

Come l'imparare ha 'a che fare' con il 'fare come'

di Maurizio Lambri

Il Reality Job Game 'La minifabbrica per imparare', metodologia di formazione esperienziale nata per la formazione tecnica e manageriale degli adulti, entra nelle scuole secondarie superiori. Una simpatica occasione in cui diversi giovani, prossimi al diploma di scuola media superiore, hanno sperimentato un 'nuovo modo' di imparare.

Maurizio Lambri è Partner e Amministratore di Gmv Consulting Srl. È esperto di formazione esperienziale. Opera in qualità di coach e di consulente di processo in importanti aziende nazionali e internazionali negli ambiti dello sviluppo organizzativo e delle professioni.

Il valore della formazione esperienziale per la crescita della persona

Da tempo la formazione ha abbandonato il suo *setting* centrato sul trasferimento di abilità concettuali per diventare sempre più operativa e orientata allo sviluppo delle meta-competenze, ovvero allo sviluppo delle capacità che permettono la modellazione delle competenze stesse. In tal senso si sono moltiplicate le iniziative di formazione elaborate partendo dal teatro al cinema d'impresa, dall'e-learning alle simulazioni informatiche, dall'outdoor training al *learning game*, ai giochi di ruolo, così via. Se da un lato questi strumenti hanno saputo cogliere i propri obiettivi di sviluppo, dall'altro hanno favorito in alcuni casi una frattura tra 'formazione tecnica' e 'formazione comportamentale', come se queste due dimensioni del sapere fossero distanti o addirittura in concorrenza fra loro. Vero è che l'investimento formativo ritenuto più redditizio per le imprese è sempre più quello che genera valore. Sviluppare competenze creative e flessibili a ogni livello dell'organizzazione, stimolare la spontaneità delle persone a cooperare e a condividere la conoscenza, incoraggiare a ricercare nuovi modi di lavorare sono slogan che devono permeare un'operatività quotidiana. Proprio pensando ai luoghi di lavoro, e al desiderio di costruire una metafora che fosse a loro vicina, è nata la 'Minifabbrica per imparare' ("Formazione efficace? Porto un pezzo del mio lavoro in una Minifabbrica", di Maurizio Lambri, *Persone & Conoscenze* n° 14).

Già dal 2000 (anno del suo esordio) si configura come laboratorio in cui persone, con vocazioni professionali e provenienze diverse, possano modellare le proprie competenze

per costruire insieme agli altri nuovi sistemi di lavoro: valore aggiunto per sé e per la propria realtà professionale; pretesto per produrre cambiamenti utili in azienda. Opera negli ambiti delle Operation di fabbrica, per poi abbracciare nel 2003 la gestione operativa dei processi delle aziende sia manifatturiere sia di servizi. Negli ultimi cinque anni ha formato anche studenti universitari, post-universitari, manager e imprenditori di numerose aziende nello sviluppo di nuove competenze utili alla governance e alla traduzione rapida delle strategie in azioni.

La 'Minifabbrica per imparare' ancora oggi rappresenta una novità per lo sviluppo rapido ed efficace delle competenze, e la sua originalità continuerà a essere rappresentata dalla sua flessibilità al trasferimento e allo



sviluppo di competenze a largo spettro e dalla sua capacità di generare i cambiamenti desiderati. La natura ludica della 'Minifabbrica per imparare', la sua capacità di facilitare la scoperta e la concettualizzazione, a partire da filmati integrali del lavoro formativo



svolto e dal porre la persona al centro del proprio apprendimento, hanno fatto sì che il metodo trovasse proficuo impiego anche nella formazione dei giovani provenienti da alcune scuole secondarie superiori della Regione Lombardia.

