human centric*. Di conseguenza ipotizziamo che quanto maggiore è il coinvolgimento, tanto maggiore è il raggiungimento del passaggio dal 4.0 al 5.0 e del concetto di *human centric*. Infatti, l'apprendimento in età adulta può risultare più o meno difficile per il soggetto ed è assolutamente personale e proprio in tale contesto di innovazione aziendale si promuovono sempre più approcci di tipo partecipativo in cui ci si concentra sull'attività del formatore e del discente, dando voce a quest'ultimo e sulla personalizzazione dell'apprendimento.

Il costruttivismo offre una base da cui partire in riferimento a quanto affermato precedentemente, poiché dà valore all'esperienza del partecipante, promuove collaborazione e coinvolgimento del partecipante. Infatti, con *the learner centered teaching* il formatore ha un ruolo di facilitatore e di guida che programma e negozia le attività di apprendimento con i partecipanti, controllando e negoziando il processo di apprendimento creando quindi un ambiente con autonomia maggiore e rispetto tra pari. In conseguenza di ciò, si può affermare che i metodi partecipativi contribuiscono a creare dialogo, collaborazione e coinvolgimento tra pari e tra formatore e partecipante. I metodi partecipativi coinvolgono i discenti in tutti i processi di insegnamento: progettazione, pianificazione e valutazione. Infine, anche Knowles e Kolb sostengono che sia necessario dare centralità all'esperienza se si tratta di apprendimento in età adulta (si veda, ad esempio, il ciclo di Kolb – Kolb, 1984).

La domanda di ricerca

La domanda di ricerca da cui è nato tale studio è la seguente: quale tra le metodologie dell'*action learning*, dell'*action research* e del *workshop* è più adatta ad offrire un approccio *human centric*, mettendo al centro la risorsa umana in un contesto aziendale?

L'obiettivo

L'obiettivo principale di tale ricerca è di verificare l'ipotesi avanzata precedentemente e di fornire una prova a sostegno dell'efficacia di una metodologia più adatta al coinvolgimento delle persone nella formazione continua, ponendo al centro la risorsa umana in un contesto aziendale.

Il metodo

Il metodo usato nel corso della ricerca è quello dell'osservazione partecipante durante alcuni interventi formativi del progetto, perlopiù i *workshop*, combinato con il metodo dell'intervista qualitativa e semi-strutturata rivolta a diverse figure che hanno partecipato all'intero progetto. I ruoli dei soggetti intervistati sono i seguenti:

- amministratore delegato di “Facci S.r.l.”;
- responsabile commerciale di “Facci S.r.l.”;
- formatrice;
- formatrice e moderatrice;
- project manager di “Confindustria Veneto SIAV” / tutor formativo.

Le domande svolte durante l'intervista sono state formulate e poste in maniera del tutto personalizzata ad ogni singolo intervistato, proprio tenendo in considerazione il tipo di mansione ricoperta da quest'ultimo. Inoltre, va specificato che ogni intervista è stata gestita in modo molto flessibile in base a quanto si è reso più opportuno, ai fini della ricerca, a seconda di come si è

sviluppato il dialogo fra intervistato ed intervistatore. Infatti, nel corso delle diverse interviste, è capitato che lo svolgimento dell'intervista stessa suscitasse altre domande non presenti nella scaletta, che sono state comunque poste al soggetto. Inoltre, è anche successo che si saltassero altre domande perché l'intervistato aveva già risposto, evitando ripetizioni.

5. ANALISI DEI RISULTATI

A seguito di un'attenta analisi dei dati qualitativi raccolti dall'intervista svolta con le diverse figure partecipanti al progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana", le risposte raccolte sono raggruppabili in tre diversi nuclei tematici di seguito riportati.

Prima di passarli in rassegna, è a mio parere fondamentale quanto ha affermato una formatrice che ho intervistato sostenendo quanto segue: *"[...] in questo momento è il vertice che deve essere sensibilizzato al concetto "human centric" ... non partiamo dal concetto che sono i dipendenti. I dipendenti sanno di essere delle risorse e quando poi hanno delle particolari competenze sono delle risorse di estremo valore aziendale, ma se del concetto che vuol portare la Commissione europea non sono sensibili i vertici aziendali, noi, purtroppo, facciamo veramente fatica a generare quell'interazione che alla fine è indispensabile"*.

5.1 Significatività delle relazioni tra le persone e del loro coinvolgimento nel processo formativo

Il primo nucleo tematico individuato riguarda la significatività delle relazioni tra partecipanti, formatori, moderatori, progettista/tutor. Se si volesse fare un'analisi piuttosto riassuntiva di tale tema, sarebbe assolutamente evidente come la relazionalità e il coinvolgimento siano stati due elementi complessivamente positivi in tutte e tre le metodologie adottate.

Ad esempio, durante l'*action learning* sono stati organizzati dei momenti in cui i titolari, i responsabili e i collaboratori aziendali svolgevano numerosi lavori di gruppo, talvolta scambiandosi i ruoli, in cui si applicavano delle simulazioni di tipici problemi aziendali da risolvere. L'interazione tra pari e tra responsabili e collaboratori è stata molto stimolante per le figure coinvolte come afferma il responsabile commerciale di Facci S.r.l.: *"[...] i ragazzi della produzione si sono messi dall'altra parte e questo ha dato un sacco di spunti, ha confermato quello che era già il risultato e la conclusione a cui eravamo giunti con il direttivo e con la formatrice, però ho fatto riflettere i ragazzi in autonomia sulle eventuali modalità*

da seguire e quindi si sono resi conto che questa è una modalità instaurata che più di qualcuno utilizza giornalmente facendo scattare un'autoanalisi in cui ognuno fa le proprie considerazioni. Di conseguenza, ci sono stati dei risultati effettivi. [...] il lavoro di gruppo è sicuramente una cosa fondamentale... è altrettanto fondamentale avere una persona come la formatrice che tira le fila di tutti i ragionamenti e le rende chiare nella testa di tutti". Da ciò emerge come nelle attività di *team building* proposte dalla formatrice ci siano stati molti scambi di idee e consigli tra responsabili e collaboratori e si sia data molta attenzione ai dipendenti e ai loro bisogni per comprendere gli aspetti migliorabili dell'azienda. Molto spesso è emerso che gli stessi dipendenti abbiano dovuto trovare il giusto modo di relazionarsi tra di loro, soprattutto quando qualcuno di essi veniva promosso responsabile di reparto. Infatti, è la stessa titolare che sosteneva la forte necessità di svolgere interventi formativi mirati, come quelli proposti con l'*action learning*, anche per aiutare i suoi "nuovi" responsabili a trovare il modo più adeguato di rapportarsi con i loro "ex-colleghi" ormai a loro subordinati. Ad esempio, il responsabile commerciale afferma che: *"[...] la formatrice ci ha chiesto a noi del direttivo di tirar fuori le problematiche che emergono: una di queste è proprio il fatto che gli operatori chiedevano continuamente al nostro responsabile tecnico delle risposte, un supporto. Quindi ne abbiamo parlato e discusso tra di noi per capire quali potevano essere le possibili risposte da dare o i modi di gestire questa continua richiesta. Dopo aver trovato la via più giusta sono state riproposte le stesse domande, tra cui questa, i lavori di gruppo direttamente con i ragazzi della produzione e quindi con loro è stata fatta la stessa cosa: cioè, presentare il problema, provare a capire quali potrebbero essere secondo loro le modalità per gestire questa continua richiesta di informazione o di approvazione sulle modalità da seguire e si sono messi loro nei panni del responsabile".*

Inoltre, da quest'ultimo intervento si comprende come la formatrice sia partita da una formazione più pratica, ascoltando eventuali problemi dei dipendenti, la loro volontà di essere formati e capendo i loro bisogni tramite un questionario per poi agganciarvi la formazione sulla base di quanto era emerso da tale strumento. Totalmente opposto, invece, il lavoro svolto con il direttivo in

cui, come afferma la formatrice, *“[...] i titolari e il primo livello di responsabili sono partiti dalla formazione d'aula sullo stile di leadership, sull'importanza della gestione dei collaboratori e poi hanno detto “Ok, perfetto questo strumento ci piace”, prendendo quindi in esame le risposte date dai collaboratori nel questionario. Infatti, in questo caso specifico sia la titolare che il responsabile commerciale hanno sostenuto quanto fosse per loro importante avere una figura di riferimento da ascoltare e che li guidasse come la formatrice, prediligendo una formazione inizialmente più teorica e successivamente più pratica.*

Inoltre, il responsabile commerciale sostiene con convinzione quanto sia importante interagire con i propri sottoposti piuttosto che non ascoltarli e impartirgli solamente degli ordini. Tale affermazione emerge anche da un intervento della titolare che, durante la sua partecipazione all'intervento di action research, dice: *“[...] per quanto riguarda la direzione abbiamo fatto un lavoro importante sulle competenze di come saper gestire i responsabili e di come aiutarli nella gestione di tutto il gruppo, imparare dove fermarsi... perché inizialmente ero programmata con la frase “gestisco tutto io” perché così era. Quindi, ho dovuto imparare a fermarmi perché se c'è la figura del responsabile, quest'ultima deve essere vista nel ruolo che ha e io non posso sovrastarlo. Ho dovuto imparare dove fermarmi e dove proseguire”.*

Poi, nel contesto dell'*action research*, è emerso dalla titolare quanto sia fondamentale il rapporto di fiducia che si deve creare tra la formatrice e un qualsiasi amministratore o direttore aziendale. Lara Facci afferma: *“[...] nel momento in cui mi rendo conto e valuto che il formatore che ho davanti scaturisce in me una stima verso le sue competenze e l'organizzazione di quello che è in grado di trasmettermi, io mi abbandono totalmente a lei lasciandomi insegnare e mettendo in pratica quello che mi ha spiegato. Io credo moltissimo in lei e ho molta stima di lei; quindi, lascio che lei mi spieghi per poi mettere in pratica. Poi il lavoro che, secondo me, la direzione trova utilissimo è la restituzione dei lavori di gruppo dei responsabili che facciamo insieme con la restituzione dell'analisi del clima. [...] il punto di vista direzionale è, magari, molto diverso dal punto di vista degli operatori... quindi tu stesso ti puoi ricredere su determinate cose che*

secondo te potevano andare bene ma che secondo l'operatore possono essere migliorate".

