

LAVORO



# Team building: come costruire



**Laboratori teatrali, corsi di cucina e decine di altre attività, più o meno spericolate, contribuiscono a creare gruppi di lavoro efficienti e solidali**

di Paola Emilia Cicerone

Il dottore è fuori stanza, anzi fuori sede. Ha smesso il classico completo grigio per vestire una tuta mimetica, da giochi di guerra, o il camice bianco, da *Crime Scene Investigation*. Oppure sta affrontando il palcoscenico, le rapide di un torrente, o la consolle di un aereo a elica. In altri termini, è impegnato in una di quelle bizzarre avventure che si riassumono nella definizione di *team building*, costruire il gruppo. Esercizi aziendali per costruire una squadra produttiva ed efficiente, superare antipatie e conflitti, trasformare l'autoritarismo in autorevolezza. Originariamente pensati per dirigenti d'azienda, ma che sempre più spesso coinvolgono nelle attività più varie anche dipendenti pubblici e quadri intermedi.

«Un gruppo non si crea autonomamente, va costruito, altrimenti resta una serie di individualità. E se i team decisionali non funzionano si blocca il business», spiega Rosanna Gallo, docente di promozione del benessere organizzativo all'Università di Parma. «Oggi che si lavora molto in gruppo è importante accelerare i processi che generano coesione e fiducia», agendo anche su quello che più propriamente si definisce *team working*, l'efficacia del lavoro svolto in comune. Senza dimenticare la necessità di stimolare la produttività con iniziative al tempo stesso formative e gradevoli: come le avventure *outdoor* o le esperienze esotiche, ma anche i corsi di cucina o di teatro, i laboratori artistici e investigativi e molto altro.

«Queste tecniche si sono diffuse negli anni del benessere, in cui si investiva molto in iniziative utili per fare gruppo ma anche per premiare le persone», spiega Vincenzo Rossi, psicologo e fondatore di Vir Consulenza. Oggi il settore è un po' in crisi anche per ragioni economiche, tanto che molte società pun-

Event Media (tutte le foto)

# un gruppo



## Tutti i ricordi di un'avventura

Dai percorsi in autostrada alla caccia al tesoro, dai reality game alle regate di zattere, fino agli equilibrismi sul ponte tibetano: sono solo alcune delle tante attività di team building proposte dalla società Event Media, e che sono riprodotte nelle fotografie che illustrano questo servizio, tutte scattate durante i corsi di formazione.

tano sulla formazione finanziata – «in genere di tipo più tradizionale», nota Rossi – approfittando di norme che impongono di devolvere a questo scopo parte dei contributi INPS attraverso un sistema di voucher o finanziamenti a iniziative specifiche.

Gli anni dell'avventura sono finiti? Non proprio. Perché le esigenze di formazione restano, con tutti i problemi che comporta «formare» adulti che non necessariamente esprimono richieste di apprendimento. E la tradizionale lezione frontale appare sempre più spesso superata: «C'è tutta una scuola di pensiero che punta sulla formazione esperienziale metaforica, che sfrutta anche situazioni ludiche», spiega Rossi. «Il problema è trovare una metafora adeguata alla situazione su cui si vuole lavorare, e un luogo giusto dove rappresentarla, in modo che i partecipanti si rendano conto che le soluzioni individuate possono essere di aiuto nella vita lavorativa».

### ► Nuovi punti di vista

Qualche esempio? «Indurre una ventina di persone che hanno appena ascoltato un intervento sulla comunicazione a improvvisare un concerto con strumenti musicali insoliti, sfruttando una metafora abbastanza traspa-

rente che accomuna l'azienda a un'orchestra, può far scoprire che dopo un po' si genera un ritmo comune», racconta Rossi. «Mentre chi dirige affronta la difficoltà di comunicare in modo chiaro senza usare le parole».

Ci sono anche esercizi più semplici, come disporre i partecipanti in cerchio rivolti verso l'esterno in modo da darsi le spalle, chiedendo loro di saltare uno dopo l'altro, mentre il gruppo, basandosi solo su ciò che sente, dovrà seguirli: «In poco tempo tutti arrivano a saltare contemporaneamente, creando un ritmo regolare come se si fossero messi d'accordo», spiega lo psicologo. «Oppure si possono invitare i partecipanti, a due a due, a reggere dei bastoncini spingendoli alle estremità senza afferrarli, prima con una mano sola e poi con entrambe le mani, unendosi ad altre persone, fino a creare una sorta di catena umana che si muove liberamente, ma in modo che ciascuno tenga conto delle mosse degli altri».