La necessità di un raccordo scuola-impresa

Nell'attuale complessa riforma della scuola superiore, un ruolo centrale gioca il raccordo con enti e imprese del territorio. Assistiamo a una ridefinizione di tutti i percorsi di studi, in particolar modo tecnici e professionali, in funzione di un avvicinamento alla prospettiva propria del mondo del lavoro. Si tratta di un forte mutamento culturale e di una traduzione del 'fare scuola' in linguaggi diversi e con nuove finalità che trascendono spesso le logiche tradizionali della scuola stessa, ma che proprio nella scuola possono trovare i propri strumenti di conseguimento: è il caso di una maggiore centralità del laboratorio nel processo di apprendimento, dello sviluppo di stage e alternanza scuola-lavoro per apprendere in contesti applicativi reali – esperienze già in atto da anni e ora al centro di una rinnovata attenzione da parte del Ministero. Si deve “[...] puntare sempre di più sulla riqualificazione di questo segmento della formazione, proprio perché i numeri ci dicono che abbiamo una carenza di professionalità e di abilità tecniche, a fronte di molti ragazzi che non si laureano e che purtroppo non riescono a trovare lavoro”;

programmare e ragionare la didattica per competenze, con esperienze integrative, consente di “aprire la scuola all'impresa e al mondo del lavoro, e garantire una possibilità occupazionale per i giovani”.

L'attenzione dedicata alla riforma dell'istruzione tecnica mira alla strutturazione di un percorso integrato che fornisca al giovane strumenti culturali e competenze specifiche per “un rapido inserimento nel mondo del lavoro [...] e/o la continuazione degli studi in qualunque facoltà universitaria, oltre che nei percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore” (dalla Guida alla Nuova Scuola Secondaria Superiore, scaricabile da www.pubblica.istruzione.it).

In questa rivoluzione culturale e di sperimentazione di nuove prassi, è fondamentale che la scuola possa beneficiare del lavoro in rete con enti e imprese presenti sul proprio territorio in un'ottica di reciproca valorizzazione. Ecco che 'lavoro in rete', 'laboratori e

sperimentazioni in contesti reali' sono le parole chiave di un nuovo progetto triennale che vede le scuole protagoniste e che è attivo dall'anno scolastico 2008-2009, per un triennio, con il nome di 'Programma Learning Week'.

Afol Milano, che si occupa di offrire servizi mirati in tema di formazione, orientamento e lavoro e che sul fronte della formazione è presente da anni, ha riconosciuto da subito nel Programma Learning Week un'ottima opportunità di formazione in rete con gli enti da un lato e con gli studenti dall'altro.

Un'opportunità: i progetti learning week

L'esperienza de 'La Minifabbrica per imparare: Reality job game' (da qui in poi Minifabbrica), in cui una specifica metodologia formativa ampiamente collaudata in contesti aziendali è stata declinata alle necessità degli studenti di scuola superiore, ha preso

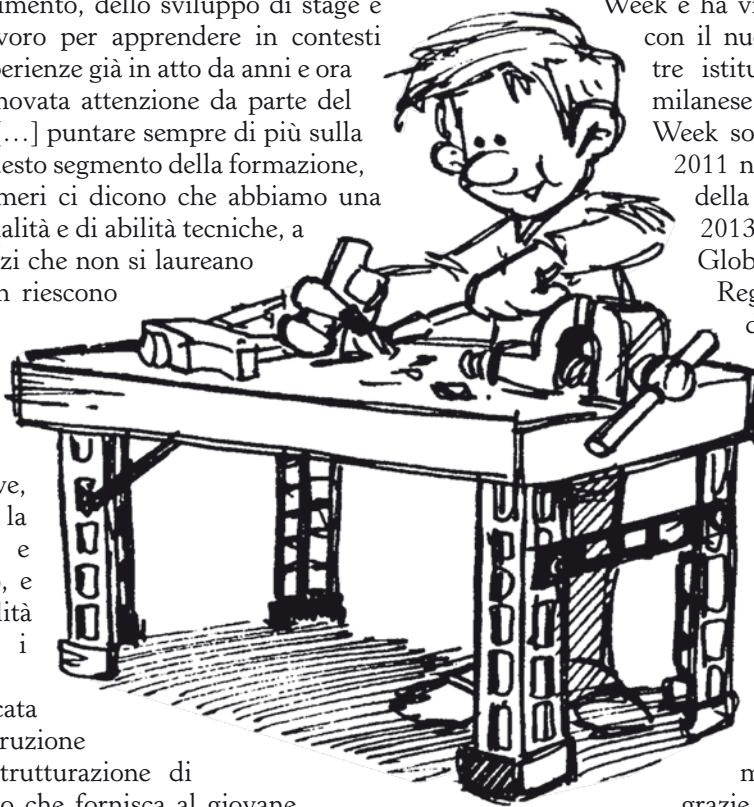
corpo nella Sovvenzione Globale Learning Week e ha visto protagonisti, in linea con il nuovo focus del Ministero, tre istituti tecnici del territorio milanese. I percorsi Learning Week sono promossi dal 2008 al 2011 nel Programma Operativo della R. L., Ob. 2 FSE 2007-2013, nella Sovvenzione Globale Triennale della Regione Lombardia, gestita dall'organismo intermedio