Infine, per quanto concerne la metodologia del *workshop* è emerso dalle interviste quanto il coinvolgimento di tutti i partecipanti fosse fondamentale per la buona riuscita dell'attività, nonostante la pandemia di COVID-19 che ha colpito tutti noi e ha reso difficile la ripartenza delle relazionalità umane e delle aziende. Infatti, la moderatrice/formatrice sostiene che *"Non si tratta di ripartenza solo in termini economici e di business, ma ha voluto dire la ripartenza delle relazionalità. La relazionalità che avveniva durante questi periodi era un tipo di relazionalità nuova perché aveva tutta quella carica e quell'accumulato che tutti abbiamo vissuto di un periodo con grandissima variabilità e incertezza con tutta una serie di variabili che né le aziende né le persone avevano vissuto prima. [...] Per evitare che ci fosse un eccesso di manifestazioni che si riferissero solo a questa variabile, come moderatore ho fatto molta attenzione a tenere la barra dritta per mettere insieme i due fattori che ho detto prima: la ripartenza delle aziende come aziende e la ripartenza delle relazionalità come persone"*.

Oltre a confermare alcune affermazioni della titolare e del responsabile commerciale circa l'organizzazione e la gestione degli interventi formativi, la formatrice intervistata offre una definizione della metodologia dell'*action learning* che si rifà molto al concetto di relazionalità e coinvolgimento tra le parti attive di un progetto. La formatrice sostiene: *"[...] l'action learning deve tenere in considerazione quello che è l'aspetto soprattutto della risorsa umana [...] Il problema dell'action learning deve essere mosso dall'azienda, [...] però se l'azienda non sposa come cultura aziendale il concetto dell'action learning, rischiamo che tale strumento venga usato in maniera molto circoscritta e, secondo me, non porta a quello che l'azienda ha definito un progetto aziendale. Il progetto aziendale deve partire dalla testa dell'azienda, calarsi sui collaboratori riuscendo a dare un valore alla risorsa umana"*. Tale intervento sottolinea *in primis* la relazione e il dialogo che devono essere presenti nei rapporti tra formatore e formando quando si richiede un intervento formativo per risolvere dei problemi aziendali di qualsiasi tipo; *in secundis*, una volta definito il progetto e gli interventi formativi che lo compongono, emerge quanto sia importante il forte

coinvolgimento tra risorse umane e realizzazione del progetto stesso. Inoltre, nonostante le sole 8 ore di formazione con l'*action research*, la formatrice ha trovato il modo di ottenere la fiducia della sua formanda, che conosceva già da tempo, cercando di coinvolgerla il più possibile nell'affrontare delle problematiche di suo interesse. La formatrice sostiene che: *"[...] torno a dire che parlare di 8 ore di formazione è come parlare di nulla, è un tempo brevissimo. Questo tempo brevissimo, però, può dare la possibilità di identificare un'area critica e lavorare solo su quell'area critica in una persona che però sia motivata a volerci lavorare"*.

Tendenzialmente, nel corso dei *workshop* si mettevano al centro alcuni interventi di imprenditori aziendali guidati da un moderatore che doveva essere in grado di dare importanza anche agli altri membri della plenaria non dimenticandoli, dando loro modo di intervenire e non rendendoli dei partecipanti "passivi". Allo stesso tempo la moderatrice intervistata sostiene che *"[...] quando si fanno parlare le persone, si crea molta attenzione forse molta di più di quando parlano i relatori perché le persone sono sempre portatrici di un vissuto e chiedere di esporre questo vissuto crea molta attenzione anche nelle altre persone"*. Anche la progettista intervistata sostiene che *"[...] il workshop va non soltanto a rafforzare la parte di contenuto, ma soprattutto a rafforzare la componente organizzativo-umana"*.

Inoltre, un elemento di difficoltà riscontrato nelle relazioni tra progettisti e aziende è stato quello, secondo la progettista, di convincere titolare e dipendenti ad uscire di nuovo dalle aziende: *"[...] soprattutto dopo due anni di pandemia che ha abituato le persone a ricevere questa sorta di formazione molto rapida quasi mordi e fuggi, l'aspetto che abbiamo riscontrato nel "ricominciare", poiché questo è stato il progetto con cui abbiamo ricominciato ad essere in presenza, è stato proprio di far ricordare alle persone qual era il valore aggiunto di incontrarsi e quindi di conseguenza qual era il valore di una metodologia come quella del workshop"*. In collegamento a ciò, la moderatrice ha spiegato in che modo è riuscita a coinvolgere le aziende a partecipare ai diversi *workshop* con queste parole: *"[...] per noi il coinvolgimento delle persone e dei partecipanti a questi workshop è essenziale e non viene lasciato al caso nel senso che quasi sempre a seconda di quello che è stato anche il percorso e i risultati che sono stati*

conseguiti o che erano in itinere [...] mettiamo al centro tre o quattro testimonianze sulle quali poi abbiamo anche una scaletta di argomenti che espongono. [...] la centralità però, come ho detto prima, è di far parlare in modo guidato i tre o quattro testimoni e però poi non dimenticarsi degli altri... nel senso che poi sono state fatte parlare almeno una persona per ogni azienda, quindi tutte le aziende presenti non sono rimaste passive rispetto a quello che era il gruppo di partecipanti, ma almeno una persona per azienda poteva portare la sua esperienza svolta non soltanto nel percorso in sé ma proprio del suo vissuto rispetto a questa transizione di cui hanno dovuto essere soggetti partecipanti”.

5.2 Apprendimento e gestione del sapere dentro e fuori l'azienda

Il secondo nucleo tematico è, per certi versi, collegabile al primo poiché soprattutto con l'*action learning* e l'*action research* le attività di *team building* e i diversi lavori di gruppo descritti nel paragrafo precedente, sono classificabili come dei momenti di gestione del sapere e dell'apprendimento all'interno dell'azienda. Infatti, con l'*action learning* sono state create dalla formatrice delle simulazioni di casi aziendali che riportavano i principali problemi emersi dal questionario dato ai collaboratori; queste simulazioni sono state costruite *ad hoc* a livello aziendale e proposte all'intero gruppo che veniva diviso in sottogruppi in cui tali simulazioni venivano discusse da un responsabile e 5/6 addetti per sottogruppo e riportate in plenaria. La formatrice sostiene che i partecipanti: “[...] sono stati loro molto protagonisti e molto autonomi nel generare il cambiamento”.

Inoltre, attraverso le attività di *action research* proposte dalla formatrice, la titolare ha analizzato le dinamiche tra responsabili e collaboratori in cui anche il ruolo della direzione risulta essenziale, come afferma la formatrice: “[...] perché lei doveva decidere chi era a questo primo livello e oltre alla decisione di questo primo livello doveva riuscire a valutare questi collaboratori per capire se il loro operato era in linea con il cambiamento organizzativo che l'azienda voleva operare. Quindi, diciamo che (queste attività formative) sono veramente servite ad alzare lo standing della titolare”.

Molto spesso, sia nelle attività di *action learning* sia in quelle di *action research*, una volta riportate casistiche e problematiche, la formatrice ha

indirizzato i partecipanti ad adottare determinati comportamenti di risoluzione e miglioramento delle problematiche, spiegando loro il perché utilizzarli. La titolare, infatti, sostiene che una volta appresi tali comportamenti *“Ci sono degli standard che se li impari, qualsiasi cosa succeda, hai delle linee guida per capire come gestirla”*, sostenendo anche quanto sia stato utile adottare determinati schemi comportamentali per gestire e organizzare al meglio le riunioni settimanali tra direttivo e collaboratori senza dimenticare nessun elemento della riunione in oggetto.

