

Il Lavoro di Gruppo nell'Organizzazione Vincente ***Corso di Formazione per Dirigenti delle Poste Italiane***

Introduzione

In mancanza di specifiche informazioni e un'attività preliminare di analisi organizzativa e conseguente esplicitazione dei bisogni formativi ... si è optato per un tipo di formazione diversa dal classico approccio d'aula, preferendo tecniche più destrutturate, ma con il grosso vantaggio di una maggiore ampiezza nel trasferimento delle conoscenze e atteggiamenti acquisiti, applicabili quindi a più aspetti della vita lavorativa.

Ciò non toglie la possibilità di integrare o prevedere un tipo di formazione più classica, con lo sviluppo in classe di materie legate alla comunicazione e al lavoro di gruppo, integrate anche da moduli di problem solving e motivazionali di sé e dei propri collaboratori.

Premessa

Se si analizza il contesto in cui avviene la richiesta di formazione si nota come la modificazione dell'attività che ha interessato le Poste Italiane negli ultimi anni è dettata da logiche di mercato quali la richiesta di diversificare il proprio prodotto fornendo una gamma di servizi sempre più attenta alle esigenze dei consumatori e alla conseguente loro affiliazione. Ciò porta conseguentemente a un cambiamento nelle richieste poste ai propri dirigenti e al loro lavoro: da coordinatore di un'attività fortemente burocratica e molto legata al concetto di pubblica amministrazione, ci si sposta a un'attività di manager in grado di orientare la filiale in un'ottica di profitto anche tramite la motivazione dei propri subalterni e collaboratori, maggiore attenzione al cliente e alla sua soddisfazione, maggiore resistenza allo stress, migliori capacità comunicative e di marketing

Finalità dell'intervento

La richiesta di formazione per il personale delle Poste Italiane sembra esprimere l'esigenza di stimolare nei dirigenti di filiale una maggiore capacità di comunicazione, un incentivo al lavoro di gruppo soprattutto nella consapevolezza che il lavoro di gruppo abbia una maggiore produttività della somma del lavoro dei singoli individui, maggiore capacità di delega, più capacità nel motivare i propri collaboratori e subalterni.

Descrizione degli obiettivi

La formazione si pone come obiettivo finale il miglioramento della produttività dei manager soprattutto sotto un punto di vista qualitativo. Comportamenti differenti, più orientati al lavoro di gruppo e più consapevoli del miglioramento del servizio come strategia di aggressione del mercato sono il risultato misurabile di ciò che ci si aspetta dall'intervento.

L'iter formativo deve prevedere la destrutturazione della cognizione del sé, cioè il mettere in gioco i propri comportamenti e le proprie dinamiche, attraverso il confronto con gli altri membri del gruppo, confronto che favorisce la presa di coscienza di come gli altri ci percepiscono, dove sbagliamo e quali sono i nostri punti di forza. La destrutturazione e il conseguente cambiamento prevede quindi una ristrutturazione del sé che permette al nuovo sé di consolidare i nuovi comportamenti per trasferire ciò che si è imparato in altri contesti differenti da quelli formativi, in particolare in contesti lavorativi. In ultima analisi, i cambiamenti innescati dal gruppo formativo e consolidati dallo stesso portano a una ricerca di un sé più attento alle dinamiche interpersonali, alle esigenze e al contributo che può portare l'altro, a una migliore capacità comunicativa, a una conseguente migliore capacità di lavorare in gruppo e l'intrinseca capacità di motivare l'altro e nell'insieme una migliore e maggiore produttività.

Descrizione dell'intervento

A seguito di quanto espresso l'intervento formativo consta sostanzialmente di 3 azioni, più una di follow-up di controllo dei risultati ottenuti.

Come espresso in precedenza l'intervento è basato su un apprendimento attraverso lo sfruttamento delle dinamiche che si instaurano nei gruppi destrutturati, così come quelli creati appositamente per uno scopo formativo.

Descriviamo quindi le tre azioni in cui viene diviso l'intervento spiegando la motivazione per cui vengono scelte e così strutturate.

