Le squadre di manutenzione in officina

Costruire una squadra di manutenzione è un'attività di team building da affidare a specialisti di manutenzione abili al ruolo di coach

In un'officina di autoriparazione per veicoli pesanti i piani di manutenzione e le attività di correttiva più semplici comportano il fatto che il lavoro sia spesso individuale, in mano a tecnici più o meno esperti, o al più si svolga in affiancamento per motivi di formazione interna. Tuttavia, i guasti occasionali che occorrono dopo il periodo di "mortalità infantile" dei veicoli necessitano di una diagnosi approfondita e spesso interventi ad opera di una squadra.

È esattamente in questo scenario che la presenza di un gruppo autonomo, definito in organizzazione aziendale quale "team autogestito", rappresenta un valore aggiunto all'officina e ne connota il valore. Costruire una squadra di manutenzione di questo tipo è un lavoro complesso, un'attività di team building da affidare generalmente a specialisti di manutenzione abili al ruolo di coach.

Nel caso delle officine di manutenzione di autobus o veicoli pesanti attrezzati per servizi di interesse pubblico il progressivo diffondersi di programmi di formazione ai sensi della norma UNI EN 15628 ha rappresentato l'occasione per inserire corsi di gestione delle squadre nei programmi didattici di un noto centro di formazione e di un'associazione professionale che operano nei settori sopra citati.

Formare un team di lavoro

Come noto, il successo di un team dipende dalla consapevolezza dei suoi obiettivi, dalla conoscenza delle tecniche del lavoro in team e dalla qualità dei suoi membri. La partecipazione all'interno dei team avviene attraverso:

- La pratica del decision making partecipativo (ad esempio la definizione delle priorità fra correttiva e preventiva, classico tema delle officine che sono molto sbilanciate sulla prima)
- La generazione di un senso di importanza e di appartenenza (non facile nelle officine interne del settore pubblico)
- La disponibilità di comunicazioni efficaci
- La generazione di un senso di identità aziendale

Per fare funzionare bene un team sono necessari obiettivi adeguati, chiarezza dei ruoli, conoscenza dei metodi di lavoro in team e adeguati rapporti personali, condizioni che ben difficilmente si possono avverare in assenza di specifici programmi di training.

Ma come è possibile pervenire a quelle caratteristiche di un gruppo che fanno dello stesso una vera e propria "squadra"? Come raggiungere i classici obiettivi comuni di interdipendenza, competenze complementari, relazioni interpersonali, senso di appartenenza, motivazione, fiducia e influenza reciproca, relazioni strutturate?

La psicologia sociale viene qui in aiuto dell'esperto di manutenzione incaricato di un obiettivo così ambizioso ricordando che occorre operare seguendo un percorso che inizia con la costruzione sull'uniformità dei membri della (futura) squadra per poi agire sulle differenze fra i singoli, passando da un momento di "rottura" tutto sommato facilmente identificabile se si è maturata la necessaria esperienza.

Da gruppo a squadra

Obiettivo del capo squadra, nella sua funzione di coach, è quello di passare dal gruppo di lavoro appena formato, definibile quale «insieme di persone che lavorano per raggiungere uno scopo complesso e condiviso di business, in cui il risultato è maggiore della semplice somma dei contributi dei singoli membri» ad uno stadio ben più avanzato e caratteristico delle officine evolute, ossia un «gruppo di persone in cui è compresente sia la dimensione informale che formale con un senso del NOI molto sviluppato e un desiderio dei componenti di volere appartenere al gruppo stesso».

Vi si arriva per fasi, qui descritte per sommi capi, attraverso il paradigma "Forming - Storming - Norming - Performing".

Il primo stadio di sviluppo è definito di **"orientamento"**; in esso i membri della squadra vivono una dimensione psicologica che mira alla ricerca di una zona comfort perduta (un semplice tagliando come operazione ripetitiva, un cambio dischi freno...), con forte dipendenza dalla gerarchia e bassa fiducia nei risultati di gruppo. In questa fase le persone guardano al leader formale come a colui che dà la direzione.

Il secondo stadio è quello di **"conflitto"**, con un'insoddisfazione che riguarda lo scopo della squadra, la conduzione ed il modo migliore di lavorare assieme con un continuo confronto di priorità fra i propri bisogni individuali e quelli della squadra da parte dei membri della stessa. Psicologicamente si sperimenta uno scostamento tra aspettative e realtà, con insoddisfazione della dipendenza dall'autorità e si crea una polarizzazione fra i membri indotta da dialoghi anche conflittuali ma aperti (e nelle officine di veicoli pesanti i manutentori sono in grado di esprimersi in maniera anche molto colorita).