Entertraining scarl. Si tratta di percorsi di approfondimento con carattere formativo e orientativo che pongono lo studente al centro di percorsi intensivi multidisciplinari della durata di 40 ore. Nello specifico, l'esperienza della Learning Week 'Minifabbrica' ha preso forma progettuale nel mese di dicembre 2008

grazie all'intermediazione di Assolombarda, che ha promosso

l'incontro tra Afol Milano (Agenzia per la formazione, l'orientamento e il lavoro della Provincia di Milano), e Gmv Consulting srl, società privata di formazione e consulenza con sede a Milano e attiva sul territorio nazionale ed estero, portatrice della specifica filosofia educativa e metodologica della 'Minifabbrica'.

In questo senso l'esperienza della Learning Week, occasione per un fattivo lavoro di rete pubblico-privato al servizio della scuola, si è configurata come coerente con le esigenze di trasformazione culturale del contesto scolastico sottese alle nuove complesse riforme.





Questa esperienza è stata proposta in due edizioni nel 2009 e ha visto la partecipazione di 44 studenti del quarto e quinto anno sia di Istituto tecnico sia di Liceo Scientifico provenienti dagli Istituti Molinari di Milano, Spinelli e De Nicola di Sesto S. Giovanni. Le due edizioni dell'esperienza hanno portato gli allievi a vivere in prima persona e poi concettualizzare secondo un processo induttivo e in modo supportato le logiche di funzionamento di un'azienda in generale – e di una fabbrica in particolare – con un alto livello di realismo e con una messa in gioco di sé e dei propri comportamenti entro una sperimentazione didattica e orientativa di natura realmente innovativa.

Frammenti di esperienze

Nella lettura di questo paragrafo si potrà cogliere una dimensione collettiva, una sorta di romanzo scritto a più mani, un incrocio di frammenti estrapolati degli output che i ragazzi hanno elaborato a valle della 'Minifabbrica per imparare' e dalle interviste a loro rivolte dai rispettivi Tutor, a cui va dato senz'altro merito per l'alta professionalità e serietà dimostrata.

In ogni piccola impresa si raccontano storie. [...] La conoscenza sta in queste storie, e queste storie dobbiamo essere capaci di farle affiorare [...]. Eccoci di fronte a un punto chiave del nostro approccio: il metodo, per essere efficace, per essere in grado di dare voce a un mondo, deve essere 'autosomigliante' al mondo indagato, deve emergere dal mondo indagato, appartenere, in qualche modo ad esso. [...] A partire da questo 'stare in situazione' la storia che il mondo visitato ha da raccontarci si costruisce da sola (*Questioni di metodo – L'innovazione latente*, Francesco Varanini, Il Sole 24 Ore, 2001).