La *prima azione* serve per osservare e far osservare ai partecipanti lo stato de facto, l'analisi della situazione attuale. È sostanzialmente una sessione di breve durata incentrata su un numero definito di role playing incentrati sul lavoro di gruppo seguiti a breve da discussioni tramite focus group con lo scopo di far emergere una descrizione e consapevolezza delle modalità di relazione e lavoro di ogni partecipante con gli altri. Il tempo previsto è di due sessioni di 4 ore ciascuna, per un totale di otto ore, da svolgersi in gruppi di 6-7 partecipanti.

La *seconda azione* maggiormente incentrata sulla dinamica di de-ri-strutturazione del "sé nel gruppo" prevede una sessione di tre giorni consecutivi di training-group. Questa tecnica, che consiste principalmente in una riflessione apparentemente spontanea, ma ben guidata, ha una forte capacità di indurre cambiamenti negli atteggiamenti dei partecipanti, soprattutto nel cambiamento di quei comportamenti poco collaborativi in favore di quest'ultimi e quindi della capacità di lavoro di gruppo e di capacità comunicative. La scelta di questa tecnica rispetto ad altre metodologie "gruppali" è dettata dalla natura dei gruppi messi in formazione. Questi gruppi non sono infatti già presenti in specifici contesti lavorativi, ma proprio questa mancanza contestuale permette di trasferire l'apprendimento in tutti gli aspetti della vita lavorativa.

Questa fase è preferibile articolarsi in un ambiente agreste e tendenzialmente isolato, quale un albergo di montagna o campagna.

La *terza azione* molto simile alla prima, incentrata quindi su momenti di role playing seguiti da focus group, ha la funzione di permettere da una parte la misurazione empirica dei cambiamenti prodotti dal T-group, dall'altra di permettere ai partecipanti di applicare, constatare e consolidare

immediatamente gli eventuali cambiamenti a cui sono andati incontro, con la possibilità di valutarne l'efficacia e la positività, laddove così ne è derivata.

Sistema di coordinamento

Il controllo delle fasi e della buona riuscita dell'intervento e quindi di eventuali modificazioni del progetto in itinere sono garantite da un comitato di progettazione che pianifica gli interventi e ne garantisce la corretta applicazione. Inoltre il comitato applica un sistema di monitoraggio previsto dal S.Q.A., che utilizza un insieme di strumenti di valutazione. L'attenzione è concentrata sulla misurazione e sul miglioramento del servizio. In particolare, per questo progetto, in coerenza con l'obiettivo di valutazione attraverso la soddisfazione dei partecipanti, lo strumento principale si basa sui sei principali indicatori diretti di Customer Satisfaction, previsti dalle norme ISO 9001:2000 che valutano la soddisfazione come corrispondenza tra attese e percezioni del servizio, relativamente alla soddisfazione dei bisogni e al risultato previsto dal corso.

Sarà compito del comitato di progettazione stimare l'effettiva funzionalità rispetto agli obiettivi programmati e analizzare rilevamenti e dati raccolti per valutare se le misurazioni prodotte determinano un risultato positivo. Il tutto confluirà nella Relazione Finale sull'attività svolta per illustrare i risultati raggiunti.

Inoltre tutte le attività di erogazione del servizio saranno monitorate e verificate attraverso questionari e incontri strutturati, con i conduttori e con i partecipanti in diversi momenti:

- ex-ante per analizzare nel dettaglio i fabbisogni specifici di ogni allievo in termini di esigenze di risultato;
- in itinere per raccogliere informazioni sull'andamento dell'attività al fine di consentire eventuali aggiustamenti e garantire il buon esito dell'intervento;
- ex-post per valutare i risultati e formulare un giudizio complessivo, recuperando le informazioni elaborate nelle fasi precedenti.

La raccolta dei dati verrà integrata dalla stima dell'effettiva funzionalità del programma rispetto agli obiettivi attraverso i rilevamenti della Customer Satisfaction e della misurazione dei relativi gap.

Il Presidente
Dott. Roberto Laera