

# Gestire le squadre di manutenzione

Nella manutenzione delle flotte di veicoli pesanti, oltre alle abilità personali risulta fondamentale la capacità di lavoro di squadra: sia le officine interne sia cantieri presso i clienti sono infatti organizzati in modo da massimizzare la capacità di interagire fra soggetti diversi. Costruire una squadra non è però da tutti, e richiede specifiche competenze che si acquisiscono a partire da alcuni concetti torici di base

## Perché il team building

I «problemi» per i quali si cerca una soluzione sono, in manutenzione, talora semplici, spesso di solito complessi: essi riguardano più eventi e coinvolgono necessariamente più persone. Si pensi ad esempio alla diagnosi e ricerca guasti su asset già nel pieno del ciclo di vita, per i quali la natura dei guasti stessi appare casuale e non legata a fenomeni già noti come per i guasti in garanzia o l'obsolescenza dei componenti. O ancora ai casi in cui occorre organizzare l'attività di un nuovo cantiere o la manutenzione di un nuovo gruppo di veicoli molto diffuse rispetto a quelli per i quali si sono acquisite esperienze. In questi casi, il successo di un'attività dipende dalla consapevolezza degli 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*
- La generazione di un senso di importanza e di appartenenza
- La disponibilità di comunicazioni efficaci
- La generazione di un senso di identità aziendale

Per fare funzionare bene un team sono necessari obiettivi adeguati, la chiarezza dei ruoli, la conoscenza dei metodi di lavoro in team e, evidentemente, adeguati rapporti personali. È dimostrato, come si riscontra nell'ampia bibliografia di settore, che il passaggio fra un "gruppo di persone" ad un "gruppo di lavoro" avviene mediante due passaggi cruciali, nei

quali si lavora dapprima sull'interazione basata su elementi comuni (fase di coesione) e, subito dopo, sulla risoluzione di naturali conflitti fra i membri del gruppo che portando ad una polarizzazione delle posizioni, ad una critica verso sugli obiettivi che rappresentano elementi costruttivi e decisivi (fase di negoziazione) verso la costruzione di un team efficace.

Scopo del team builder è quello di pervenire ad una squadra di lavoro nella quale:

- Gli scopi/obiettivi sono chiari, espliciti, importanti per tutti i membri
- Per ciascun membro sono definiti, distribuiti e condivisi i ruoli e i compiti, per assicurare un'equa partecipazione di tutti
- Vengono definite adeguate norme di comportamento funzionali all'attività del gruppo
- Si studiano e si condividono efficaci metodi di analisi, discussione, problem solving, decisione, gestione del tempo e valutazione

## Il ciclo di vita di una squadra

Come tutti gli enti, anche un team di lavoro si caratterizza per possedere un ciclo di vita ben definito, le cui fasi occorre conoscere e riconoscere, per gestire al meglio le interazioni con i diversi componenti.

Un capo squadra di manutenzione, quale team leader esperto, è chiamato a svolgere funzioni di direttività e sostegno che vanno entrambi modulati attentamente, a seconda della fase in cui il team si trova ad operare. In



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

estrema sintesi, in accordo con il paradigma definito "Forming, Storming, Norming & Performing", sono riconoscibili i seguenti stadi di sviluppo:

1. Uno stadio di orientamento, durante il quale le persone hanno idee diverse sullo scopo, c'è un livello di fiducia relativamente basso, si guarda al leader formale come a colui che dà la direzione e i membri non hanno ancora indagato le differenze di capacità, competenze e stili di lavoro.
2. Un vero e proprio stadio di conflitto/insoddisfazione, in cui gli scopi/obiettivi devono essere resi espliciti per tutti i membri, per ciascuno di essi sono definiti, distribuiti e condivisi i ruoli e i compiti, vengono definite adeguate norme di comportamento funzionali all'attività del gruppo, si studiano e si condividono efficaci metodi di analisi, discussione, problem solving, decisione, gestione del tempo e valutazione dei risultati
3. Una immediatamente successiva fase di consolidamento e di "svolta" nella quale e persone iniziano a sviluppare una visione comune e stabilire finalità e obiettivi, si riscontra minore disaccordo e le persone cominciano a costruire sulla fiducia reciproca; i membri della squadra iniziano qui a porre in atto comportamenti di leadership e la squadra incomincia a sviluppare procedure per lavorare efficacemente insieme, apprendendo dalla propria esperienza
4. Lo stadio di produzione, che rappresenta in apparenza la vera e propria vita utile della squadra: le persone hanno un senso dello scopo chiaro e condiviso, la comunicazione è aperta, la fiducia reciproca è ad un livello alto, c'è (ed è fondamentale) una leadership distribuita, la squadra si è dotata di procedure di lavoro efficaci e replicabili, si riscontra flessibilità e adattabilità. L'apprendimento continuo ed il miglioramento