I frammenti riportati sono stati estrapolati dal Mini-Portfolio realizzato individualmente e dalle interviste che i ragazzi hanno rilasciato ai rispettivi Tutor. Si tratta di pensieri che si intrecciano in un'unica cornice di riferimento per offrire la possibilità di cogliere coerenze fra la dimensione più complessiva del racconto e l'immagine più puntuale dei singoli significati.

Il lavoro diventa scuola

Imparare la gestione

"Il Reality Job Game mi ha permesso di imparare la gestione di ciò che è inerente l'ambito aziendale, dalla lavorazione, all'assemblaggio dei componenti, fino alla consegna del prodotto finito".

Più complessa di come appare

"È sorprendente vedere come la struttura che c'è alla base di ogni singolo oggetto presente quotidianamente nelle nostre vite sia molto più complessa di come appare. Ho appreso anche l'importanza di saper leggere l'andamento dei grafici, poiché è attraverso l'uso di grafici [...] che si gestisce l'andamento della produzione

e si verifica se esso rispetta i parametri oppure no".

Abbiamo acquisito un buon ritmo

"Sono stato molto soddisfatto quando, dopo un momento iniziale di difficoltà a organizzarci, abbiamo acquisito un buon ritmo di lavoro e una maggiore attenzione alla produzione raggiungendo la conformità del prodotto in base alle richieste del cliente".

Dal capo all'operaio

"[...] sono presenti tutte le figure di un ambiente lavorativo dal direttore alle staff, dal capo all'operaio, abbiamo avuto l'occasione per conoscere i ruoli e le funzioni di tutte le figure professionali presenti in azienda e imparare a relazionarsi con esse".

È bello lavorare capendo le difficoltà

"È stata sicuramente una esperienza positiva per la conoscenza di gruppo e per l'approfondimento sulla gestione di una azienda di cui non avevo la minima idea. Molto bello poi il poter lavorare capendo le varie difficoltà che possono sorgere".

Dirigere e comandare

"È stata una bella esperienza, mi è piaciuto molto entrare nell'ottica dell'azienda, simulare riunioni aziendali, ecc. Mi sono divertita molto poi a entrare nel ruolo del dirigente dell'azienda, e comandare".



Socializzare la conoscenza

"Questa esperienza mi ha fatto vedere com'è il mondo dell'azienda. Non sono riuscito a mettere in pratica molte conoscenze, solo una volta quando abbiamo visto un conto economico (del valore aggiunto) e ho dovuto



spiegarlo ai miei compagni. [...] Il lavoro che ho fatto nelle simulazioni non era prerogativa del ragioniere, avrebbe potuto farlo benissimo anche uno dell'Itis, ma ho potuto vedere all'opera tutti i ruoli all'interno di un'azienda, e questo mi è servito molto”.

Dagli errori s'impara

“Mi è piaciuto molto l'unire teoria e pratica; il fatto cioè che una cosa spiegata viene subito applicata nella simulazione di minifabbrica oppure viceversa, come il primo giorno quando abbiamo fatto prima la simulazione e poi, riguardando il video, abbiamo potuto imparare attraverso i nostri errori”.

Apprendere dall'esperienza

“Mi aspettavo una cosa diversa, mi aspettavo qualcosa di più tecnico, più legato a quello che ho studiato. È stata una cosa diversa ma non sono deluso perché ho imparato dall'esperienza”.

Ho imparato un metodo

“Ho potuto contribuire, anche se in minima parte, utilizzando le mie conoscenze, con la teoria studiata a scuola. Ho capito anche che devo studiare più per obiettivi, costruirmi una scala, un programma, come ci hanno spiegato. Quindi ho imparato un metodo. Adesso inoltre mi piace di più lavorare con i miei compagni (lavoro di squadra). Per quanto riguarda i contenuti ho capito meglio com'è strutturata una azienda e i ruoli, che a scuola erano stati solo tratteggiati a grandi linee”.