I più avventurosi possono decollare su un aereo biposto con un istruttore che a un certo punto affida i comandi al passeggero, «un modo per sperimentare nuove potenzialità, ma soprattutto per imparare a orientarsi scoprendo come cambia a distanza il punto di vista», osserva Rossi.

«La formazione è un valore da sfruttare

per l'azienda e per la persona: dovrebbe essere obbligatoria», sottolinea Luca Vignaga, direttore risorse umane di Marzotto Group. «E oggi sappiamo – ci sono studi che lo confermano – che una formazione basata su esperienze concrete ha un valore maggiore, particolarmente se ha una componente emotiva: la formazione esperienziale può e deve creare momenti forti, catartici, e in questo senso l'outdoor, se sfruttato nel modo dovuto, è un'esperienza che dà concretezza al lavoro fatto».

In genere il team building entra in gioco quando una società vive una fase particolare: se avviene una fusione tra realtà diverse, per sbloccare una situazione quando emergono segnali di crisi o in una fase di crescita.

«Nella nostra azienda è servito a dare coesione a dipartimenti che scontavano con un certo isolamento l'abitudine a lavorare in termini di business unit, di unità distinte», ricorda Antonio Messina, amministratore delegato di Merck Serono. «L'idea di rappresentare la storia e la realtà aziendale usando forme espressive come il teatro e il cortometraggio ha portato tutti a lavorare con entusiasmo anche fuori orario e a recuperare coesione tra entità diverse». Mentre in tempi più recenti è stato usato Insights, uno strumento formativo basato sulle teorie dei tipi psicologici di Jung, «per aiutare le persone a rapportarsi con interlocutori che hanno diversi approcci comportamentali e di comunicazione».

### ► Imparare la condivisione

«Si può ricorrere ad attività di team building anche quando la situazione si è in qualche modo adagiata, quando un gruppo dirigenziale lavora correttamente ma senza assumersi rischi, con il pericolo di perdere competenze e opportunità», osserva Gallo. Questo tipo di formazione è in genere riservato a piccoli gruppi di manager di livello medio-alto, o a volte – e allora i gruppi sono più numerosi – di venditori. Ma ci sono casi che coinvolgono realtà molto diverse.

«Ho promosso esperienze di questo tipo in ambito radiofonico quando ho dovuto affrontare il problema di favorire la collaborazione tra soggetti abituati a ragionare e lavorare in autonomia, e poco propensi a condividere esperienze e risorse», spiega Sergio Valzania, vicedirettore di RadioRai, in passato alla guida di RadioDue e RadioTre. «In un'occasione abbiamo formato diverse squadre, coinvolgendo direttori, vicediretto-



ri, capistruttura e programmisti per realizzare un gioco, ma facendoli ruotare in modo che ciascuno dovesse contribuire a completare il lavoro iniziato da un altro gruppo».

Mentre un esercizio basato sulla costruzione di macchinine è servito a comunicare il valore di un progetto coerente e condiviso: «Queste esperienze sono un'opportunità preziosa. Offrono un'occasione di dialogo e scambio di idee a persone che lavorano fianco a fianco da anni senza conoscersi davvero», sottolinea Valzania. «Senza dimenticare che il fatto stesso che l'azienda presti attenzione in questo modo ai propri collaboratori ha un effetto gratificante e positivo».

### ► Risalire la corrente

«Questo tipo di attività ha senso quando si costituisce un gruppo, o se ne ricrea uno in condizioni modificate», spiega Marco Donadoni, autore di giochi ed esperto di formazione. «È successo, per esempio, di aiutare due società che si erano fuse tra loro a individuare elementi comuni nei componenti dei due *board* che venivano da esperienze molto diverse, mentre in un altro caso abbiamo lavorato con il nucleo fondatore di una società italiana che si stava espandendo all'estero e doveva integrarsi con i nuovi venuti».

