

M PROFESSIONI

TEAM BUILDING LE NUOVE (PAZZE) ATTIVITÀ STUDIATE DAI CONSULENTI

Carnevale manag

Truccati come clown. Costretti alla ormai classica camminata sui carboni ardenti. A suonare con i tamburi... Con l'obiettivo di aumentare il senso di appartenenza, gli executive devono affrontare le prove più bizzarre. Con il dubbio che servano a poco



C'è il manager che monta la tenda per la notte e quello che si trucca da mimo, chi batte i tamburi e chi prepara la cena, chi finisce nel deserto della Namibia e chi improvvisa un canto gregoriano, chi si tira i pallini addosso e chi rema su canoe di origine vichinga. Sono attività di team building: mix di gioco, motivazione e training per costruire il gruppo, rinforzando spirito di squadra, senso di appartenenza e leadership. Almeno nelle intenzioni. Sono anche attività per lo sviluppo individuale e la consapevolezza delle proprie capacità, come l'intramontabile «fire walking», la camminata sui carboni ardenti, che dovrebbero fornire maggiore convinzione nei propri mezzi ai manager che si cimentano. Non tutti, però, sono d'accordo. Ci sono multinazionali che continuano a organizzare momenti di formazione esperienziale e/o di motivazione nonostante la crisi, perché, dicono, servono a rinforzare la coesione interna del gruppo e a stimolare la fiducia e l'azione. Altri, invece, preferiscono percorsi più tradizionali. E meno costosi.



1

«Il segreto è suscitare emozioni positive e potenzianti nelle persone e tra le persone, dimostrando con una buona guida che le paure si possono superare e che la mente si può orientare. Il passo successivo è recuperare l'esperienza vissuta di fronte a nuove situazioni limitanti», assicura **Roberto Re**, presidente di Hrd, che ha introdotto in Italia il fire walking 15 anni fa. Esperimento che ancora ha successo: ogni anno una società come Key21 lo organizza per rete vendita e manager, con l'obiettivo di cementare l'unione interna. E non solo: «Il fatturato cresce del 10-15%, subito dopo», giura **Luigi Maisto**, direttore generale di Key21, che ogni quattro mesi organizza anche ardue prove di rafting, rottura della freccia (appoggiata a una estremità al collo e all'altra al muro), caduta dal palo, go-kart, vela, montaggio di film e una prova speciale per il top management: il lancio con il paracadute. Alla fine chi sopravvive, probabilmente, vive il lavoro come una vacanza. «Per noi crescita personale e crescita professionale passano attraverso la formazione con prove pratiche, metafore, con un po' di goliardia, dei valori che vogliamo trasmettere»,



2

commenta Maisto.

Sono tante, insomma, le aziende che credono ancora nell'efficacia dei team building cosiddetti «outdoor», fuori dall'aula e fuori dagli schemi. Ma non sempre sono utilizzate attività estreme. «Le aziende ci chiedono alternative a metodi classici come i role play (giochi di ruolo, simulazioni di situazioni aziendali, ndr), perché la mente si è abituata e risponde in automatico, mentre ha bisogno di impegnarsi in sfide nuove per abbassare le difese e riorganizzarsi. Così desiderano azzardi metaforici. Oggi può essere più estremo far camminare per ore in silenzio in montagna che non buttarsi con il paracadute o giù per le rapide», puntualizza **Barbara Baudissard**, partner fondatore di Vera consulting, che in particolare lavora con l'utilizzo di mimo, i laboratori sartoriali e la commedia dell'arte.

È ROBA SERIA?

Tuttavia, a dire il vero, in queste esperienze non sempre è chiaro dove finisca l'intrattenimento e dove inizi la formazione. «L'apprendimento che agisce anche sulle emozioni ha il pregio di coinvolgere di più e di lasciare una impronta più profonda. D'altronde, a volte dietro forme teatrali si nasconde il vuoto di idee e allora la formazione diventa apparenza, senza crescita reale», teorizza **Paolo Iacci**, vicepresidente

GLI OUTDOOR DELLE UNIVERSITÀ

E ALLA BOCCONI INSEGNANO A CUCINARE

Hanno subito il fascino degli outdoor anche le business school, che nei percorsi manageriali hanno inserito esperienze emozionali. Luiss ha scelto il teatro, il Mib school of management la barca a vela e il Mip Politecnico di Milano la canoa all'Idroscalo, il rafting e l'hydrospeed in montagna, ma anche le gare di cucina. E proprio il cooking è il team building preferito da Sda Bocconi nei corsi su misura per le aziende (insieme ai laboratori d'arte), mentre la Fondazione Cuoa fa fare orienteering nei boschi, danza-movimento terapia e mental training (28-29 maggio). «Bisogna trovare il giusto equilibrio tra attività ludica e apprendimento, stimolando i partecipanti nelle attività senza creare disagio. Non ci interessano gli esercizi di sopravvivenza, ma neanche più la barca a vela che, pur essendo una bella metafora di organizzazione complessa, inorgoglia i velisti e frustra gli altri», racconta **Maria Luisa Ortini**, responsabile dei rapporti con le aziende in Sda Bocconi. Per fare squadra allora meglio far cucinare, come Enel all'inizio dei corsi per i suoi team internazionali, e costruire artefatti per rinforzare l'identità aziendale, come i 15 manager di In Job, agenzia per il lavoro di Verona. **G.F.**