L'interno e l'esterno dell'azienda

“Il Reality Job Game della Minifabbrica mi ha permesso di capire il funzionamento dell'azienda sia all'interno, in merito all'organizzazione e alla gestione di un'organizzazione, [...] sia all'esterno [...] verso il mercato e il cliente”.

Capire ciò che mi interessa

“Credo che questa esperienza mi possa servire in futuro perché mi ha dato l'occasione per conoscere e operare in un contesto lavorativo permettendomi di capire meglio ciò che mi interessa svolgere in futuro e ciò per cui sono portato”.

Le mansioni sulle macchine

“Mi piacerebbe approfondire tutte quelle mansioni che riguardano i lavori sulle macchine semi-automatiche”.



La scuola diventa lavoro

Mi piacerebbe approfondire

“Le tematiche che mi piacerebbe approfondire maggiormente sono la gestione delle relazioni coi clienti, comprese le richieste di mercato, così come la gestione della produzione, compresa la supervisione dei processi produttivi”.

A scuola si studia e basta

“Gli argomenti che abbiamo affrontato centrano con quanto abbiamo studiato in seconda. Di solito a scuola non ci si chiede a che cosa serve una cosa, la si studia e basta, in quest'occasione invece ho capito veramente l'importanza di alcuni argomenti, ad esempio dell'organizzazione aziendale”.

Credo mi tornerà utile

“Non ho trovato molti collegamenti con quello che faccio a scuola, però credo che queste cose mi torneranno utili nella continuazione degli studi e nel lavoro”.

Il conto economico riclassificato

“L'approfondimento teorico secondo me era troppo avanzato rispetto alle nostre conoscenze, però i docenti hanno introdotto concetti che ho poi ritrovato [...] a scuola, ad esempio il conto economico riclassificato”.

Scuola e lavoro: cose diverse, ma collegate

“Mi è servito soprattutto quando ho fatto uno stage in un'azienda vera perché ho dovuto metterci, pur facendo cose diverse e avendo a disposizione più tempo, lo stesso tipo di attenzione. Dalla mia esperienza ho notato che il mondo del lavoro e la scuola sono cose diverse ma collegate. Nel senso che le conoscenze che avevo appreso a scuola mi sono servite, ma le facevo tutte in modo diverso. La Minifabbrica è più vicina al mondo del lavoro”.

Ho visto che mi piace molto lavorare

“Avrei preferito fare più simulazioni, almeno una al giorno: ho visto che mi piace molto lavorare. Io sono una tipa teorica, ma nel momento in cui mi sono resa conto che le conoscenze servono a qualcosa, oppure che imparavo dalla pratica, sono stata contenta”.





Ringraziamenti

Un grazie particolare ad Assolombarda per la sponsorizzazione, in particolare alla Dott.ssa Laura Mengoni e al Dott. Amedeo Veglio. Si ringraziano inoltre i Presidi, Prof. Angelo Sfondrini dell'Istituto d'I.S.S. "E. De Nicola" di Sesto San Giovanni, Prof. Antonio Valentino dell'Istituto d'Istruzione Superiore Statale "Altiero Spinelli" di Sesto San Giovanni, Prof. Salvatore Mastroianni dell'I.T.I.S. "E. Molinari" di Milano per l'adesione all'iniziativa e i Tutor, Prof. Luigi Pellegrini dell'Istituto d'I.S.S. "E. De Nicola" di Sesto San Giovanni, Prof. Pasquale Letteri dell'I.I.S. "Altiero Spinelli" di Sesto San Giovanni, il Prof. Rocco Di Bartolo e la Prof.ssa Enrica De Mattei dell'I.T.I.S. "E. Molinari" di Milano e tutti i ragazzi che hanno partecipato per l'importante contributo che hanno saputo dare allo sviluppo di questo percorso. Dunque Anna, un mio primo grazie personale, di cuore, per tutto quello che hai dato come importante contributo a creare la squadra di Reale ma soprattutto per l'immensa soddisfazione che provo nel vedere quale passione e impegno metti in campo nel costruire il team della Direzione Vita.