Si giunge così alla fase di **"consolidamento"**, la vera e propria svolta, quando le persone iniziano a sviluppare una visione comune e stabilire finalità e obiettivi e la squadra incomincia a sviluppare procedure per lavorare efficacemente insieme, apprendendo dalla propria esperienza. È in questo importante momento che si risolvono polarizzazioni ed ostilità e che responsabilità e controllo vengono condivisi. L'elemento caratteristico, facilmente osservabile, è la creazione e l'uso di un linguaggio comune, un gergo proprio della squadra. È in questo momento che si comincia ad usare, all'interno della stessa, il pronome "noi".

Si è giunti dunque alla prima fase di **produzione**, nella quale tutti gli obiettivi appaio raggiunti. È qui che un buon capo squadra sa di avere il compito più difficile: deve infatti aiutare il gruppo a superare l'inevitabile fase di stasi e ridefinire gli obiettivi (una nuova linea di manutenzione, l'approccio a diverse tecnologie di propulsione, l'apertura verso nuovi clienti) così da indurre a ripercorrere, questa volta con più celerità e maggiore capacità di risposta, le tappe precedenti pervenendo infine alla fase finale, quella di maturità. Quella in qui la squadra è realmente tale, ciascun membro è motivato dallo sviluppo e dalla continua verifica delle sue capacità e di quelle della squadra, sperimenta con soddisfazione nuovi approcci, costruisce sulle idee degli altri, valorizzandole, è consapevole dell'importanza dei contributi di tutti e, soprattutto, non dà per scontato il successo futuro.

Il comportamento del leader

Per quanto detto sopra, allorquando un capo squadra è investito dell'onere di far crescere un'officina o un cantiere di manutenzione per veicoli, deve sapere come riconoscere ciascuna fase e come comportarsi

nell'ambito delle stesse.
In fase di orientamento occorrerà un atteggiamento direttivo, con un basso sostegno verso i singoli, così da stabilire obiettivi realistici e raggiungibili, chiarire compiti e relazioni, stabilire standard e limiti.
Successivamente, quando subentra l'inevitabile (ma auspicabile, per quanto enunciato) insoddisfazione, occorre aumentare il sostegno ai singoli, ridefinendo obiettivi e aspettative, fornendo un quadro della situazione con ridefinizione di ruoli e relazioni facilitando l'interdipendenza. Risulta essenziale in questa fase facilitare il processo di decisione del gruppo, ascoltare attentamente, accettare e comprendere le differenze, riconoscere le difficoltà, stabilire relazioni di sostegno, gestire i conflitti e lodare comportamenti costruttivi.
Si giunge così alla svolta, nella quale la direttività può essere diminuita man mano che si facilita l'attività del gruppo, coinvolgendolo nello stabilire obiettivi e standard. Il sostegno rimane sempre alto.
In fase di produzione lo strumento della delega aiuta il capo squadra di manutenzione a concentrarsi sugli obiettivi di condivisione delle informazioni, collegandosi al complesso dell'organizzazione e guidando il gruppo nello stabilire gli obiettivi ed il processo di valutazione dei risultati.
La fase di stasi comporta, va da sé, un impegno importante: l'atteggiamento da tenere è in questo caso quello "direttivo carismatico", con nuovamente un alto sostegno verso il gruppo, il che comporta di analizzare ciascuna situazione in modo critico, identificare leve motivazionali forti e diffondere una "Nuova Visione" del lavoro. Ciò si ottiene soprattutto dando l'esempio.
Si è giunti così al termine del percorso di crescita: il nostro capo squadra è ormai diventato un vero e proprio "propulsore" per i colleghi di officina, capace di mettere gli altri in grado di agire, supportare la squadra verso l'esterno, sviluppare creatività ed innovazione dare impulso anche mettendo in discussione i paradigmi, valorizzare i contributi individuali.

A chi affidare il lavoro?

Spesso le politiche di make or buy comportano una valutazione delle officine interne/fornitrici che compara il costo chilometrico, l'ora/uomo e altri parametri misurabili ma di per sé non significativi, quale il numero e la qualità delle attrezzature possedute, le abilitazioni in possesso del personale eccetera.
Un'officina competitiva è molto di più, e solo la presenza di personale che abbia svolto con successo un percorso formativo esteso ai soft skill come quello qui ricordato è in grado di garantire una solidità nel tempo all'attività di manutenzione di veicoli, che sta cambiando rapidamente in conseguenza dei cambiamenti geopolitici in atto. □

Alessandro Sasso, *Coordinatore Sezione Trasporti, A.I.MAN.*