Nonostante le attività di *action learning* e *action research* siano state svolte in azienda e la gestione dei saperi altrettanto, bisogna sottolineare che la formazione relativa a questo progetto specifico e la formazione aziendale che da anni Facci S.r.l. fornisce ai suoi collaboratori, siano uscite dall'aula e siano state riconosciute dai formandi e applicate nei contesti di vita quotidiana e lavorativa di questi ultimi. Ciò emerge da un aneddoto che la titolare Lara Facci ha deciso di concedermi durante l'intervista: *“Quando c'è stata questa sorta di rivoluzione dell'azienda, io ho voluto iniziare subito con i corsi di formazione: finché si trattava dei corsi di formazione per la direzione eravamo fondamentalmente io e mio fratello con delle ore e in sala riunione con la formatrice. Quando (mio padre) ha cominciato a vedere che c'erano le mezze giornate di formazione coi dipendenti, corresponsabili ecc. nella sua testa è scattato un meccanismo del tipo “Cavolo, una mezza giornata per X persone = una montagna di ore = produzione ferma e gente che non lavora”, ma questo perché è il suo modo di aver sempre vissuto la produzione e c'è voluto tempo per fargli capire che la formazione serviva. Quando ha cominciato a rendersi conto che la gente cambiava da così a così, che la collaborazione e la comunicazione tra loro, l'ambiente, il clima cambiavano si è ricreduto. Però l'interesse verso i collaboratori ce l'ha sempre avuto anche lui, io stessa ho sempre vissuto questa attenzione che aveva per i collaboratori anche se con un livello diverso e riportato agli anni che erano”*.

Anche il responsabile commerciale sostiene che queste attività formative servono *“per prepararsi a...”*, visti i rapidi mutamenti dei diversi processi industriali. Egli sostiene che *“Fare queste attività con la formatrice, come team building o affrontare i problemi dell'azienda faccia a faccia con i colleghi con cui*

ogni giorno ti trovi a lavorare, sono degli esercizi per poi anche avvicinarti a quelli che sono i fornitori, i possibili clienti. [...] questa è la cosa che mi è principalmente servita e che bisogna comunque allenare sia per l'aspetto lavorativo che per l'aspetto personale. Ascoltare chi hai di fronte è una cosa fondamentale, i ragazzi in produzione hanno tanto da dire per aiutare l'azienda nei processi e quindi bisogna ascoltarli. Anche le dinamiche personali e interpersonali bisogna saperle ascoltare soprattutto quando si è responsabili”.

Inoltre, la progettista mi ha fatto notare quanto la metodologia del *workshop* sia già pensata per portare l'apprendimento e la gestione del sapere di ogni partecipante fuori dall'azienda, poiché tutte le sedi dei tre *workshop* previsti da progetto sono state sedi appartenenti ai partner di progetto. Infatti, egli afferma che *“[...] darei molto valore anche al workshop perché, mentre l'action learning è un momento collettivo in azienda, il workshop è un momento collettivo fuori dall'azienda dove c'è un confronto e molto spesso accade che le aziende magari stanno facendo le stesse cose e si trovano anche quasi a vivere con difficoltà il cambiamento”*. La stessa titolare di Facci S.r.l. ha ritenuto molto utili i tre *workshop* proposti soprattutto per la presenza di diverse realtà aziendali aderenti al progetto o esterne ad esso, in quanto secondo lei *“ [...] queste persone mi hanno dato un sacco di spunti e tante idee perché erano delle realtà totalmente diverse l'una dall'altra e c'erano un paio di signori che ricordo perfettamente, perché hanno dato degli spunti molto interessanti facendomi vedere che avevano tanta esperienza ma con delle visioni ampie e aperte. Si trattava di gente che non aveva bisogno di spiegare quanto fosse brava o grande... secondo me una persona è capace, competente e vale tanto quando non viene a dirti quanto vale ma te lo dimostra [...] perché non ha bisogno di dirti quanto grande è... è come se volesse delle certezze da parte degli altri. La caratteristica più grande delle persone di valore è l'umiltà di dire che chiunque può insegnarmi qualcosa, di qualsiasi estrazione sociale o esperienze di vita esso sia”*.

La partecipazione ai *workshop* per Lara Facci è stato anche un momento significativo per la sua carriera professionale e per la sua persona, poiché ha deciso di mettersi in gioco riportando al pubblico un intervento sulla sua azienda e sull'esperienza svolta durante il progetto “Manifattura di valore: Innovazione

tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”. Questo suo “mettersi in gioco” l’ha portata a gestire le sue conoscenze in accordo e col supporto della formatrice, di cui tanto si fida, che le ha insegnato alcune tecniche di *public speaking* utili per la preparazione dell’intervento che ha presentato nel corso dell’evento finale del progetto.

Infine, nel corso del secondo *workshop* dal titolo “Smart manufacturing, tecnologie 4.0 e revisione del modello di business”, la moderatrice è rimasta particolarmente colpita della semplicità con cui un ragazzo ha descritto cosa stesse avvenendo dentro alle aziende del distretto della meccanica dell’alto vicentino, applicando senza ombra di dubbio le sue conoscenze tecniche ottenute dalla formazione presso un istituto tecnico industriale alla situazione odierna della sua azienda. La moderatrice afferma: *“Pensavamo che questo argomento dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nelle nostre aziende soprattutto in quelle piccole da 20/25 persone, fosse un argomento ancora un po' precoce da trattare appieno. Ad esempio, parlavamo di machine learning o di altro, ma di intelligenza artificiale si aveva ancora un po' di remore. Tra le persone che hanno parlato [...] quasi alla fine con molta modestia (una cosa incredibile) è venuto un ragazzo che lavora in un'azienda dell'elettromeccanica dell'alto vicentino... e con una semplicità incredibile ha detto “Beh, noi facciamo quadri elettrici, abbiamo sempre fatto quadri elettrici... è stato difficile ma abbiamo sempre continuato a lavorare... per lavorare a distanza e per fare la prevenzione dei guasti abbiamo introdotto l'intelligenza artificiale per fare la prevenzione da remoto”.* Questo era un ragazzo che sicuramente non aveva fatto ingegneria, sicuramente non aveva fatto l’ITS, ma chi era portatore di quella che poi è una delle forze di questi distretti: aver maturato nei decenni e negli anni uno stock di conoscenze tecniche e tecnologiche che si riferiscono quasi tutte all’Istituto Rossi di Vicenza e io penso che questo ragazzo venisse fuori proprio da questo istituto”.

5.3 Compresenza delle tre metodologie

A fronte di quanto è stato riportato finora, si giunge alla descrizione del terzo e ultimo nucleo tematico: la compresenza delle tre metodologie. Fin dalla prima domanda posta, la progettista individua una *“[...] compresenza tra queste tre metodologie... nell’ottica human centric ancora di più queste tre metodologie ci*

hanno permesso di sviscerare quello che è il ruolo della risorsa umana in un momento di passaggio tecnologico molto importante per l'azienda. Ancora una volta l'action learning che vede il gruppo di miglioramento in cui l'esperto all'interno è solo un facilitatore e quindi aiuta, non dà delle soluzioni "chiavi in mano" ... l'action research è l'idea che prima ci sia un passaggio strategico con figure all'interno dell'azienda che guidano il cambiamento, poi di conseguenza si va ad agire sull'action learning e il momento del workshop è un momento di condivisione tra persone per uno scambio reciproco di idee e di visioni". Già solo quest'affermazione della progettista è sufficiente per stabilire, anche dopo aver letto i precedenti paragrafi, che tali metodologie sono concatenate tra loro per raggiungere l'obiettivo prefissato inizialmente dal progetto, ovvero immergere le aziende aderenti in un'ottica sempre più *human centric*.

La convivenza di queste tre metodologie per certi aspetti diverse e per certi altri simili tra loro, ha permesso la buona riuscita di tale obiettivo soprattutto presso "Facci S.r.l.". Già dalle interviste svolte con la formatrice, la titolare e il responsabile emergeva un'evidente coerenza nell'affermare come *action learning* e *action research* fossero una la conseguenza dell'altra per la riuscita complessiva della formazione in azienda. Infatti, dal punto di vista del titolare l'*action research* è risultata essenziale, poiché l'affiancamento di una persona strategica (come la formatrice) per l'azienda ha permesso di svolgere un lavoro di ricerca e studio dei bisogni aziendali e di analisi del processo di innovazione per capire quali potessero essere le risorse umane che consentissero il passaggio dal 4.0 al 5.0; solo dopo questa prima fase poteva subentrare l'*action learning* compiendo un trasferimento sul piccolo gruppo di collaboratori e responsabili.

Anche la formatrice sostiene che tali metodologie, soprattutto *action learning* e *action reserach*, sono una conseguente all'altra, affermando che "[...] una giustamente lavora sul cercare di coinvolgere e di motivare e soprattutto di rendere un po' più protagonisti i singoli collaboratori, l'altra, come ti dicevo, lavora sul vertice e quindi lavorare in contemporanea su entrambe le realtà ci garantisce, secondo me, il miglior risultato che si possa portare a casa. Il risultato lo possiamo portare a casa solo se entrambe le realtà continuano ad essere

sufficientemente motivate [...] io dico sempre che è la risorsa che è al centro dell' "universo azienda", per cui per me si parte da questo concetto. Rimane il fatto che, effettivamente, questi due tipi di intervento permettono, se ben intersecati all'interno di un progetto, di partire dal team e quindi andare ad identificare dei bisogni che il team dichiara di avere tramite responsabili o titolare, per poi arrivare sempre di più verso il vertice". Tale affermazione della formatrice viene confermata anche da alcuni interventi della titolare e del responsabile commerciale che sostengono quanto siano importanti i diversi interventi formativi di *action learning* e *action research* tarati in base al livello di competenza della risorsa e quindi svolti in momenti diversi e solo con i diretti interessati. Anche se svolti separatamente, nessuno tra i responsabili e i collaboratori lavora per compartimenti stagni, poiché è emerso quanto questi interventi abbiano prodotto una sorta di incastro perfetto per creare unione e collaborazione tra i diversi livelli di lavoratori della Facci S.r.l.