Al primo gruppo – diviso in squadre che riunivano dirigenti delle due società originarie – è stato chiesto di inventare un gioco che rappresentasse gli obiettivi aziendali: «Un'opportunità per individuare valori e prospettive comuni – dal rispetto della tradizione alla volontà di espansione – fino a disegnare un profilo realistico della nuova identità aziendale». Nell'altro caso si è lavorato alla costruzione di canoe a due posti con cui sfidarsi, «ma organizzando il gioco in modo che a contare fosse il tempo dell'ultimo arrivato di ciascuna squadra», racconta Donadoni. «Nell'acqua bassa un esercizio del genere non presenta il minimo rischio, anche se ci sono stati diversi tuffi. E a parte la metafora suggestiva del risalire la corrente, e l'instabilità dei natanti, si è lavorato anche sulla divisione dei ruoli – in queste imbarcazioni chi sta dietro non vede, e deve affidarsi a chi sta davanti – che a un certo punto venivano scambiati per confrontare le diverse esperienze».

«In un contesto non lavorativo superare i pregiudizi è più facile», racconta Elena, dirigente bancaria. «Mi è successo di organizzare a Parigi una caccia al tesoro sui temi di *Il Codice da Vinci*, allora pubblicato da poco e



## Teatro d'impresa: quando il manager va in scena

«Signori, tra due giorni si va in scena»: a chi partecipa a un'esperienza di teatro d'impresa può succedere di improvvisare uno spettacolo per colleghi e clienti.

«L'hanno fatto i manager di un'antica impresa italiana alle prese con il passaggio a una dimensione multinazionale e con un nuovo gruppo dirigente olandese», racconta Paolo Vergnani, uno dei padri del teatro di impresa in Italia. Risultato, l'esigenza di preparare un lavoro in tempi rapidi ha generato tra i partecipanti – una dozzina, assistiti da quattro formatori – un senso di gruppo molto forte: ne è nato un spettacolo, *Arrivano gli olandesi*, che ha ben rappresentato timori speranze e pregiudizi di tutti: «Il teatro impone tempi stretti, risorse limitate e un obiettivo di forte valenza emotiva, ed è una valida metafora della vita aziendale», sottolinea Vergnani. «L'importante è dare senso a ciò che sta accadendo».

Come fanno i formatori, che uniscono competenze in settori diversi. Il teatro d'impresa infatti non fa solo formazione, «serve anche a trasmettere competenze o informazioni e a raccontare

storie aziendali», spiega Vergnani. Senza dimenticare l'interesse delle amministrazioni pubbliche per spettacoli educativi. E non solo. «Un comune emiliano ci ha chiesto aiuto per amalgamare due gruppi di dipendenti con storia e formazione diverse, i veterani dell'anagrafe con una profonda conoscenza della macchina amministrativa e i giovani addetti alle relazioni con il pubblico, più colti ma meno esperti», ricorda Vergnani. La risposta è stata un lavoro sull'improvvisazione, «che ha la caratteristica di far capire bene quando è il momento di "entrare in scena" e quando invece lasciare spazio ad altri». Spettacolo poi rappresentato nella soddisfazione generale.

«Di solito questi lavori danno risultati inattesi e validi», osserva Vergnani. Per chi non riesce a vincere la paura del palcoscenico ci sono altri ruoli, come quello di scenografo o costumista. E a volte si ricorre a strumenti più soft, «che danno comunque ottimi risultati, come video – conclude Vergnani – oppure, spesso, come fotoromanzi in cui l'elemento kitsch ha in sé un valore protettivo».

ancora non troppo noto, per tentare di amalgamare un gruppo di giovani funzionari provenienti da due banche che si erano fuse da poco, tra cui si era creato un certo antagonismo». Il gioco ha richiesto una lunga preparazione: i partecipanti avevano ricevuto il romanzo in anticipo con la richiesta di leggerlo ma senza altre spiegazioni, e poi avevano ricevuto un questionario via Web per sondarne il livello di interesse.

«Però lo sforzo è stato premiato», ricorda Elena. «La necessità di condividere con il gruppo le riflessioni individuali per progredire nel gioco e il fascino della *location* hanno dato risultati, migliorando sensibilmente il dialogo tra i due gruppi: l'estraneo con cui si parlava a malapena è diventato il collega con cui si era condivisa un'esperienza stimolante e gratificante, e questo ha lasciato il segno».