er



A fianco, i manager di Accenture si sfidano in cucina. Al centro, il team di Peroni Sabmiller rafforza la squadra a suon di percussioni. A sinistra, preparativi di scena alla scuola di Palo Alto. 1 Luigi Maisto (Key21). 2 Barbara Baudissard (Vera consulting). 3. Paolo Iacchi (Aidp). 4 Oscar de Montigny (Mediolanum)

di Aidp, l'Associazione italiana direttori del personale. Dichiarare apertamente su cosa si sta investendo può, forse, evitare aspettative eccessive. «In questo periodo ci chiedono più team building di motivazione pura che non quelli con risvolti formativi. L'esigenza chiara è di ridurre dopo periodi di forte stress», ammette **Luca Papa**, direttore generale Teambuilder. A costo qualche volta di cadere nel ridicolo, pur di togliersi la maschera del ruolo e, per un giorno, indossarne un'altra: dello sportivo, dell'attore, del cuoco, del musicista. «Ricordo scene fantozziane in quel parco attrezzato in Spagna, dove ci avevano portato per rinforzare lo spirito di squadra. Chi si arrampicava maldestro su una parete, chi camminava su cavi d'acciaio (imbragato per evitare incidenti) e chi si buttava all'indietro tra le braccia dei compagni. Anche se nessuno si lamentava, perché si sta al gioco quando l'azienda spende per te, anche se l'attività è costata troppo per i risultati ottenuti. Certo, per mesi abbiamo riso di quelle scene e io, new entry, ho familiarizzato più in fretta. Ma sarebbe bastata una scampagnata»,



rievoca **Giovanni Motta**, oggi responsabile prevendita di S2E Solutions, all'epoca venditore in una multinazionale di software. Ma, aggiunge, la vera beffa è arrivata quando, poco dopo, il gruppo ha tagliato il personale, vanificando lo spirito del team building.

UN RISTORANTE NO?

Gli scettici, inoltre, si chiedono se davvero per motivare servano per forza iniziative a volte bizzarre o se non siano sufficienti occasioni conviviali più semplici. «Io non avevo budget per questi outdoor, ma per coinvolgere mi bastava spostare le riunioni in luoghi ameni, come una spa o un buon ristorante. Se, invece, vi si associano risvolti formativi allora, se non si possono ripetere per mancanza di budget, meglio insistere sulla formazione d'aula più tradizionale, che costa meno, e su gruppi di lavoro», sostiene **Marco Crippa**, human resources manager di Anovo Italia, azienda oggi sottoposta a procedura concorsuale, che sta tentando una operazione di salvataggio con Arifl (Regione Lombardia) e vicepresidente Gidp, l'altra associazione dei direttori del personale.



Negli anni, in ogni caso, stanno cambiando anche i contenuti dei team building. Ora, per esempio, si assiste alla rivincita di concerti, canti gregoriani e improvvisazioni teatrali. È la strada adottata, per esempio, in Banca Mediolanum. «I giochi di guerra non mi sono mai piaciuti, richiamano fatti negativi, mentre noi cerchiamo la comunione. Abbiamo provato anche l'aikido, che è un'arte marziale che rispetta l'avversario, funzionale all'altro», sostiene **Oscar de Montigny**, responsabile Mediolanum corporate university. «In poche ore sperimenti capacità inimmaginabili sia a livello individuale che di gruppo e, con il giusto de-briefing e dentro percorsi più ampi di apprendimento, queste iniziative outdoor aiutano a sviluppare il potenziale delle persone e il senso di appartenenza». Anche alla Philips, dove le hanno provate tutte, oggi si preferisce mettere in gioco valori più soft che armonizzano e includono. «Abbiamo abbandonato lo stile adrenalinico dell'uomo che non deve chiedere mai, preferendo esperienze che valorizzino di più la squadra, dalla cucina al singing office, con cui abbiamo partecipato a una trasmissione su Sky Vivo. Vince il team, non il fenomeno», rileva **Sergio Tonfi**, responsabile comunicazione Philips Italia. I manager di Accenture, invece, vogliono ancora l'adrenalina, ma spostata sullo sport, perché neanche

M PROFESSIONI



A fianco, il coach Roberto Re sfreccia sui carboni ardenti. A sinistra, il team di Metro Italia sembra divertirsi su una dragon boat all'Idroscalo. In basso, Maria Cristina Galgano

alla loro azienda piacciono i «soft air», le simulazioni di guerra con maschere, tute mimetiche e armi giocattolo ad aria compressa. «Si può lavorare sulla strategia senza ricorrere ai campi di battaglia senza etica. Per esempio, con un buon orienteering nel bosco: dove piantare la tenda, come e dove procurarsi la legna, dove accendere il fuoco», afferma **Emanuela Truglia**, manager dell'aerea talent and organization di Accenture. Che ai propri executive ha fatto sperimentare anche un percorso di leadership musicale, improvvisando una orchestra a percussioni con tanto di direttore. «Si lavora sul ritmo e sull'armonia, che rappresentano modelli organizzativi di eccellenza», spiega **Franco Marzo**, musicista e partner della società di consulenza Weisman, autore di *Il modello Bach e Music manager* (editi da **Franco Angeli**).