Va evidenziato come anche il *workshop* giochi un ruolo fondamentale in questa "concatenazione di metodologie", poiché tutti e tre i *workshop* si sono potuti realizzare solo dopo aver messo in atto le metodologie dell'*action learning* e dell'*action research*. Infatti, durante i primi due *workshop*, oltre ad arricchire il proprio bagaglio di conoscenze si è anche ampiamente discusso di come stessero andando le attività di formazione indoor, ottenendo uno scambio e un confronto di idee tra diverse aziende. La stessa dinamica, in maniera più accentuata, è accaduta durante il terzo e ultimo *workshop* in cui si è cercato di tirare le fila di tutte le diverse attività formative svolte nel corso dell'intero progetto, anche in questo caso erano previsti momenti di confronto tra le diverse aziende presenti.

5.4 Osservazione partecipante applicata al workshop

Come preannunciato precedentemente, oltre ad aver utilizzato la metodologia dell'intervista ho applicato anche l'osservazione partecipante. Infatti, durante la mia esperienza di tirocinio ho avuto modo di partecipare direttamente a due dei tre workshop previsti nel progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana". In particolare, ho assistito al *workshop* del 26 ottobre 2022 "Nuove forme organizzative per l'innovazione 4.0"

e a quello del 24 marzo 2023 “Sguardi incrociati sull’innovazione”. Dopo un’attenta osservazione e partecipazione ai due *workshop*, dopo aver analizzato la metodologia del *workshop* attraverso il capitolo terzo di questo elaborato e dopo aver indagato in modo più approfondito lo svolgimento di questa metodologia attraverso l’intervista, si può affermare che quanto definito dal bando della Regione Veneto su tale metodologia non corrisponda esattamente con quanto è emerso dalla letteratura di settore.

Infatti, il bando della Regione Veneto descrive il *workshop* con la seguente definizione: “*Il workshop/focus group è un’attività attraverso la quale si può partecipare ad analisi su argomenti specifici e/o risultati di ricerche con un gruppo ristretto di relatori che interagiscono su un argomento centrale oggetto dell’evento. Un moderatore esperto indirizza e guida la discussione tra i partecipanti, facilitandone l’interazione all’interno di un confronto interpersonale*”.

Se si volesse fare riferimento ad un’altra metodologia che si avvicina alla definizione di *workshop* data dal bando e a quanto poi è stato realmente applicato, si può sostenere che si tratti della metodologia della tavola rotonda o *panel discussion*. Una *panel discussion* è una metodologia molto stimolante che innesca uno scambio di punti di vista tra esperti, formatori, moderatori e pubblico attraverso delle dichiarazioni o interventi preparati in risposta a determinate richieste della platea. Tale metodologia, implica una discussione e interazione immediata che, talvolta, risulta più complessa da gestire rispetto ad una normale presentazione preparata proprio a causa dell’intervento del pubblico di cui non si può prevederne il contenuto. Tutto ciò perché in una *panel discussion* possono esserci delle divergenze di punti di vista e tempi di parola limitati per ciascuno. Inoltre, una tavola rotonda è una strategia di apprendimento alternativa che fornisce ai discenti delle sfide per avere attività più creative nel pensare, condividere e presentare idee (Anwar, 2016).

Dopo questa breve descrizione della metodologia della *panel discussion* si riportano alcuni esempi a sostegno dell’affermazione iniziale per cui i *workshop*, così come descritti dal bando e riproposti dall’ente, siano stati organizzati e realizzati come una *panel discussion*. In modo particolare, l’evento del 24 marzo 2023 dal titolo “Sguardi incrociati sull’innovazione” è stato presentato in locandina

come una specie di “*TED Talk*” in cui si invitavano i diversi referenti aziendali a confrontarsi tra loro per comprendere nuove prospettive e traiettorie di innovazione attraverso un “confronto incrociato” e per condividere i risultati emersi dal progetto. Infatti, in locandina, l’evento è stato presentato come un “*TED a coppie di relatori*” in cui alcuni referenti aziendali, tra cui Lara Facci, interagivano con diversi relatori; questi ultimi ponevano loro delle domande sull’azienda e sui risultati raggiunti alla fine della partecipazione al progetto e i diversi imprenditori rispondevano, dopo essersi preparati un discorso precedentemente. Successivamente anche il pubblico uditore aveva la possibilità di intervenire e confrontarsi con i protagonisti del “*TED a coppie*”. Lara Facci, infatti, afferma: “*quando ho saputo che dovevo fare degli interventi nel corso dei workshop mi sono subito sentita con la nostra formatrice per chiederle una mano per quanto riguarda il public speaking*”; queste poche righe ci fanno capire come tali *workshop* avessero proprio le caratteristiche precedentemente enunciate di una *panel discussion*.

Sempre per confermare quanto affermato precedentemente, anche la progettista durante l’intervista ad un certo punto sostiene che la realizzazione del *workshop* è anche frutto di un adattamento di tale metodologia alle esigenze delle aziende, per questo la metodologia non è sempre del tutto fedele alla descrizione fatta dalla letteratura di settore. Infatti, la progettista afferma: “[...] per esempio i *workshop* negli anni li abbiamo fatti con modalità diverse (abbiamo applicato il *reading*, il *TED* cercando di aggiornarci). Rispetto alla progettazione della “*Manifattura di valore*”, l’abbiamo pensata così e più o meno così l’abbiamo fatta. Quell’ adattamento che possiamo avere fatto è, soprattutto nei *workshop*, laddove c’erano, magari, delle esigenze che emergevano prima; quindi nella formazione abbiamo visto, anche con l’altro tutor, che le aziende insistono nell’affrontare certe tematiche e quindi nel pianificare il contenuto del *workshop* ne teniamo conto perché, come tu sai, esiste una progettazione generale, che è quella di risposta al bando, c’è però durante tutto l’arco di vita del progetto una progettazione che si chiama “*analitica/di dettaglio*” che non smette mai, finché il progetto non è chiuso. Quindi c’è un continuo adattamento”.



24 MARZO 2023 ORE 9.00 – 13.00

EVENTO CONCLUSIVO

**SGUARDI INCROCIATI
SULL'INNOVAZIONE**

L'evento conclusivo è finalizzato a diffondere i risultati di progetto, in particolare alcuni referenti aziendali illustreranno quanto realizzato in termini di definizione di strategie di rilancio aziendale a seguito della conclusione dei percorsi di innovazione tecnologica e organizzativa e quanto investito sul up-grading delle competenze dei lavoratori.

Esperti stimoleranno la "narrazione" dei casi aziendali mentre i testimoni aziendali potranno porre dei quesiti mirati, finalizzati ad es. a comprendere le nuove prospettive e traiettorie di innovazione, in una sorta di **confronto incrociato**.

L'evento così animato sarà molto simile ad un **TED a coppie** di relatori, in cui i referenti aziendali potranno diventare dei veri e propri speakers.

L'evento sarà organizzato da Confindustria Veneto SIAV in collaborazione con i partner di progetto, in particolare con l'Università Ca' Foscari che ha realizzato una ricerca presso alcune delle aziende coinvolte.

Coordina l'incontro Gianluca Toschi di Fondazione Nord Est

TED incrociato per nuove idee: tecnologie abilitanti, comunità di pratica e culture

Vuoi confrontarti con altre aziende ed esperti sul tema dell'organizzazione in ottica 4.0

Condivisione testimonianze aziendali

Evento gratuito aperto ad aziende e studenti

SEDE EVENTO
M9 District Srl
Business Center
Via Poerio, 24 - 30174
Mestre VE



Figura 19. Locandina del *workshop* "Sguardi incrociati sull'innovazione"

PROGRAMMA	
8.50	Welcome coffee
9.00	Saluti iniziati e visione generale sul progetto Elisabetta De Checchi – Project Manager - Confindustria Veneto SIAV
9.30	I TED - Sguardo incrociato sull'innovazione: <div style="text-align: center;"> Macrolux Srl – Alessandro Bettiol ↓ ↑ Gianluca Toschi – Fondazione Nordest </div>
10.15	II TED - Sguardo incrociato sull'innovazione: <div style="text-align: center;"> Mca Digital Spa – Cristina Del Guasta ↓ ↑ Marco Sarvognan – Università Ca' Foscari </div>
11.00	III TED - Sguardo incrociato sull'innovazione: <div style="text-align: center;"> Facci Srl - Lara Facci ↓ ↑ Gianluca Toschi – Fondazione Nordest </div>
11.45	Buone pratiche in Veneto: I "100 luoghi di Industria 4.0 e della sostenibilità" Stefano Miotto – Direttore di Confindustria Veneto SIAV
12.15	Dibattito e conclusioni
13.00	Chiusura lavori