### ► Ai fornelli o sul ponte tibetano

Meglio una caccia al tesoro, un gioco da tavolo o un'avventura da esploratori? La scelta dell'attività dipende da vari fattori: la *location*, la stagione, il numero e l'età dei partecipanti e il tempo a disposizione: «È necessario soprattutto lavorare per creare un percorso di conoscenza e fiducia reciproca tra i partecipanti», spiega Donadoni. «Può succedere che anche persone che sono colleghi da anni scoprono di non conoscersi affatto». Tra le attività outdoor, le più gettonate sono il

ponte tibetano, l'arrampicata e l'*orienteeing*, o corsa di orientamento. Ma ci sono anche il teatro d'impresa (si veda il box qui sopra), le scuole di cucina e le indagini poliziesche. «Le situazioni investigative stile CSI servono a capire come ci si organizza per raccogliere indizi e come si scambiano informazioni», spiega Daniele Elti di Event Media. «E poi c'è la guerra simulata, o *soft air*, un esercizio reso innocuo dalla nuova tecnologia laser che abbiamo appena introdotto, e molto apprezzato, anche se a volte per evitare il rischio di creare divisioni si fanno combattere i partecipanti contro un team composto dal nostro personale».

Resta il fatto che i top manager sono i più difficili da entusiasmare, e che le persone mature sono più a loro agio con i giochi che con le esperienze outdoor. In ogni caso, l'incolumità dei partecipanti è un imperativo: «La bravura sta nel proporre quelle che possono apparire come avventure adrenaliniche, ma nella massima sicurezza, contando su regole ferree e personale addestrato», spiega Elti. «In qualche caso ci si organizza in modo che i partecipanti si aiutino tra loro, e che ci sia spazio anche per i meno atletici».

Molto apprezzati anche i percorsi su quad, «che sono divertenti ma pericolosi, e per questo offrono belle possibilità a livello formativo, perché sono diversi da qualsiasi altro mezzo e impongono di rinnovare il proprio



modo di affrontare le situazioni», racconta Elti. «Abbiamo installato telecomandi sulle macchine in modo da consentire allo staff di spegnere i motori se necessario, e proposto vari percorsi, tra cui uno da fare bendati e guidati a voce dai colleghi, ponendo così il problema di trovare un codice comune – svoltare a destra? Ma *quanto* a destra? E quando? – e fornire tempestivamente informazioni chiare e corrette».

Anche attività simili possono servire a obiettivi diversi. «Per la Fiat abbiamo adattato un percorso di outdoor con diverse prove, tra cui il mitico ponte tibetano, per un corso destinato ai responsabili sicurezza dei reparti», prosegue Elti. «In genere i partecipanti ai corsi ricevono tutte le informazioni necessarie per superare le prove con la massima sicurezza possibile, ma in questo caso sono stati sollecitati a reperirle autonomamente, in modo da indurre una riflessione sulla sicurezza».

La preparazione resta la base di un corso efficace: «Un'attività piacevole basata su un gioco di metafore che poi emerge in un lavoro di *debriefing*», secondo la definizione di Valzania. «Per ottenere risultati bisogna fare bene i compiti a casa», osserva Messina. «Questi giochi aiutano a conoscersi meglio stimolando i dipendenti, ma ci vuole pazienza e preparazione: non bisogna riporre troppa fiducia nel gioco in quanto tale». La componente di gratificazione resta importante, «ma se non c'è un team di psicologi che prepara il lavoro – sottolinea Rossi – si corre il rischio che l'esperienza serva a divertire e rilassare più che a fare formazione».

Il sogno di ogni formatore non è di essere chiamato a fare un corso su questo o quello,

ma di partire dall'analisi dei bisogni di un'azienda per arrivare tempo dopo a una valutazione dei risultati, che in alcuni casi – quando, per esempio, si tratta di vedere se un gruppo di venditori aumenta il proprio fatturato – è abbastanza semplice, in altri nettamente più complessa. «Una formazione deve partire da un'analisi precisa: le persone devono sapere che cosa stanno facendo e perché», sottolinea Vignaga. «Il rischio, se manca un progettazione corretta, è che passi il messaggio sbagliato, che la formazione non serva al cambiamento».

### ► Lavorare sui sogni

«Normalmente si comincia con un'indagine sul gruppo con cui si vuole lavorare e sui singoli membri, per chiedere loro che cosa funziona e che cosa no», spiega Gallo. «Si chiede a tutti quale sia il loro sogno rispetto al team, e capita che le persone abbiano sogni comuni ma senza aver trovato il coraggio di dirselo: spesso uno dei risultati è proprio scoprire che in fondo tutti cercano le stesse cose».