CARO AD, SEI IN OSTAGGIO

Ma qualcuno cerca ancora esperienze forti, come la negoziazione calata in situazioni di stress per il rilascio degli ostaggi, proposta dalla società di consulenza Palo Alto (in catalogo ha anche il mimo), e le simulazioni di guerra. Metro Italia cash & carry ha organizzato sessioni di soft air per i manager: «Non è la guerra di tutti contro tutti, si gioca a squadre dentro un perimetro di regole e vince il team che è in grado di mettere in campo le tattiche più efficaci per guadagnare terreno verso un risultato. Esattamente come nel lavoro di ogni giorno», nota **Simona D'Altorio**, head of communication di Metro Italia. Molto dipende anche da come vengono guidate le esperienze, dalla cultura aziendale, dagli obiettivi e dai partecipanti. «Non c'è nulla



di giusto o sbagliato in assoluto, perché dipende dagli obiettivi e da come e quanto si reinterpretano i comportamenti. Purtroppo, nel nostro settore c'è molta improvvisazione e allora si crea confusione. In ogni caso far finta di fare la guerra non piace neanche a me, perché stimola un'aggressività inutile», ammette **Massimiliano Santoro**, antropologo, presidente Gruppo Prospecta. Conta anche molto la coerenza con i valori e lo stile di leadership aziendale. Per esempio, è inutile accorciare per un giorno le distanze con i capi, rotolandosi nel fango o improvvisando su un palco, se poi lo stile è rigido e gerarchico, senza volontà di cambiamento. Inoltre, non sempre le cose filano lisce: per esempio, l'ex ad di Birra Peroni, **Alfonso Bosch**, si è fatto anche male durante un incontro di rugby con i suoi col-

laboratori. «Mischiarsi è un modo per far sentire importante e per coinvolgere chi lavora assieme, ma non possono essere esperienze isolate. Io cerco sempre di dare un seguito a queste iniziative», assicura **Emiliano Maria Cappuccitti**, direttore risorse umane Birra Peroni Sabmiller. Che dopo un «drumstorming» (percussioni) ha incontrato a uno a uno i 40 manager coinvolti e ha inserito nella loro valutazione la capacità di collaborare e di pensare in modo interfunzionale. Anche la Locker Remediation di Bolzano, che distribuisce prodotti omeopatici, da poco ha organizzato un team building musicale per i 70 dipendenti: «Voglio che le cose accadano e non restino sulla carta, che la cultura aziendale venga messa in pratica. L'esperimento è servito a rendere tangibile con i tamburi lo spirito di squadra», conclude **Hannes Locker**. Chissà che succede a chi va fuori tempo.

Gaia Fiertler

IL SEMINARIO PROVATO IN PRIMA PERSONA

IO, CRONISTA, HO LAVATO I PIEDI DEL MIO CAPO

Non va più di moda spingere i manager troppo fuori dalla «zona di comfort». Oggi se ne fanno sempre meno di attività shock, molto destabilizzanti rispetto ad abitudini, sicurezze e credenze. Qualche anno fa, invece, fui invitata a un seminario di questo tipo, organizzato da **Gian Maria Zapelli**, allora responsabile area risorse umane del Gruppo Galgano. La proposta di lavare i piedi al mio presunto capo e pasticciargli la faccia con matite e rossetti mi suscitò una certa resistenza. Provai solo la seconda e, anche se eravamo tutti ospiti alla pari, feci fatica a toccare e truccare il viso a un uomo, un human resource manager. Come direbbero i formatori, incontrai il mio limite. «Oggi non proponiamo più attività che potrebbero scuotere emozioni profonde, perché bisogna saperle gestire e, alcuni, potrebbero aver bisogno di un supporto in più rispetto al debriefing previsto. Inoltre, c'è già abbastanza stress negativo in azienda senza provocarne altro», spiega **Maria Cristina Galgano**, ad dell'omonimo gruppo di consulenza. Che oggi predilige l'outdoor, con l'orienteering e le percussioni per suscitare emozioni positive, da riattivare in azienda in caso di tensioni e conflitti. «Uso sempre con estrema cautela esperienze formative dal forte impatto emotivo che, per quanto interessanti, richiedono un contesto molto protetto», conclude **Massimiliano Santoro** di gruppo Prospecta.

G.F.