Figura 20. Programma del *workshop* "Sguardi incrociati sull'innovazione"

6. CONCLUSIONE

È bene sottolineare che la domanda di ricerca presentata nel quarto capitolo estremizza, con tono provocatorio, un obiettivo da raggiungere, ovvero quello di cercare di individuare la metodologia migliore tra l'*action learning*, l'*action research* e il *workshop* per raggiungere l'ottica *human centric* in azienda. In realtà, si è consapevoli che l'obiettivo non sia quello di individuare la metodologia migliore, poiché si tratta di un insieme di fattori che generano il raggiungimento dell'obiettivo posto; inoltre, ognuna delle metodologie a suo modo contribuisce a raggiungerlo. Infatti, la provocatoria domanda di ricerca in oggetto è stata poi tradotta e declinata in diversi modi all'interno delle domande dell'intervista, tant'è che alla domanda "*Secondo lei quale delle tre metodologie prese in esame si addice di più a questa visione (human centric) e quale meno? Perché?*" la progettista mi ha risposto che "*È possibile forse che l'action learning, che vede quasi sempre un coinvolgimento di un numero di persone, [...] si addice meglio se parliamo di human centric. [...] L'action learning è lo snodo più significativo*".

Inoltre, la ricerca ha confermato quanto riportato nel terzo paragrafo del quinto capitolo. Infatti, le tre metodologie hanno tutte contribuito a loro modo a fornire una visione *human centric* alle aziende, grazie proprio alla loro compresenza. Anche se l'*action learning*, secondo quanto è emerso dalle interviste, possa risultare la metodologia più efficace per il raggiungimento dell'obiettivo iniziale non si può dire che tale metodologia sia l'unica in grado di permettere l'ottenimento dell'obiettivo e che le altre non siano adatte. Sicuramente l'ipotesi per cui con maggiore coinvolgimento è presente maggiore efficacia è assolutamente comprovata, anche se sono necessari degli altri fattori che fungono da "guida" per i partecipanti come:

- il ruolo del formatore quale facilitatore;
- la fiducia instaurata tra formatori e formandi;
- l'importanza delle nuove conoscenze e competenze introdotte dall'esperto.

In aggiunta, è assolutamente fondamentale porre attenzione al terzo capitolo che descrive dettagliatamente le tre metodologie della formazione dalla letteratura di settore. Infatti, nell'intervista ho riportato una domanda specifica che potesse mettere a confronto la definizione che forniva la Regione Veneto per ogni metodologia e quella che offriva il formatore esperto. Inoltre, dopo aver letto le definizioni sulle metodologie date dalla Regione Veneto e dopo aver ricevuto quelle delle formatrici, ho deciso di confrontarle con quanto espresso dalla letteratura di settore nel terzo capitolo. Da quest'ultimo confronto emerge che la definizione della Regione sull'*action learning* e sull'*action research* sia in linea con quanto è riportato nel terzo capitolo di questo elaborato e anche con le definizioni delle formatrici; bisogna, però, aggiungere che molto spesso sia le formatrici che la progettista hanno dichiarato di aver dovuto apportare delle modifiche a tali definizioni in fase di progettazione e di erogazione della formazione, proprio per adattare al meglio e personalizzare le metodologie ai formandi ragionando, anche in questo caso, con la visione *human centric*. Invece, per quanto riguarda il *workshop*, è stato già notato nel quarto paragrafo del quinto capitolo come tale metodologia non sia stata definita dalla Regione Veneto così come viene descritta dalla letteratura di settore. Di conseguenza, sia progettista sia formatori che moderatori hanno dovuto essere fedeli a quanto riportato dal bando regionale realizzando così la metodologia della *panel discussion* più che quella del *workshop*. È bene sottolineare che quest'ultima metodologia è stata comunque utile ed efficace per il raggiungimento dell'obiettivo finale del progetto.

In conclusione, nonostante la presenza dei tre fattori "guida" elencati sopra, nel caso studio che ho analizzato i testimoni intervistati hanno affermato che il coinvolgimento è il fattore che ha avuto l'importanza maggiore nella percezione dei partecipanti, non escludendo ma integrandosi comunque con gli altri, senza il coinvolgimento gli altri fattori avrebbero avuto, a mio avviso, un'efficacia decisamente minore.

BIBLIOGRAFIA

Alberici, A., & Orefice, P. (Eds.). (2006). *Le nuove figure professionali della formazione in età adulta: profili e formazione universitaria* (Vol. 73). FrancoAngeli.

Anwar, K. (2016). Panel Discussion and the Development of Students' Self Confidence. *English Language Teaching*, 9(4), 224-229.

Breque, M., De Nul, L., Petridis, A. (2021). Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Directorate-General for Research and Innovation. doi: 10.2777/308407.

Confindustria Veneto Siav, Action Learning per l'innovazione, (n.d.), [https://www.factoryofknowledge.net/web/fok/contents.nsf/\(\\$linkacross\)/AA6025B5BCE6EC98C1258234002DB7EE/\\$file/1.%20Action%20Learning%20per%20l'innovazione.pdf?openelement#:~:text=Per%20Revans%20fare%20Action%20Learning,una%20posizione%20di%20reciproca%20parit%C3%A0](https://www.factoryofknowledge.net/web/fok/contents.nsf/($linkacross)/AA6025B5BCE6EC98C1258234002DB7EE/$file/1.%20Action%20Learning%20per%20l'innovazione.pdf?openelement#:~:text=Per%20Revans%20fare%20Action%20Learning,una%20posizione%20di%20reciproca%20parit%C3%A0).

Coonan, C. M. (2000). La ricerca azione. *La ricerca azione*, 1, 9-30.

Cope, S. (2016). Teaching Creative nonfiction: The Transformative Nature of the Workshop Method. *New Directions for Teaching and Learning*, 147, 67-73.

Coryell, J. E. (2016) "Active learning and interactive lectures", in M. Fedeli, V. Grion e D. Frison (eds) *Coinvolgere per apprendere. Metodi e tecniche partecipative per la formazione*, pp. 143-165. Lecce-Brescia: Pensa MultiMedia Editore.

Cranton, P. (2006) "Fostering authentic relationships in the transformative classroom", in M. Fedeli, V. Grion e D. Frison (eds) *Coinvolgere per apprendere. Metodi e tecniche partecipative per la formazione*, pp. 99-110. Lecce-Brescia: Pensa MultiMedia Editore.

Del Fatto, V., di Cerbo, F., & Doderò, G. (2008). "Action Learning". Project FSE 2/224/2008. Bolzano, Italy.

Di Lenna, A. (2018). *Risorsa a chi?: valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali*. EGEA spa.

Elliott, J., Giordan, A., & Scurati, C. (1993). *La ricerca-azione. Metodiche, strumenti e casi*. Torino: Bollati Boringhieri.

Fedeli, M. (2016) "Coinvolgere gli studenti nelle pratiche didattiche: potere, dialogo e partecipazione", in M. Fedeli, V. Grion e D. Frison (eds) *Coinvolgere per apprendere. Metodi e tecniche partecipative per la formazione*, pp. 113-142. Lecce-Brescia: Pensa MultiMedia Editore.

Garbellano, S. (2006) "Le metodologie di formazione per il cambiamento e l'innovazione: L'action learning", in S. Garbellano *Apprendere per innovare Best practices, tendenze e metodologie nella formazione generale*. Milano: FrancoAngeli.

Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP). (2022). *Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*. https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3683/INAPP_Rapporto_2022.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Jaques, D. (1995). Progettare e condurre workshop. *Italian Journal of Educational Technology*, 3(1), 22-22.

Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Regno Unito: Pearson Education.

Mariani, A. M. (2014). *Diventare adulti. Formazione e nuovi modelli per contrastare la scomparsa dell'adulto*. Unicopli.

Mezirow, J. (1996). Contemporary paradigms of learning. *Adult education quarterly*, 46(3), 158-172.

O'Brien, R. (1998). An overview of the methodological approach of action research.

Regione del Veneto FONDO SOCIALE EUROPEO – Ob. "Alleniamoci al futuro: nuove competenze per il lavoro che cambia" Allegato B DGR n. 497 del 20 aprile 2021.

Taylor, E. W. (2009) "Fostering Transformative Learning", in M. Fedeli, V. Grion e D. Frison (eds) *Coinvolgere per apprendere. Metodi e tecniche*

partecipative per la formazione, pp. 167-190. Lecce-Brescia: Pensa MultiMedia Editore.

Varchetta, G. (2020) "Action Learning", in G. P. Quaglino *Formazione I metodi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Yin R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods: Third Edition*, Sage Publications.

SITOGRAFIA

Che cos'è l'FSE? (n.d.). Commissione europea. <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=it> [ultima consultazione 16/06/2023].

Come funziona l'FSE? (n.d.). Commissione europea. <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=525&langId=it> [ultima consultazione 16/06/2023].

Confindustria Veneto SIAV S.P.A. <https://www.siaav.net/wp/> [ultima consultazione 16/06/2023].