Ai formatori spetta poi il compito di identificare le relazioni tra i partecipanti – «quali sono le persone che influenzano il gruppo, chi sono i leader o le figure vicine al leader, chi gli emarginati o i controleader» – per poi decidere come lavorare.

«La modalità più diffusa è un corso di tre giorni che alterna lavoro creativo o esperienze outdoor con momenti di riflessione e di feedback sulle dinamiche che emergono», spiega Gallo. «Si lavora sulla dimensione emotiva, sull'affettività che se è nascosta o negata fa perdere molto del potenziale di un gruppo. Con l'obiettivo di spostare l'asse rela-



Rosanna Gallo, *Team Building: trenta giorni di passione. Diario di un'esperienza di formazione*, Franco Angeli, 2004. Un diario per raccontare come tredici singoli individui possono trasformarsi in un gruppo, nel corso di una serie di incontri, analisi e lavoro comune, tra giochi, entusiasmi e paure.



zionale tra le persone, creare sinergie ed entusiasmo». Ma anche con uno sguardo ai momenti di debolezza: in una formazione ben strutturata i formatori sono pronti a dare sostegno a chi si trovi in difficoltà. Obiettivo di questo lavoro è indurre le persone a togliere la maschera, con tutto ciò che questo comporta: «Il ruolo porta con sé autorevolezza, ed è anche una forma di difesa, esporsi troppo può rendere vulnerabili», spiega Elena.

Le attività che comportano un approfondimento psicologico possono essere vissute come un'invasione della privacy, in ogni caso è necessario non superare limiti che possono essere soggettivi. C'è chi affronta sorridendo le sfide fisiche ma rabbrivisce all'idea di massaggiare le spalle di un collega. «Occorrono in ogni caso attenzione e delicatezza», avverte Gallo. I più giovani si divertono, le persone di una certa età richiedono una preparazione più attenta.

E le donne? Oggi rappresentano il 30 per cento circa degli iscritti: «E sono partecipanti ideali», sottolinea Elti. «Sono più attente alle istruzioni, specie per le esperienze avventurose, non sentono il bisogno di dimostrare niente a nessuno e non millantano competenze che non hanno». «Le donne sono più abituate a confrontarsi con la loro sfera emotiva, si sentono protette e valorizzate nell'esperienza di team building e di solito partecipano di buon grado», aggiunge Gallo.

### ► Alto impatto emotivo

In genere in compagnia può succedere – e succede – di fare cose che da soli imbarazzerebbero, per esempio improvvisarsi ballerini, «e il fatto stesso di fare qualcosa che non ha a

che vedere con la propria attività quotidiana dovrebbe aiutare i partecipanti a sentirsi più liberi, non giudicati», spiega Rossi.

D'altronde, se il leader vuole mettere alla prova i suoi è difficile che qualcuno abbia il coraggio di dire no; il rischio semmai è che l'eccesso di competizione possa creare qualche problema. «Ma avere a che fare con una persona terrorizzata non serve a niente», spiega Elti. «Per questo le prove vengono scelte anche tenendo presenti età e forma fisica dei partecipanti».

Il rischio, se il lavoro non è ben preparato o non è adatto a quel particolare gruppo, è che i partecipanti finiscano col sentirsi un po' sciocchi a svolgere attività che possono apparire come giochi infantili. Giochi che devono comunque concludersi con un'analisi attenta delle esperienze vissute, supportata a volte da riprese video che aiutano ad analizzare i comportamenti dei singoli. «Le fasi più importanti di questo lavoro – osserva Donadoni – restano il debriefing e il follow up: il ragionamento su quanto fatto per far emergere la metafora e riportare nella realtà aziendale i risultati ottenuti e in tempi più lunghi la valutazione dei risultati».

E se negli ultimi anni il mercato è cambiato – «e sempre più spesso la richiesta è quella di organizzare per gruppi numerosi eventi in cui la parte ludica finisce col prevalere», sottolinea Elti – una formazione esperienziale fatta bene, su questo tutti sono d'accordo, regala idee e riflessioni preziose. «In queste situazioni si fanno e si dicono cose che non si sono mai dette o fatte», conclude Gallo. «Si tratta comunque di esperienze ad alto impatto emotivo, che lasciano traccia». ■