E un grazie da tutti noi che ti abbiamo letto e che ti leggeremo per aver condiviso con questo articolo un'esperienza così ricca e preziosa su come allenare e far crescere concretamente la tua squadra ogni giorno.

Le abbiamo viste in pratica

"Considero la settimana passata nella Minifabbrica come una integrazione di quello che ho studiato a scuola, con in più il fatto che alcune cose le abbiamo viste in pratica nelle simulazioni. Ad esempio, per quanto riguarda il bilancio, abbiamo visto un approfondimento delle voci dello stato patrimoniale e del conto economico generale".

La scuola nella fabbrica

"In questi giorni ho ampliato le mie conoscenze. Ad esempio, l'organizzazione aziendale nel nostro libro viene trattata in tre righe, invece ho capito che è molto ampia, dettagliata, sofisticata. La settimana di Minifabbrica così com'è va bene, è la scuola che dovrebbe organizzarsi in modo simile, per darci conoscenze più collegate al mondo del lavoro".

È stato utile avere una prospettiva

"Per quanto riguarda l'aspetto scolastico, è stato utile avere una prospettiva professionale e quasi reale dell'azienda che avevo visto solo sui libri. Ho potuto mettere in pratica le mie conoscenze teoriche".

... dei lavori e dei valori

L'importanza delle persone

"È stata un'esperienza positiva in tutti i sensi, sia per

quanto riguarda la teoria (fatti di gestione e problemi) sia nella pratica (risolvere problemi e relazionarsi tra noi, cercando un obiettivo comune). Mi è piaciuto molto soprattutto il lavoro di squadra. Quando ho fatto la parte del direttore di stabilimento mi piaceva parlare con le persone, confrontarmi con loro, discutere sul da farsi, sentire il loro pensiero in modo da avere due cervelli al lavoro sul problema. Mi è piaciuto anche il fatto di simulare l'azienda così com'è, nella cooperazione, nel lavoro, nella gestione".

Collaborazione fra studenti di scuole diverse

"Mi è piaciuto molto lo spirito di collaborazione tra studenti di scuole diverse: è stato come il costituirsi di un'azienda nuova, dove persone che si vedono per la prima volta devono collaborare per uno scopo comune".

La forza interiore

"L'esperienza nella Minifabbrica mi ha permesso di conoscere alcune parti di me che prima non conoscevo. Per esempio la mia predisposizione a condividere con gli altri il mio lavoro".

Di solito mi defilo

"È stata un'esperienza positiva perché mi ha dato un primo assaggio dell'ambiente lavorativo. Mi è piaciuto molto l'affiatamento tra compagni e la soddisfazione dopo aver evaso un ordine senza reclami del cliente. È un'esperienza che ripaga molto, è una bella sensazione che il lavoro svolto abbia frutto. Mi è piaciuto molto anche il fatto di aver preso iniziativa; di solito sono uno che si defila, invece qui siamo stati tutti protagonisti".

Uno scopo comune

"Abbiamo verificato che la collaborazione è fondamentale per il raggiungimento di uno scopo comune, mentre la mancata partecipazione di un componente danneggia tutti e può compromettere il risultato finale".

Iniziare l'anno scolastico con la Minifabbrica

"[...] sarebbe utile iniziare l'anno scolastico con l'esperienza di Minifabbrica, estendendo l'iniziativa a tutti gli studenti della classe perché

insegnerebbe un buon metodo di lavoro e, soprattutto, creerebbe un vantaggioso clima di attenzione e collaborazione".

Lavorare in team

"È stata un'esperienza gradevole perché mi ha mostrato, anche se in piccola scala, com'è un'azienda nella realtà. Ho imparato l'importanza del lavoro di squadra, quanto è importante lavorare in team".