Dalla Smart Factory alla Smart Society. Industria 5.0 è l'evoluzione di Industria 4.0. <https://areaprofessional.com/dalla-smart-factory-alla-smart-society/> [ultima consultazione 16/06/2023].

Dizionario di Economia e Finanza online. (2012). In *Treccani*. https://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Insieme%20di%20capacit%C3%A0%2C%20competenze%2C%20conoscenze,sostituibili%20in%20quanto%20intrinsecamente%20elaborate [ultima consultazione 16/06/2023].

Dizionario online. (n.d.). In *Internazionale*. <https://dizionario.internazionale.it/parola/tavola-sinottica>

Industry 5.0. What this approach is focused on, how it will be achieved and how it is already being implemented. (n.d.) https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en [ultima consultazione 16/06/2023].

La Cava, L. (2023). *Riabilitare la società: l'approccio human centric nell'Industria 5.0.* <https://www.dealogando.com/focus/societa-approccio-human-centric-industria-5-0/> [ultima consultazione 16/06/2023].

Lumen Learning, Adolescent Psychology. (n.d.). *The Lifespan Perspective*.
<https://courses.lumenlearning.com/adolescent/chapter/the-lifespan-perspective/>
[ultima consultazione 16/06/2023].

L2 - Manifattura di Valore: Innovazione tecnologica & Centralità della
Risorsa Umana. (2022). Factory of knowledge, Confindustria Veneto SIAV.
<https://www.factoryofknowledge.net/gate/contents/community?openform&id=9C568E72EB554AADC125877D005396C1> [ultima consultazione 16/06/2023].

Nulli Rinalducci, S. (2023). *Le 4 Rivoluzioni Industriali: Da Industria 1.0 A*
4.0. <https://sustainability-success.com/it/4-rivoluzioni-industriali-industria-1-2-3-4-0/> [ultima consultazione 16/06/2023].

Trincherò, R. (n.d.). *Pedagogia sperimentale. Ricerca azione*.
<https://pedagogiasperimentaleonlinedfe.wordpress.com/ricerca-azione/> [ultima
consultazione 16/06/2023].

Trincherò, R. (2004, 25 agosto). *Pedagogia Sperimentale On line*.
Edurete.org
http://www.edurete.org/public/pedagogia_sperimentale/corso.aspx?mod=2&uni=5 [ultima consultazione 16/06/2023].

Vocabolario online Treccani. (n.d.). In *Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A.* <https://www.treccani.it/vocabolario/sinottico/>
[ultima consultazione 16/06/2023].

Scitable by nature EDUCATION. A Collaborative Learning Space for
Science. English Communication for Scientists. Unit 5: Interacting During
Conference Sessions. (2014). *Panel discussions*.
<https://www.nature.com/scitable/topicpage/panel-discussions-13909630/> [ultima
consultazione 16/06/2023].

INDICE DELLE IMMAGINI

Figura 1. Ciclo di Kolb

Fonte: <https://massimilianostocchi.it/formazione/> [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 2. Industria 5.0

Fonte: doi: 10.2777/308407, pag. 13.

Figura 3. 30 anni di metodologie per l'innovazione imprenditoriale

Fonte: nostre elaborazioni tratte da <https://www.factoryofknowledge.net/gate/contents/storia?openform> [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 4. Factory of Knowledge

Fonte: <https://www.factoryofknowledge.net/> [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 5. Logo Confindustria Veneto SIAV S.P.A.

Fonte: <https://fknownet.com/confindustria-veneto-siav/> [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 6. Logo ufficiale progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della Risorsa Umana”

Fonte: <https://www.factoryofknowledge.net/gate/contents/community?openform&id=9C568E72EB554AADC125877D005396C1> [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 7. Collocazione dell'*action learning* nei contesti formativi

Autore: Giuseppe Varchetta. Anno: 2020. Pagina: 25.

Figura 8. Modello di ricerca-azione semplice (Kemmis)

Autore: Roy O'Brien. Anno: 1998. Pagina: 4.

Figura 9. Modello di ricerca-azione dettagliato (Kemmis)

Autore: John Elliott, André Giordan, Cesare Scurati. Anno: 1993. Pagina: 4.

Figura 10. Modello di ricerca-azione di Susman

Autore: Roy O'Brien. Anno: 1998. Pagina: 5.

Figura 11. Il ciclo di apprendimento esperienziale

Autore: David Jaques. Anno: 1995. Pagina: 23.

Figura 12. Il ciclo di apprendimento esperienziale e interazione tra lato destro e sinistro del cervello

Autore: David Jaques. Anno: 1995. Pagina: 23.

Figura 13. Possibili disposizioni dell'arrendamento per il *workshop*

Autore: David Jaques. Anno: 1995. Pagina: 24.

Figura 14. Esempio di quadri elettrici (a sinistra) e di cablaggi (a destra)

Fonte: <https://www.faccisrl.it/index.html> [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 15. Amministratori delegati e collaboratori di “Facci S.r.l.”

Fonte: <https://www.faccisrl.it/it/azienda-facci.html>[ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 16. Logo “Facci S.r.l.”

Fonte: https://it.linkedin.com/in/facci-srl-6a2533234?trk=public_profile_browsemap [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 17. Massime di Adriano Olivetti e Frida Khalo in “Facci S.r.l.”

Autore: Flavia Frazzitta Anno: 2023.

Figura 18. Evoluzione del fatturato di “Facci S.r.l.”

Fonte: [https://www.informazione-aziende.it/Azienda FACCI-SRL](https://www.informazione-aziende.it/Azienda_FACCI-SRL) [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 19. Locandina del *workshop* “Sguardi incrociati sull’innovazione”

Fonte: https://www.siav.net/wp/wp-content/uploads/2023/02/Evento-finale_24.03.2023.pdf [ultima consultazione 16/06/2023].

Figura 20. Programma del *workshop* “Sguardi incrociati sull’innovazione”

Fonte: https://www.siav.net/wp/wp-content/uploads/2023/02/Evento-finale_24.03.2023.pdf [ultima consultazione 16/06/2023].

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Schema di una tipica conferenza di ricerca

Autore: Roy O'Brien. Anno: 1998. Pagina: 10.

Tabella 2. Condizioni che facilitano l'apprendimento

Autore: David Jaques. Anno: 1995. Pagina: 29.

Tabella 3. Dimensioni del gruppo operativo

Autore: David Jaques. Anno: 1995. Pagina: 30.

Tabella 4. Confronto delle tre metodologie

Nostre elaborazioni sui dati raccolti nel capitolo in merito alle metodologie dell'*action learning*, dell'*action reseach* e del *workshop*.

APPENDICE

1. Domande intervista elaborato finale

Formatore

Buongiorno/Buonasera, dopo un attento studio e analisi delle diverse componenti del progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della risorsa umana” e di tutti gli aspetti teorici ad esso collegati, ho deciso di svolgere un lavoro di ricerca che mettesse a confronto tre metodologie che sono state applicate all’interno del progetto in questione. Lo scopo della mia ricerca e, di conseguenza dell’intervista che oggi le propongo, è quello di comprendere quali tra le metodologie dell’action learning, dell’action research e del workshop siano risultate più efficaci per l’azienda per valorizzare il capitale sociale aziendale, così come proposto dalla Commissione europea, parlando del passaggio dall’Industria 4.0 all’Industria 5.0, in particolare in ottica human centric.

Action learning

La definizione che Confindustria veneto SIAV ha voluto attribuire alla metodologia dell’action learning, è traducibile in ciò che il bando della Regione Veneto legato al progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della risorsa umana” nomina come “formazione indoor”. Per formazione indoor s’intende:

Formazione tecnica/specialistica per l’acquisizione o l’implementazione di competenze. Sarà possibile prevedere interventi di diversa durata (breve, media, lunga), che potranno essere combinati in una struttura modulare articolata temporalmente e variamente fruibile dai vari destinatari.

Questo è quello che la regione Veneto sostiene essere l’action learning, lei si riconosce in questa descrizione? Quale sarebbe la sua definizione di action learning?

Inoltre, le riporto la definizione che la Commissione europea e altri elementi rintracciabili in letteratura ci forniscono del termine “Human Centric”, così da avere un quadro più completo. La definizione è la seguente:

Il concetto di “human centric”, in italiano “centralità dell’uomo”, pone il suo focus sulla promozione del talento, della diversità e della formazione di ogni singolo individuo. Come affermava già da tempo

Adriano Olivetti “la fabbrica è per l’uomo, non l’uomo per la fabbrica”, quindi è necessario che le aziende siano in grado di offrire un servizio alle persone e non viceversa.

Infine, al termine di ogni domanda riportata le chiedo, se lo ricorda e le fa piacere, di offrirmi degli esempi pratici di alcune/i esperienze/aneddoti che possano ricollegarsi ai temi delle domande poste.

1. Come ha facilitato la partecipazione attiva dei formandi? In quale modo ha cercato di unire gli aspetti teorici con quelli pratici? Nel suo approccio, l’apprendimento è specifico riguardante il contesto in cui lavorano i

partecipanti oppure è più generale e quindi sono i formandi a calarlo nella loro realtà?

