

VINO, MATTONCINI E TEAM COACHING

Sono stato testimone di un originale esempio di formazione manageriale interaziendale, che è stato reso possibile dall'incontro tra una prestigiosa azienda vinicola e una innovativa società di *coaching*.

L'IDEA

L'idea di partenza è nata da due persone:

- uno dei manager dell'azienda vinicola, che ha tra le proprie responsabilità anche quella della formazione del personale commerciale;
- uno dei partner della società di *coaching*, sempre alla ricerca di efficaci metafore formative per i partecipanti ai seminari interaziendali dedicati allo sviluppo dei *team* con tecniche di *coaching*.

L'idea è stata quella che la formazione sul *team coaching* è più efficace se avviene coinvolgendo i manager non solo in riflessioni razionali ma anche in esperienze emotive, che siano confrontabili, ma non identiche, alle esperienze di relazione quotidiana con i collaboratori.

Esperienze confrontabili ma non identiche, non solo perchè è praticamente impossibile riprodurre nei seminari interaziendali le situazioni aziendali quotidiane, ma soprattutto perchè la novità e la diversità sono catalizzatrici dell'apprendimento per analogia.

La frase che sintetizza l'idea potrebbe essere la seguente: "se ascolto, vedo, tocco e faccio cose nuove ed emotivamente stimolanti, allora imparo prima e meglio".

LA PROPOSTA FORMATIVA

Dall'idea si è sviluppata una proposta formativa che ha fatto leva su due competenze distintive:

- la tradizione, propria dell'azienda vinicola, di una ospitalità personalizzata alla clientela, in edifici ed ambienti naturali esclusivi e con vini e cibi di alto livello, portatori di grandi stimoli emotivi;
- la capacità, propria della società di *coaching*, di condurre il processo di accrescimento della consapevolezza personale attraverso esperienze organizzate e la riflessione guidata su di esse.

Dieci manager ed imprenditori hanno accolto questa proposta e si sono trovati a lavorare assieme dal primo pomeriggio di un venerdì al primo pomeriggio di un sabato, in una antica villa di rappresentanza dell'azienda vinicola, nelle colline toscane a trenta chilometri da Firenze.

I momenti culminanti del loro lavoro sono stati due, entrambi svolti in due *team* concorrenti:

- una esercitazione di abbinamenti enogastronomici
- una esercitazione denominata "Puntare in Alto".

La prima esercitazione è stata preceduta da una lezione tecnica di due enologi sugli abbinamenti tra vini e cibi: i partecipanti, infatti, non possedevano alcuna competenza specialistica sull'argomento (solo uno di loro era un "amatore" con qualche esperienza).

Dopo la lezione, ai partecipanti è stato chiesto di decidere, prima individualmente e poi nel rispettivo *team*, l'abbinamento più efficace tra sei vini che venivano proposti in degustazione coperta (cioè senza conoscerne la provenienza e la denominazione) e i cinque piatti, brevemente descritti, che sarebbero poi stati serviti nella cena del venerdì sera.

La seconda esercitazione, iniziata già a colazione nella mattinata di sabato, ha invece impegnato i *team* nella sfida a realizzare la costruzione più alta ("Puntare in Alto"), utilizzando due identiche dotazioni dei mattoncini prodotti da una azienda danese di giocattoli universalmente nota.

Tutti i partecipanti avevano almeno un minimo di familiarità con la manipolazione di questi mattoncini, in virtù di esperienze infantili o di più recenti esperienze con i propri figli.

I TEAM AL LAVORO

La prima esercitazione non prevedeva l'assegnazione di ruoli prestabiliti nei *team*, se non quello del portavoce della decisione finale.

Entrambi i *team* hanno quindi organizzato spontaneamente la discussione e, confrontando le possibili soluzioni, hanno stabilito tutti gli abbinamenti in modo corretto, secondo quanto previsto dagli enologi, cioè escludendo uno dei sei vini proposti e affiancando gli altri cinque esattamente alle cinque portate per i quali erano stati scelti.

Pertanto entrambi i *team* hanno ottenuto il massimo punteggio (6/6), mentre i singoli partecipanti, nella fase individuale del lavoro, avevano ottenuto un punteggio medio di 3,5/6.

Nella prima esercitazione, dunque, il lavoro in *team* ha determinato una prestazione di gruppo eccellente, e soprattutto un incremento molto significativo rispetto alle prestazioni individuali, se si tiene conto che uno solo dei partecipanti aveva ottenuto individualmente il punteggio di 6/6.

Ben diverso è stato lo svolgimento della seconda esercitazione, perché ciascun componente ha ricevuto un ruolo ben preciso nel rispettivo *team*, paragonabile a ruoli aziendali reali.

I ruoli erano i seguenti: *team leader*, responsabile del progetto, responsabile dei materiali, responsabile della edificazione, responsabile della qualità.

A questa suddivisione si accompagnavano poi esplicite regole di comportamento, sia di gruppo sia individuali.

Una di queste regole prevedeva che i partecipanti, in base al ruolo assegnato, lavorassero in ambienti prestabiliti, tra loro separati.

In particolare, i *team leader* dovevano riuscire e indirizzare e portare al risultato finale le rispettive squadre, e inoltre a far rispettare alcuni

vincoli alla costruzione che avevano ricevuto e che non potevano rendere noti a tutti, senza partecipare né assistere fisicamente alle operazioni, ma avvalendosi solo di riunioni e di colloqui individuali.

La seconda esercitazione si è conclusa con il chiaro successo di uno dei *team*, la cui costruzione ha distaccato nettamente in altezza quella concorrente.

IL COACHING DEL TEAM LEADER

La prima esercitazione ha messo bene in evidenza la possibilità che il lavoro di squadra porti un gruppo di persone, anche se inesperte, a raggiungere ugualmente prestazioni molto soddisfacenti.

La seconda esercitazione, invece, ha permesso di mettere bene a fuoco che, tra gli strumenti che il *team leader* ha a disposizione per portare la squadra a prestazioni superiori, ci sono quelli tipici del *coaching*.

La discussione finale tra i partecipanti ha messo in risalto che nel corso dell'esercitazione hanno trovato applicazione i seguenti strumenti del *coaching*.

- la formulazione di obiettivi chiari (che va oltre la semplice assegnazione di ruoli) per ciascun membro della squadra;
- la misurazione costante dei risultati ottenuti, individualmente e in squadra, e del loro scostamento rispetto agli obiettivi;
- il *feedback*, cioè l'alimentazione del flusso di informazioni da e verso ciascun membro, utilizzato come meccanismo di regolazione progressiva delle prestazioni.

In conclusione, i partecipanti hanno condiviso che proporsi al proprio *team* anche come *coach* significa, per un leader, ispirare iniziativa ed imprenditorialità in tutti i membri e stimolarli a connettere le loro capacità ed esperienze.

Naturalmente la proposta di questo modello di gestione del *team* stimola anche le domande sulle condizioni che lo rendono possibile, e la discussione in proposito resta aperta.

Andrea Ferramola
giugno 2008