Piano B (se non ha applicato l'AL): c'è stata una partecipazione attiva da parte dei formandi? Qual è il motivo della scelta che ha fatto? Come hanno reagito i partecipanti alla scelta fatta da lei rispetto alla metodologia scelta? Com'è quindi stata accolta la sua scelta dal gruppo?

2. C'è qualche tecnica che ha utilizzato che, più di altre, è risultata cruciale nel promuovere il passaggio dal 4.0 al 5.0? Me la può descrivere?
3. I formandi hanno facilmente aderito ad una modalità formativa in cui il formatore è più un facilitatore che un consulente? E dunque, invece che chiedere direttamente a lei le soluzioni, si sono adeguati a cercarle da soli, pur con il suo supporto in qualità di facilitatore?

Action research

La definizione che la Regione Veneto offre della metodologia dell'action research è la seguente:

Attività di accompagnamento finalizzata a sostenere le imprese nell'avvio di processi di trasformazione e innovazione o nella definizione e sviluppo di nuovi prodotti o modelli di business.

L'obiettivo principale dell'action research è quello di favorire il trasferimento di metodi e tecniche innovative al sistema produttivo, nonché di potenziare i processi di innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico. Si tratta di un'attività che si caratterizza come un percorso integrato, personalizzato sui fabbisogni e sul contesto organizzativo/produttivo specifico di ciascuna impresa coinvolta.

Attraverso tale intervento potranno essere realizzate attività quali l'analisi e la raccolta di informazioni, la predisposizione di piani di sviluppo e di piani operativi per l'introduzione di azioni migliorative nei processi produttivi/organizzativi, l'adattamento e personalizzazione di modelli operativi, il sostegno all'introduzione di innovazioni di processo (organizzative, tecnologiche, ecc.) e/o di prodotto. Si tratta di realizzare un vero e proprio progetto di sviluppo/cambiamento aziendale.

Essa prevede il coinvolgimento di una figura aziendale che seguirà l'intero monte ore di attività previsto; in affiancamento a tale figura potranno, di volta in volta, essere presenti altre figure aziendali che potranno usufruire di parte del monte ore, in base alle necessità legate alle diverse fasi di svolgimento del progetto di sviluppo aziendale. Ciascuna action research può avere una durata compresa tra le 8 e le 32 ore. Può essere prevista una sola edizione/intervento di action research per ciascuna impresa coinvolta nel progetto. Il percorso avviene sotto la guida esperta e mirata di consulenti senior, con almeno 7 anni di esperienza.

Questo è quello che la regione Veneto sostiene essere l'action research, lei si riconosce in questa descrizione? Quale sarebbe la sua definizione di action research?

Infine, al termine di ogni domanda riportata le chiedo, se lo ricorda e le fa piacere, di offrirmi degli esempi pratici di alcune/i esperienze/aneddoti che possano ricollegarsi ai temi delle domande poste.

1. Com'è stato definito l'ambito/il problema su cui attivare l'action research?
2. Com'è stato possibile integrare ciò che era stato pianificato in fase progettuale, quindi gli obiettivi, con i bisogni e i desideri che si sono manifestati durante il percorso formativo?
3. I partecipanti sono riusciti a conciliare le conoscenze da lei fornite ai problemi riscontrati nella loro vita lavorativa? Se sì, saprebbe dirmi come?

In che misura queste l'action learning e l'action research si sono rivelate efficaci nell'ottenere l'obiettivo del passaggio dal 4.0 al 5.0 e nel mantenere il focus sull'idea dello human centric?

Workshop

La metodologia del workshop viene, invece, inglobata dalla regione Veneto con la dicitura "Seminari, Workshop/Focus group/Webinar" e viene definita con la seguente descrizione:

Il workshop/focus group è un'attività attraverso la quale si può partecipare ad analisi su argomenti specifici e/o risultati di ricerche con un gruppo ristretto di relatori che interagiscono su un argomento centrale oggetto dell'evento. Un moderatore esperto indirizza e guida la discussione tra i partecipanti, facilitandone l'interazione all'interno di un confronto interpersonale.

Questo è quello che la regione Veneto sostiene essere il workshop, lei si riconosce pienamente in questa descrizione? Quale sarebbe la sua definizione di workshop?

Infine, al termine di ogni domanda riportata le chiedo, se lo ricorda e le fa piacere, di offrirmi degli esempi pratici di alcune/i esperienze/aneddoti che possano ricollegarsi ai temi delle domande poste.

1. Il workshop è una metodologia che promuove la creazione di un rapporto di fiducia e relazioni autentiche, come ha favorito l'instaurarsi di relazioni autentiche tra i partecipanti? In generale, come sono state le relazioni tra i partecipanti? Me le può descrivere?
2. In che modo ha coinvolto i partecipanti durante il workshop? Nelle 4 ore di workshop, ha previsto uno spazio per eventuali interventi dei formandi? Com'è stato gestito questo spazio?

3. Dopo aver conosciuto la platea a cui avrebbe svolto il workshop, come ha deciso di impostare il suo intervento? Ha deciso di modificare e adattare in qualche misura il suo programma iniziale?

Progettista e tutor

Buongiorno/Buonasera, dopo un attento studio e analisi delle diverse componenti del progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della risorsa umana” e di tutti gli aspetti teorici ad esso collegati, ho deciso di svolgere un lavoro di ricerca che mettesse a confronto tre metodologie che sono state applicate all’interno del progetto in questione. Lo scopo della mia ricerca e, di conseguenza dell’intervista che oggi le propongo, è quello di comprendere quali tra le metodologie dell’action learning, dell’action research e del workshop siano risultate più efficaci per l’azienda per valorizzare il capitale sociale aziendale, così come proposto dalla Commissione europea, parlando del passaggio dall’Industria 4.0 all’Industria 5.0, in particolare in ottica human centric.

Infine, al termine di ogni domanda riportata le chiedo, se lo ricorda e le fa piacere, di offrirmi degli esempi pratici di alcune/i esperienze/aneddoti che possano ricollegarsi ai temi delle domande poste.

1. Durante la fase di progettazione e realizzazione del progetto “Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della risorsa umana”, qual è il motivo per cui lei e il suo team di progettisti ha scelto le metodologie di action learning, action research e workshop in ottica human centric?
2. Nella fase di progettazione come siete riusciti ad integrare l’attenzione al processo formativo con il prodotto della formazione stessa?
3. Secondo lei quale delle tre metodologie prese in esame si addice di più a questa visione e quale meno? Perché?
4. Le tre metodologie scelte nel progetto sono state attuate così come erano previste dal bando della regione Veneto o sono stati fatti degli adattamenti per renderle più funzionali al contesto in cui andavano erogate?
5. La scelta dei formatori che hanno messo in pratica le tre metodologie analizzate all’interno dell’azienda è stata fatta secondo qualche criterio specifico? Nella scelta è stato tenuto conto l’elemento human centric?
6. Dopo aver passato in rassegna e analizzato tali metodologie, quale tra le tre, secondo lei, è la più adatta a conferire alla risorsa umana/persona la giusta centralità all’interno dell’azienda? Mi può spiegare il perché?
7. In qualità di tutor, quando andava a verificare il corretto andamento delle attività di formazione in azienda, le tre metodologie sono state attuate

come da progetto o sono stati fatti degli adattamenti funzionali al contesto specifico?

8. Nel corso dei mesi di formazione, si sono verificati degli imprevisti che sono stati da ostacolo all'applicazione di tali metodologie? Se sì, che genere di imprevisti si sono verificati?

Partecipanti

Buongiorno/Buonasera, dopo un attento studio e analisi delle diverse componenti del progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della risorsa umana" e di tutti gli aspetti teorici ad esso collegati, ho deciso di svolgere un lavoro di ricerca che mettesse a confronto tre metodologie che sono state applicate all'interno del progetto in questione. Lo scopo della mia ricerca e, di conseguenza dell'intervista che oggi le propongo, è quello di comprendere quali tra le metodologie dell'action learning, dell'action research e del workshop siano risultate più efficaci per l'azienda per valorizzare il capitale sociale aziendale, così come proposto dalla Commissione europea, parlando del passaggio dall'Industria 4.0 all'Industria 5.0, in particolare in ottica human centric.

Inoltre, proprio nell'ambito del progetto "Manifattura di valore: Innovazione tecnologica & Centralità della risorsa umana" la sua azienda ha deciso di partecipare ad alcuni degli interventi formativi previsti ed erogati da tale progetto. In particolare, dal mese X al mese Y, lei ed altri suoi colleghi avete partecipato agli interventi nominati: "Digitalizzazione dei processi" per una durata complessiva di 40 ore di formazione; "Nuovi approcci organizzativi *Human Centric* e gruppi di lavoro per l'innovazione" per una durata complessiva di 32 ore di formazione; "Supporto per il trasferimento di conoscenza per l'innovazione" per una durata complessiva di 8 ore di formazione.

Oltre a questi interventi svolti nella vostra azienda di appartenenza, presso altre sedi avete avuto modo di partecipare a due Workshop. Il primo Workshop si è svolto nel mese di luglio 2022 dalle 9:00 alle 13:00 dal titolo "Smart Manufacturing, tecnologie 4.0 e revisione del modello di business". Invece, il secondo workshop si è svolto nel mese di ottobre 2022 dalle 9:00 alle 13:00 ed è stato nominato "Nuove forme organizzative per l'innovazione 4.0".

Infine, al termine di ogni domanda riportata le chiedo, se lo ricorda e le fa piacere, di offrirmi degli esempi pratici di alcune/i esperienze/aneddoti che possano ricollegarsi ai temi delle domande poste.

1. Ritiene che dal percorso che ha svolto abbia ottenuto/acquisito delle competenze utili alla risoluzione di problemi aziendali? Me ne può fare un esempio?

2. Queste competenze sono state acquisite in aula con quali attività? Come, il formatore, ha proposto e organizzato tali attività?
3. Tra le attività formative proposte, ce ne sono state alcune che hanno previsto dei lavori di gruppo? Come le sono sembrate? Che utilità hanno avuto per lei? Me le può descrivere?
4. Ha trovato più utili i momenti in cui era il formatore a spiegare, oppure quando lavorava in gruppo con gli altri partecipanti o, ancora, ascoltando un suo collega?
5. Crede che durante le attività i suoi bisogni, interessi, curiosità sul passaggio dall'Industria 4.0 alla 5.0 siano stati soddisfatti? Di conseguenza si sente pronto/a ad affrontare i sempre più vicini processi di innovazione aziendali?
6. Quale attività, secondo lei, le ha permesso di sviluppare competenze o di assimilare conoscenze più utili alla sua professionalità?
7. Ritiene, inoltre, che il percorso svolto sia stato utile dal punto di vista personale, oltre che professionale? Quale attività è stata più utile a tale scopo?
8. Quale tra i diversi interventi formativi proposti è stato per lei più significativo o efficace e perché?
9. Nel corso dei diversi interventi formativi, in quali momenti si è sentito più attivo e in quale più passivo?
10. Ritiene che durante la sua esperienza di workshop abbia sperimentato delle attività formative che lei considera "nuove"?
11. Nel corso del workshop, in che grado ritiene di essersi sentito a suo agio e libero di esprimere la propria opinione davanti ai suoi pari o al conduttore?

2. Informativa privacy sintetica

Consenso, per l'intervistatore, all'intervista e all'uso delle informazioni date

Titolo del progetto: elaborato finale della Studentessa..... Università di Padova, corso di Laurea, Titolo tesi:

Titolare del trattamento

Titolare del trattamento è Nome della studentessa:, Responsabile Scientifico Ph.D. Fabio Bonaldo. Per avere ulteriori informazioni potrà inviare una e-mail direttamente a fabio.bonaldo@unipd.it

Nome dell'intervistatore: FLAVIA FRAZZITTA

Sono stato/a informato/a circa il progetto di cui sopra e il modo in cui il mio contributo potrà essere usato. Mi è stato spiegato come la trascrizione dell'intervista, e/o l'ascolto della registrazione audio relativa, sarà mantenuta riservata, salvo il mio assenso a renderla pubblica. Le uniche persone che potranno accedere alla registrazione o alla sua trascrizione sono la studentessa il Responsabile Scientifico. Il mio contributo sarà conservato in luogo sicuro, esclusivamente per la durata del progetto, e ne sarà consentito l'accesso solo a coloro che ne ricevano il permesso dall'intervistatore per fini esclusivamente di ricerca. Nell'Elaborato Finale i dati saranno trattati in forma aggregata, ovvero anonima. Sono a conoscenza che posso ritirare il mio assenso in qualunque momento informando l'intervistatore.

Io sottoscritto:

Cognome _____ Nome

Nato/a a _____ prov. _____ il

Barrare una delle due:

Dò il mio assenso all'intervista che sto per concedere all'interno del progetto di cui sopra, intervista che potrà essere usata solo per i fini del progetto stesso, e in forma strettamente anonima, per la presentazione dei risultati aggregati della ricerca.

Dò il mio assenso a pubblicare la parte dell'intervista (sempre comunque in forma anonima) che ho concesso all'interno dell'Elaborato di cui sopra (sempre comunque in forma anonima), intervista che potrà essere usata solo per i fini della ricerca dal Titolare del trattamento (incluse pubblicazioni e rapporti di ricerca).

Firma _____ Data
(dell'intervistato)

Firma _____ Data
(dell'intervistatore)

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il *professor Bonaldo*, relatore del mio elaborato, per la disponibilità, la meticolosità e l'attenzione con cui mi ha seguito durante la mia esperienza di tirocinio e durante la stesura dell'intero elaborato.

Ringrazio tutti i miei colleghi di *Confindustria Veneto SIAV*, in particolare tutta l'area progetti, il direttore, la mia tutor di tirocinio e l'Innovation manager, per tutto il supporto che mi hanno dato nei 4 mesi di tirocinio presso l'ente. Grazie mille per tutti gli insegnamenti di lavoro e di vita, per la gentilezza nei miei confronti e per esservi resi sempre disponibili con me, anche per l'intervista di questo elaborato.

Ringrazio le *formatrici* che ho intervistato, *Lara Facci* e l'intera azienda *Facci S.r.l.* per l'accoglienza che ho ricevuto in azienda e per il tempo che mi è stato dedicato per l'intervista.

Ringrazio *mia sorella Clelia* che mi sopporta da 19 anni e che, insieme a mamma e papà, mi è sempre stata accanto ascoltandomi ripetere in giro per casa tutto il programma d'esame di ogni singola materia della triennale. Grazie per quello che siamo, per il rapporto che abbiamo nonostante le numerose differenze caratteriali, grazie per essere la mia metà, grazie per essere mia sorella.

Ringrazio *nonna Maria, nonna Lina e nonno Andrea* che mi hanno visto crescere, muovere i miei primi passi in questa vita non sempre facile, che mi hanno sempre amata e sono sempre stati fieri e orgogliosi della mia persona nonostante, talvolta, non credessi in me. Grazie anche a *nonno Claudio*, anche se non ti ho mai conosciuto ho sempre saputo di avere un forte legame con te fino a lassù e grazie nonna Maria che nonostante la sua prematura scomparsa hai continuato a sorridere alla vita e a trasmettermi felicità e forza.

Ringrazio *Riccardo*, che è diventato così tanto in così poco, che in questo ultimo periodo mi è stato molto vicino, mi ha aiutata a rialzarmi in tutti i momenti in cui pensavo di non farcela, ha portato tanta pazienza nel gestire il mio carattere non sempre facile. Grazie per avermi fatto vivere questo ultimo anno di triennale

con uno spirito diverso, con una maturità e una consapevolezza di me stessa nuove. Grazie per avermi fatto capire cosa vuol dire prendersi cura di qualcuno, grazie per avermi insegnato che cos'è l'amore, per farmi sentire amata ogni giorno e grazie per tutto quello che verrà tra noi.

Ringrazio *Giulia e Davide*, i miei migliori amici, i miei confidenti da ormai tanti anni, due persone che per me hanno fatto qualsiasi cosa, due amici che mi hanno vista in tutti i momenti della mia vita, supportandomi e standomi sempre accanto. Grazie Giulia per la complicità che abbiamo sempre avuto, per tutte le pazzie fatte insieme, per i nostri viaggi estivi, per la spensieratezza che ho quando sto con te, per aver mantenuto con me una bella amicizia, nonostante la distanza degli ultimi anni e alcuni alti e bassi. Grazie Davide, il mio fratello mancato, per la tua spontaneità, per la pazienza che hai sempre avuto e continui ad avere con me, per la tua famiglia che ormai vedo come la mia seconda casa e per il bene che mi date.

Ringrazio i *miei compagni e ormai amici di triennale Noemi, Chiara, Matteo, Sara e Marianna* che hanno sopportato tutte le mie regole di stesura degli appunti, le mie manie di perfezionismo nell'organizzare i diversi lavori di gruppo e tutte le paranoie prima di ogni esame. Grazie anche per tutto il tempo trascorso in videochiamata e in aula studio a preparare insieme gli esami. In particolare, grazie a *Noemi*, la prima persona con cui ho legato in triennale, la mia compagna di banco, la mia compagna di studio matto e disperatissimo fin dall'inizio. In lei ho trovato non solo una compagna di università ma una amica veramente preziosa e sincera che c'è sempre stata.

Ringrazio *Caterina e Chiara*, due amiche veramente speciali che mi porterò nel cuore e che hanno sempre trovato le parole giuste in qualsiasi momento. Grazie per il tempo trascorso in parrocchia, per i nostri momenti spensierati a cantare come Donna, Tanya e Rosie, per il vostro affetto, la vostra sincerità e genuinità.

Infine, ultimi ma non per importanza...Ringrazio i *miei genitori* che hanno investito nel mio percorso di studi, che mi hanno sempre sostenuta in tutti i momenti della mia vita, che mi sono sempre vicini, che mi hanno sempre dato i

consigli migliori, che ci sono sempre stati e continueranno ad esserci supportandomi e sopportandomi. Grazie per l'amore che mi avete dato e mi date ogni giorno e per tutto quello che fate per me. Grazie per avermi resa chi sono.